

1222·2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

Corso di Laurea Magistrale
Ingegneria Gestionale

IL MARKETING DELLE IMPRESE DI PUBBLICI
SERVIZI: IL CASO DELLA SCUOLA
PARITARIA

Relatore:

Prof. Enrico Scarso

Laureando:

Giulio Dellai

Matricola:

1238701

Anno Accademico 2021 - 2022

*Ai miei genitori e a Elisa,
che mi hanno permesso di arrivare a questo importante traguardo.*

Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1. Istruzione, educazione e formazione. Assetti istituzionali e competitivi	5
1. Il ruolo della formazione nell'era della conoscenza	5
2. Dimensione aziendale dell'istituzione scolastica	6
3. Istruzione e formazione tra pubblico e privato	8
4. Evoluzione del quadro competitivo italiano.....	11
CAPITOLO 2. Il sistema di produzione-erogazione dei servizi di istruzione e formazione.....	15
1. Componenti base e definizioni del sistema di produzione-erogazione	15
2. Le fasi del processo di produzione-erogazione	18
CAPITOLO 3. Gestione ed autonomia nell'azienda scuola	25
1. Aspetti organizzativi ed autonomia	25
2. Strumenti di gestione e pianificazione della scuola	29
3. La gestione delle risorse umane	36
3.1. Organi interni ed esterni	36
3.2. Una visione sistemica dell'organizzazione scolastica.....	37
3.3. Organizzazione per progetti e assetti reticolari	38
4. Introdurre la qualità nella scuola.....	40
CAPITOLO 4. Le caratteristiche del mercato delle imprese di pubblici servizi	45
1. La domanda nelle imprese di pubblici servizi.....	45
1.1. Caratteristiche della domanda	45
1.2. Il comportamento del consumatore	46
1.3. Segmentazione dell'utenza	50
1.4. Previsione della domanda.....	53
2. L'offerta nelle imprese di pubblici servizi.....	58
2.1. Caratteristiche dell'offerta tra monopolio e concorrenza	58
2.2. Caratteristiche della concorrenza nel settore dei servizi pubblici	60

CAPITOLO 5. Il marketing nelle imprese di pubblici servizi.....	63
1. Le dimensioni del marketing	63
2. Sviluppare il marketing nelle imprese di pubblici servizi: vincoli esterni ed interni	67
3. Orientamento al marketing nella scuola: le politiche di servizio	69
4. Armonizzazione della domanda e dell'offerta.....	72
5. Le politiche di comunicazione nelle imprese di pubblici servizi	76
5.1. Il processo di comunicazione nelle imprese di pubblici servizi	76
5.2. La comunicazione aziendale: contenuti, caratteri e obiettivi	78
5.3. Comunicazione: strumenti, politiche e ricerche di marketing	82
CAPITOLO 6. Caso studio: introduzione del marketing in un Istituto di scuola Secondaria di II	
Grado paritario nel vicentino	87
1. L'istituto e l'offerta formativa.....	87
2. Analisi e segmentazione della domanda dell'Istituto	88
2.1. Il questionario studenti	88
2.2 Il questionario genitori degli studenti	94
3. I risultati e le conclusioni del progetto	98
Sitografia e bibliografia	99
Indice delle figure	105

INTRODUZIONE

Oggi più che mai il ruolo dell'istruzione e della formazione sono cruciali per lo sviluppo del nostro Paese. La crescita delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), l'avvento di Internet e la sua evoluzione da Web 1.0 a Web 2.0 hanno fornito al mondo una capacità inaudita di processare dati ed informazioni. Le innovazioni nel campo delle tecnologie e della comunicazione hanno fornito la possibilità ad ogni singolo utente di connettersi ovunque e in qualsiasi momento, rendendolo capace di interagire con dati e persone su scala globale. Tuttavia l'accesso a questa pressoché infinita mole di informazioni non si traduce necessariamente in conoscenza per gli individui. Il processo di apprendimento si basa infatti sulla riflessione e sul pensiero critico, quali elementi fondamentali per la creazione di consapevolezza e significato. Rimane innegabile la rilevanza del ruolo dei nuovi strumenti tecnologici in materia di istruzione, formazione, occupazione e accesso alle risorse. Questi temi sono fondamentali per la sopravvivenza delle società moderne e da qui la valenza strategica della conoscenza, fattore chiave per lo sviluppo e la crescita di politiche, economie e culture di ogni Paese. Il presente elaborato si propone di analizzare il settore dell'istruzione e della formazione, limitatamente al contesto italiano delle scuole secondarie di II grado. In questo settore le istituzioni scolastiche operano come organizzazioni legalmente dotate di autonomia organizzativa e amministrativo-finanziaria solo da poco più di vent'anni. Purtroppo, come in altri settori di pubblici servizi soggetti alla regolamentazione della Pubblica Amministrazione, queste legittimazioni sono oggetto di attuale dibattito politico, economico e sociale, e conseguentemente non sono ancora realmente integrate a livello operativo e/o strategico. Da qui la rilevanza e il mio interesse per l'introduzione dei principi di marketing e delle strategie di comunicazione all'interno del contesto sopra citato. Il marketing moderno si propone infatti come filosofia pervasiva della gestione aziendale orientata al mercato, che focalizza l'interesse di tutte le funzioni aziendali alla soddisfazione delle esigenze della clientela. A tal fine è stato deciso di esporre nella prima parte dell'elaborato gli elementi teorici che caratterizzano il settore dell'istruzione e della formazione. Nel primo capitolo si analizza il sistema istituzionale, nonché l'applicabilità dei principi di economia aziendale al caso delle istituzioni scolastiche e il diverso modo in cui l'impianto normativo-regolamentare influisce sui singoli attori, processi formativi e margini di autonomia decisionale. Nel secondo capitolo si presenta il prodotto/servizio formativo analizzando le singole fasi del processo di produzione, erogazione ed utilizzazione. Successivamente nel terzo capitolo viene data una visione sistemica della scuola in termini di aspetti organizzativi, strumenti gestionali, organi interni ed esterni, ed infine viene proposta l'introduzione di un sistema di valutazione della qualità e dei risultati. Nel capitolo successivo si

analizza il sistema competitivo del settore dei pubblici servizi, evidenziandone le dinamiche evolutive della domanda e dell'offerta con particolare attenzione al servizio di istruzione e formazione. Vengono analizzate la domanda nei suoi aspetti strutturali; l'utenza e i suoi comportamenti di acquisto e di consumo; le forme di mercato in cui operano le istituzioni scolastiche, ovvero vengono esposte le caratteristiche del monopolio regolamentato e della concorrenza nel settore. Nel quinto capitolo si esaminano i principi di marketing e ne viene valutata l'applicabilità al settore, si considera lo sviluppo e l'implementazione del marketing strategico, con focus sulle politiche di comunicazione.

Nella seconda parte dell'elaborato viene presentato il caso studio, un progetto di collaborazione con un Istituto di scuola secondaria di II grado paritario nel vicentino che ha dimostrato interesse all'applicazione dei principi di marketing. Nel progetto è stata analizzata l'attuale domanda e, in collaborazione con docenti e con il dirigente scolastico, sono stati discussi i risultati e valutate le possibili implementazioni degli strumenti di marketing per i futuri anni scolastici.

È doveroso osservare che parte dei dati raccolti si riferiscono agli A.S. 2019-2022 che a causa della pandemia COVID-19, sono stati soggetti a inusuali provvedimenti e disposizioni da parte della Pubblica Amministrazione. Questi aspetti e i loro risvolti socioeconomici e politici non verranno trattati nell'elaborato a causa dell'attualità dell'evento e della mancanza di analisi e valutazioni capaci di spiegarne le implicazioni e la loro portata.

CAPITOLO 1. Istruzione, educazione e formazione. Assetti istituzionali e competitivi

1. Il ruolo della formazione nell'era della conoscenza

Sviluppo tecnologico e progresso scientifico hanno fatto sì che la conoscenza sia fattore chiave per la competitività delle imprese. Secondo E. Rullani (2002, p.133-137), si passa da economia spinta dal capitale a un'economia spinta dalla conoscenza, in cui "il consumo attribuisce la maggior parte del valore al significato o al servizio associato a un bene materiale [...] Viviamo di conseguenza una forma di capitalismo cognitivo di cui occorre capire le leggi e le possibilità". Conseguentemente, osserviamo l'affermarsi di una struttura aziendale in cui le pratiche organizzative non sono più sottoposte ad una rigida linea gerarchica, ma sono centri di profitto dotati di forte autonomia, ispirate ai concetti di mercato interno e cliente interno.

Questa nuova visione promuove una concezione imprenditoriale concentrata sulle risorse umane, la cui formazione deve essere interdisciplinare, fluida ed in continuo aggiornamento secondo la logica del *learning in action*. Le figure dei colletti blu e degli impiegati generici di ufficio tendono a sparire in favore dei *knowledge workers*, "lavoratori a scolarità medio-alta che hanno responsabilità di innovazione e gestione di processi complessi [...] Essi nei processi produttivi inseriscono prevalentemente l'input delle loro conoscenze e competenze e producono output immateriali come servizi, integrazione, coordinamento, innovazione" (Butera F., 1998, p.11-12). Questa nuova figura deve dunque ricevere formazione adatta allo sviluppo di conoscenze cognitive, relazionali, sociali ed emotive. L'avvento dell'era digitale e dei nuovi mezzi di comunicazione, non sono però sufficienti a supportare le esigenze di cambiamento del mercato solamente attraverso l'immensa quantità di informazioni resa disponibile. Sebbene la digitalizzazione abbia abbattuto le barriere spazio-temporali, la diffusione di dati e informazioni non genera conoscenza di per sé, infatti, il processo di generazione di conoscenza risulta conseguente e vincolato ad una fase di elaborazione ed assimilazione individuale da parte del destinatario.

Istruzione e formazione sono, quindi, cruciali per favorire il passaggio da una società dell'informazione a una società della conoscenza. In questo nuovo contesto sociale, istruzione e formazione devono far fronte a nuove sfide date dal continuo sviluppo ed aggiornamento del mondo del lavoro. La qualità dell'output del sistema istruttivo-formativo deve portare a una alfabetizzazione-informatica e a promuovere rapporti di collaborazione tra imprese e strutture educative, così da evitare il rischio di un sapere autoreferenziale, non allineato con le esigenze

del mercato del lavoro. La possibilità di occupazione dei lavoratori è sempre più legata alla qualifica posseduta; dunque, l'offerta formativa deve aprire le porte agli studenti per cooperare concretamente alla loro preparazione professionale. Inoltre, nell'era digitale ogni figura professionale è a rischio di obsolescenza, e scuola ed università sono chiamate a mettere in pratica il "principio dell'apprendimento per l'apprendimento...un approccio che non offre un pacchetto di formazione definito da una capacità specifica di prestazione, ma che mira all'insegnare ad apprendere" (Donati P., 1996). La scuola deve quindi trasferire metodi e contenuti, su cui il futuro lavoratore potrà contare per autoaggiornarsi nel corso di tutta la sua vita attiva.

2. Dimensione aziendale dell'istituzione scolastica

Nello sviluppo dei sistemi economici il ruolo del sapere e della conoscenza hanno sempre avuto un ruolo fondamentale e, con l'avvento dell'era digitale, la conoscenza è divenuta oggi il fattore chiave per la competitività delle imprese. A conferma si osserva che la maggior parte del PIL dei Paesi industrializzati è prodotto dal settore terziario dove si registra un costante aumento delle componenti immateriali nei prodotti e nei servizi. La consapevolezza che la crescita del sistema economico italiano è direttamente influenzata dal sistema educativo ha spinto il legislatore a rinnovare il sistema scolastico, con la legge n.59 del 15 marzo 1997. La riforma si muove lungo due direttrici:

1. Attribuzione della personalità giuridica alle istituzioni scolastiche tramite l'istituzione della figura del dirigente scolastico
2. Attribuzione dell'autonomia didattica, organizzativa-gestionale e amministrativo-finanziaria agli istituti scolastici, lasciando a livello centrale le funzioni di coordinamento e programmazione relative agli ordinamenti scolastici.

La scuola, come altri settori della Pubblica Amministrazione, si trova a dover rispondere alle esigenze e ai bisogni della collettività, erogando servizi atti a rispondere a criteri di efficienza e di economicità, senza venir meno alle finalità di efficacia e di adeguatezza rispetto ai destinatari finali del "prodotto istruzione". Infatti, le finalità della scuola considerate in termini di miglioramento della soddisfazione del bisogno di istruzione, non contrastano con i principi economico-aziendali di efficienza, efficacia ed economicità. Il servizio scolastico pubblico si può considerare come un servizio primario, in quanto soddisfa il bisogno primario di istruzione, basilare per lo sviluppo delle collettività e dei singoli, puro, perché caratterizzato da un'elevata intangibilità nel processo di erogazione, a domanda collettiva regolamentato dallo Stato e fruibile su tutto il territorio nazionale. Il servizio scolastico risponde a bisogni dei cittadini di

natura culturale, sociale ed economico-produttivo. Questo servizio è caratterizzato da una forte partecipazione delle risorse umane nel processo di erogazione. La centralità del servizio è assunta dalla figura dello “studente”, inteso come singolo individuo, differenziato da ogni altro per ragioni naturali, etniche e sociali, che rappresenta contemporaneamente il soggetto-oggetto del processo educativo. La finalità della scuola risulta, quindi, la formazione dell’individuo in rapporto con la società, fornendogli adeguati strumenti di lettura e comprensione della realtà. Pertanto la scuola deve saper integrare la “dimensione psicologica”, la dimensione pedagogica, la dimensione antropologica e quella aziendale.

L’applicabilità dei principi aziendali alle istituzioni scolastiche trova fondamento a livello teorico nella definizione del concetto di “istituto”, che viene considerato come “un organismo (complesso ordinato di elementi, fattori, energie, risorse, ecc.) costituito e atto a durare nel tempo, per il raggiungimento di un dato fine, lucrativo o meno” (Zappa G.,1956, p70). A ciascun istituto, indipendentemente dalle finalità, è possibile applicare i principi di economia aziendale (Mussari R. et al., 1994, p.269), dove si intende per:

- Economicità, il principio guida dell’economia aziendale, che è rappresentato dall’aumento di valore economico dei risultati ottenuti in funzione delle attività svolte tramite la produzione di beni o servizi;
- Autonomia patrimoniale, organizzativa, economica e gestionale, la condizione indispensabile per l’esistenza dell’istituto economico;
- Unità, il fatto che le diverse unità di un’organizzazione non hanno senso logico se non collegate le une alle altre, in una considerazione unitaria dei fenomeni aziendali;
- Durevolezza, l’equilibrio di lungo periodo tra valore della ricchezza impiegata nei processi produttivi e la ricchezza disponibile. La durevolezza rappresenta il processo posto in essere dall’istituto economico per perdurare nel tempo.

L’azienda è “... l’ordine strettamente economico di un istituto” (Masini C., 1970) e, in questo quadro, rappresenta “un sistema organizzato di processi tecnici ed economici che può operare all’interno di un sistema di mercato per aumentare, tramite scambi, il valore della ricchezza, ma che può anche operare all’interno di un sistema di acquisizione di risorse in forme diverse dallo scambio tipico (attraverso l’imposizione fiscale) e di impiego delle stesse per produrre servizi ceduti senza un corrispettivo diretto” (Borgonovi E., 1994, p.39).

Con queste premesse ed in linea con l’orientamento normativo, è possibile applicare i principi di economia aziendale precedentemente enunciati. La scuola rappresenta infatti un’organizzazione atta a perdurare nel tempo, che utilizza risorse umane, beni materiali ed

immateriali, al fine di erogare un servizio estraneo alle finalità di lucro, ma diretto a contribuire allo sviluppo della persona e della collettività. L'erogazione di un'offerta educativa flessibile alle esigenze del territorio in cui opera, garantisce la coerenza con le aspettative degli utilizzatori e comporta la creazione di valore sia per gli stakeholder sia per la società.

Pertanto l'identificazione dell'istituzione scolastica con la dimensione aziendale non significa attribuirne prioritarie finalità economiche, ma consente di applicare logiche e strumenti manageriali propri delle aziende senza dimenticarne le sue specificità istituzionali.

3. Istruzione e formazione tra pubblico e privato

Nel sistema educativo-professionale italiano la pubblica amministrazione, nel tempo, tramite i percorsi dell'obbligo formativo, ha introdotto strumenti volti ad integrare i mercati dell'istruzione, della formazione e del lavoro. Questi campi sono diventati sempre più interdipendenti: il mercato del lavoro, con le sue dinamiche influisce sulla quantità e sulla qualità della domanda di istruzione e formazione; conseguentemente il soggetto pubblico, promuovendo politiche di pianificazione delle risorse umane, può indirizzare la domanda di istruzione e formazione, stimando qualitativamente e quantitativamente l'evoluzione futura del mercato. Tuttavia gli investimenti in progetti formativi richiedono tempi più o meno lunghi con rischio di non conseguire i risultati prefissati in modi e tempi efficienti. Risulta quindi necessaria, sotto il profilo economico, la partecipazione finanziaria dello Stato negli investimenti nel settore scolastico per far fronte all'incertezza, ineliminabile, legata agli sviluppi del mercato economico. La presenza dello Stato è inoltre desiderabile per ragioni di equità e di giustizia sociale che sono alla base della *Welfare State* in Italia. Mediando i rapporti tra pubblico e privato, lo Stato ha funzione di regolazione dei mercati dei "prodotti di welfare", tra cui la formazione e la sua erogazione che vengono affidate a una pluralità di soggetti in modo da garantire un'offerta differenziata e capace di rispondere ai bisogni sempre più specifici dei cittadini. Nell'attuale scenario la formazione è gestita da enti pubblici, soggetti privati *profit* e privati *non-profit*. Questi attori operano in un modello di "concorrenza amministrata", ovvero operano nello stesso mercato, ma il regolatore pubblico impone loro il rispetto di vincoli qualitativi e quantitativi nell'offerta, così da garantire il diritto di scelta del consumatore. Infatti, negli ultimi decenni, si è assistito ad "un processo di livellamento dei valori e dei principi di riferimento nelle organizzazioni" (Mele R., 1993, p.283), dove gli istituti privati si sono impegnati a conciliare il loro proprio scopo di lucro con le istanze etnico-sociali della collettività; al contempo, le organizzazioni non profit hanno adottato criteri di gestione di tipo aziendalistico orientati all'efficienza e all'efficacia. Con questa logica, non vi è ragione di prediligere le une o le altre. È inoltre fondamentale osservare che istruzione e formazione sono beni pubblici, in quanto

“talmente importanti da dover essere resi accessibili alla quasi totalità dei clienti” (Milanese P., 1998, p94). Questa peculiarità attenua i comportamenti egoistici degli enti privati, che, al contrario, come si è visto, tendono a sviluppare relazioni leali con il cliente al fine di sviluppare processi di fidelizzazione e accrescere la trasparenza nel rapporto impresa-cliente. Gli istituti privati sono comunque sottoposti a una forte regolamentazione pubblica, così che per perseguire i propri interessi di valore economico è fondamentale la realizzazione del valore sociale, inteso “come ciò cui la società...attribuisce importanza e rilievo” (Milanese P., 1998, p.94).

Secondo la Legge-quadro in materia di formazione professionale del 1978, le istituzioni scolastiche sono organizzazioni pubbliche dotate di una crescente autonomia giuridica, gestionale e finanziaria e costituiscono “un sistema di unità produttive di servizi che operano in condizioni di parziale competizione, le cui regole sono definite da un potere centrale che svolge una generale opera di normalizzazione, di programmazione, di monitoraggio, di riequilibrio e di finanziamento”. Il Ministero dell’Istruzione svolge la funzione di regolazione, garantendo al prodotto formativo una qualità minima omogenea attraverso la certificazione legale dei titoli di studio rilasciati e fornisce finanziamenti per le istituzioni eroganti. Le istituzioni scolastiche godono di autonomia organizzativa, nel senso che nel rispetto dei vincoli Ministeriali, possono stabilire “le modalità di organizzazione e impiego dei docenti, secondo finalità di ottimizzazione delle risorse” [Legge delega n.59 del 1997, art.21]. In questo modo, negli orari extrascolastici, le scuole possono ideare e vendere servizi formativi collaterali rivolti a nuove categorie di utenti presenti nel territorio (adulti, imprese, enti locali) per poi reinvestirne il ricavato. La scuola si trasforma così in un “soggetto autonomo produttore di beni e servizi” in grado di procurarsi disponibilità finanziarie aggiuntive (Notti A.M., 2000, p.148). Sempre secondo la legge n.59 del 1997, i dirigenti d’istituto assumono responsabilità manageriali, esercitando “compiti di direzione, di coordinamento e valorizzazione delle risorse umane, di gestione delle risorse finanziarie e strumentali, con connesse responsabilità in ordine ai risultati”. In altre parole, gli istituti di formazione potrebbero assumere dimensioni operative di tipo imprenditoriale e quindi avvalorarsi “di modelli e logiche aziendali che favoriscano lo sviluppo dell’istituzione stessa” (Notti A.M., 2000, p.149). Rimane ovvio che la scuola pubblica non potrà mai diventare un’impresa in senso proprio ed economico, ma il riconoscimento di una parziale autonomia finanziaria della scuola si ispira al concetto di economicità. L’altro aspetto dell’autonomia riguarda la formulazione del Piano dell’Offerta Formativa (P.O.F.), documento ufficiale indirizzato agli studenti e alle famiglie, che ogni istituzione scolastica redige in accordo con il

Ministero, quale carta d'identità della scuola stessa e mezzo di differenziazione in termini di flessibilità curricolare.

L'art. 33, della Costituzione Italiana, sancisce che "enti e privati hanno il diritto di istituire scuole ed istituti di educazione senza oneri per lo Stato" e che "la legge ... deve assicurare a questi piena libertà e ai loro alunni un trattamento scolastico equipollente a quello degli alunni di scuole statali". Il legislatore riteneva incostituzionale il finanziamento della scuola privata da parte dello Stato. Solo con la legge 62/2000 viene sancita l'entrata a pieno titolo nel sistema di istruzione nazionale delle scuole private paritarie, che pertanto devono essere trattate "alla pari" anche sul piano economico, e successivamente con il DM 27/2005 non si parla più di "concessione di contributi" ma di "partecipazione alle spese delle scuole secondarie paritarie".

L'OIDEL, organizzazione internazionale per la libertà e giustizia nell'educazione, ha identificato tre dimensioni della libertà di educazione:

- libertà di costruire e rendere operative scuole che siano espressione di una società civile con riconosciuta capacità educativa equivalente a quella statale;
- libertà di scelta tra scuola privata o pubblica
- libertà di pluralismo strutturale per assicurare autonomia agli istituti scolastici

Un equilibrio di mercato basato su un pluralismo strutturale non andrebbe a negare la funzione di indirizzo e programmazione dello Stato, garante dell'offerta formativa. Al contrario le istituzioni scolastiche si troverebbero ad operare all'interno di un sistema di "agenzie formative valutate per la specificità, adeguatezza e competitività culturale delle proprie offerte formative ... un libero mercato in libera scuola" (Fraioni L., Manacorda E., 2001).

Ad oggi, le scuole non statali ricevono denaro pubblico sotto forma di:

- sussidi diretti, per la gestione di scuole dell'infanzia e primarie (ex parificate);
- finanziamenti di progetti finalizzati all'elevazione di qualità ed efficacia delle offerte formative di scuole medie e superiori;
- contributi alle famiglie dell'importo massimo di € 300, denominati "buoni scuola", e disponibili solo per la scuola dell'obbligo. (<https://it.wikipedia.org>)

Va osservato che il rapporto tra scuola pubblica e privata, le competenze nazionali e regionali in tema di scuola ed istruzione e la giusta relazione del sistema delle imprese e della scuola, sono temi attualissimi del dibattito economico-politico e richiederebbero specifiche trattazioni.

4. Evoluzione del quadro competitivo italiano

L'evoluzione delle tecnologie e la globalizzazione dell'economia mondiale hanno determinato una condizione tale per cui è essenziale la diffusione di conoscenze e competenze tra tutta la forza lavoro. Per paesi con economie moderne e avanzate risulta essenziale attenuare il divario tra domanda ed offerta nel settore dell'informazione e formazione. Ciò ha spinto verso il cambiamento dell'intero sistema educativo scolastico italiano. Le tappe miliari di questo processo di cambiamento sono state:

- I. Processo di decentramento: Dopo la costituzione del Regno d'Italia (1861), caratterizzato da un forte centralismo finalizzato a formare una coscienza nazionale unica e garante dell'unità politica, con la Costituzione Italiana (1947) ha avuto inizio il processo di decentramento. Inizialmente a livello di semplice decentramento amministrativo, fino a giungere ai giorni nostri dove, grazie ai più recenti provvedimenti, si assiste a una ripartizione delle competenze tra Stato, Regione, Province, Comuni, Enti e istituzioni scolastiche, a cui viene riconosciuta autonomia didattica, organizzativa, di ricerca e sperimentazione.
- II. Introduzione del sistema dei Licei: con l'integrazione dei sistemi di istruzione e formazione si supera la dicotomia tra il canale educativo finalizzato alla formazione della futura classe dirigente ed il canale rivolto a soddisfare le esigenze di tipo professionalizzante, così da ridurre le differenze tra i diversi canali di formazione.
- III. Estensione dell'obbligo scolastico: viene fissato con la Costituzione il diritto/dovere all'istruzione e formazione fino a 16 anni (o almeno di 8 anni di frequenza).
- IV. Legge sulla parità scolastica: l'art.33 della Costituzione garantisce sia allo Stato che ai privati il diritto di istituire scuole di ogni ordine e grado; segna il passaggio da una situazione di monopolio statale al pluralismo scolastico.
- V. Diritto allo studio: non più inteso come assistenza scolastica, ma come diritto per i meritevoli, anche se privi di mezzi, di conseguire i più alti gradi di studio, nonché come diritto all'istruzione anche per inabili e minorati.
- VI. Lifelong learning: viene inserito il principio dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, promuovendo il sistema dell'educazione degli adulti (EDA).
- VII. Riorganizzazione degli istituti scolastici: introduzione di sistemi di formazione continua ed aggiornamento continuo da parte degli ordini professionali e aumento delle interazioni tra sistema dell'Istruzione e il mondo del lavoro. Questa trasformazione è stata resa possibile grazie all'incremento di investimenti da parte della Pubblica Amministrazione nella spesa in formazione.

Grazie al sistema di riforme, con l'introduzione del diritto/dovere, la quasi totalità degli studenti dopo aver conseguito la licenza media si iscrive alla scuola secondaria superiore. Negli anni si è osservato un continuo aumento del numero degli studenti iscritti principalmente nel pubblico, figura 1.

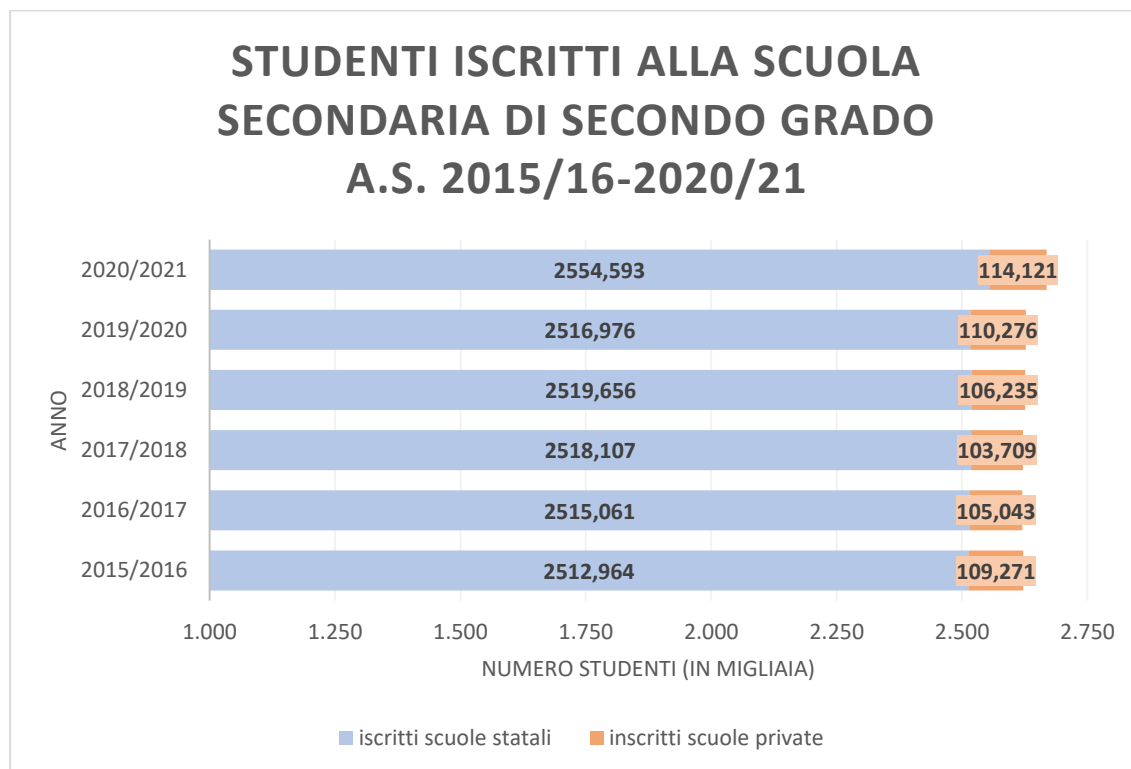


Figura 1- Studenti iscritti scuola secondaria di secondo grado A.S. 2015/16-2020/21. Dati tratti da documentazione MIUR

Nonostante, lievi scostamenti, si osserva una crescita del numero totale di iscritti alla scuola secondaria di secondo grado. Di particolare rilievo è l'aumento del numero di iscritti alle scuole private che a partire dal 2017/2018 ha registrato un aumento, di anno in anno, maggiore al 3.2%. Da quanto riportato in diversi articoli del Corriere della Sera si potrebbero rintracciare le cause di questo fenomeno nel "taglio ai fondi" della scuola pubblica o ciò potrebbe essere attribuito a fattori di qualità della scuola. L'idea che i figli, specialmente nel caso di DSA o portatori di handicap, siano seguiti con maggiore attenzione nelle scuole paritarie è la tesi del presidente della Fidae (federazione di Scuole Cattoliche primarie e secondarie, dipendenti o riconosciute dalla Autorità ecclesiastica) che sostiene che "una famiglia, nonostante la forte crisi economica di questi ultimi anni, si sottopone ad affrontare una spesa in più: quella della retta della scuola paritaria. Ma lo fa perché sa bene che si tratta di un investimento a garanzia del futuro di suo figlio". Le cause di questo aumento sono, in realtà, oggetto attuale di discussione socio-economico-politico e risultano quindi di difficile interpretazione.

Nella distribuzione degli alunni nei vari tipi di scuola si registra una preferenza marcata degli alunni italiani per i licei, figura 2.

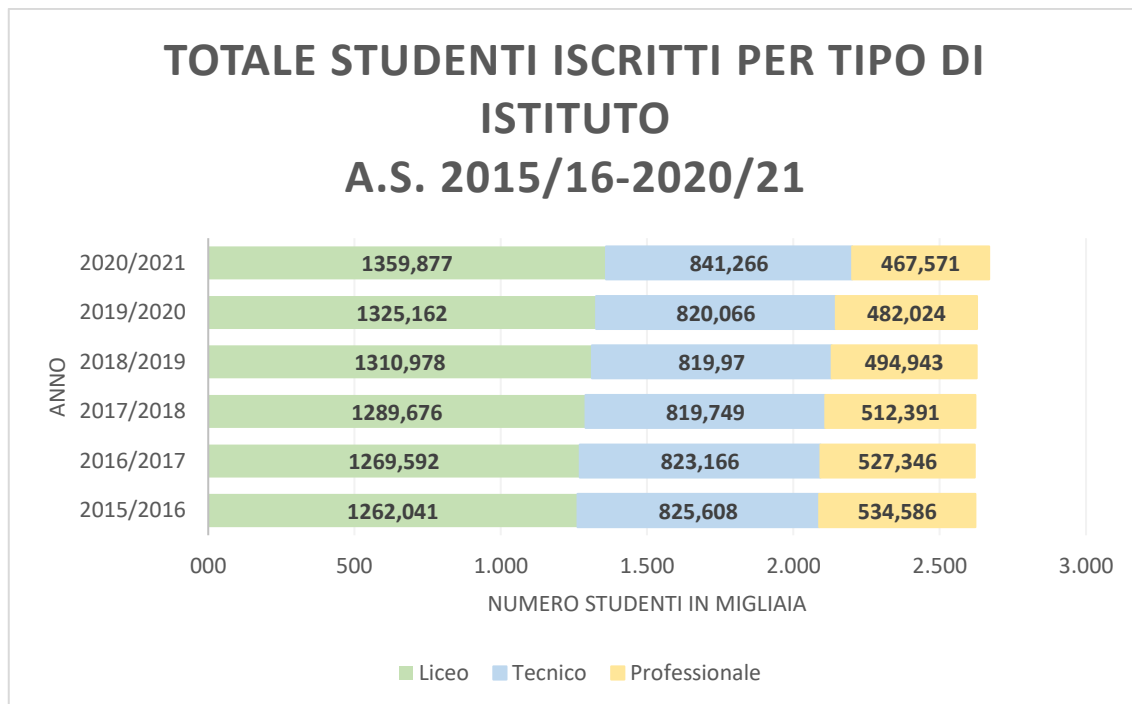


Figura 2 - Totale studenti iscritti per tipo di istituto A.S. 2015/16-2020/21. Dati tratti da documentazione MIUR

Come riportato dal Miur “Il percorso liceale continua ad essere quello preferito, con più del 54% di iscritti. Puntando lo sguardo agli ultimi tre anni, la scelta del Liceo scientifico e del Liceo classico risulta in costante ascesa [...] La preferenza per le materie dell’area scientifica si riflette anche nella crescita delle iscrizioni agli Istituti tecnici che, nel prossimo anno scolastico, raggiungono il 31%” (<https://www.miur.gov.it/>, 2020). È doveroso osservare che da questi dati emerge “la crisi degli istituti professionali: la tendenza ormai è quasi decennale. I professionali non garantiscono più sbocchi di lavoro immediati; le famiglie e gli studenti li evitano, perché sanno che vengono considerati scuole di serie C” (<https://www.scuola7.it/>, 2021). Nell’ A.S. 2021/22 si sono registrati 2.668.714 alunni iscritti alle scuole secondarie di secondo grado distribuiti come in figura sottostante (sito del MIUR <https://dati.istruzione.it/>).

La distribuzione dell’offerta scolastica di base è garantita in modo uniforme sul territorio nazionale, dove prevalgono scuole che erogano istruzione materna ed elementare. La scuola secondaria ha invece una distribuzione meno capillare, in quanto la dislocazione è direttamente dipendente dalla numerosità del bacino d’utenza. Sempre nell’anno scolastico 2021/22, si registrano in Italia 8.511 Istituzioni scolastiche, figura 3, di cui 2.761 (32,4%) Istituti scolastici di II grado. Ogni istituzione scolastica ingloba mediamente dalle 3 alle 5 sedi scolastiche, intese come strutture fisiche (o scuole) cioè punti di erogazione del servizio. In questo quadro si evince

la complessità per i dirigenti scolastici nel gestire questo tipo di organizzazioni che hanno sedi spesso dislocate in più comuni.

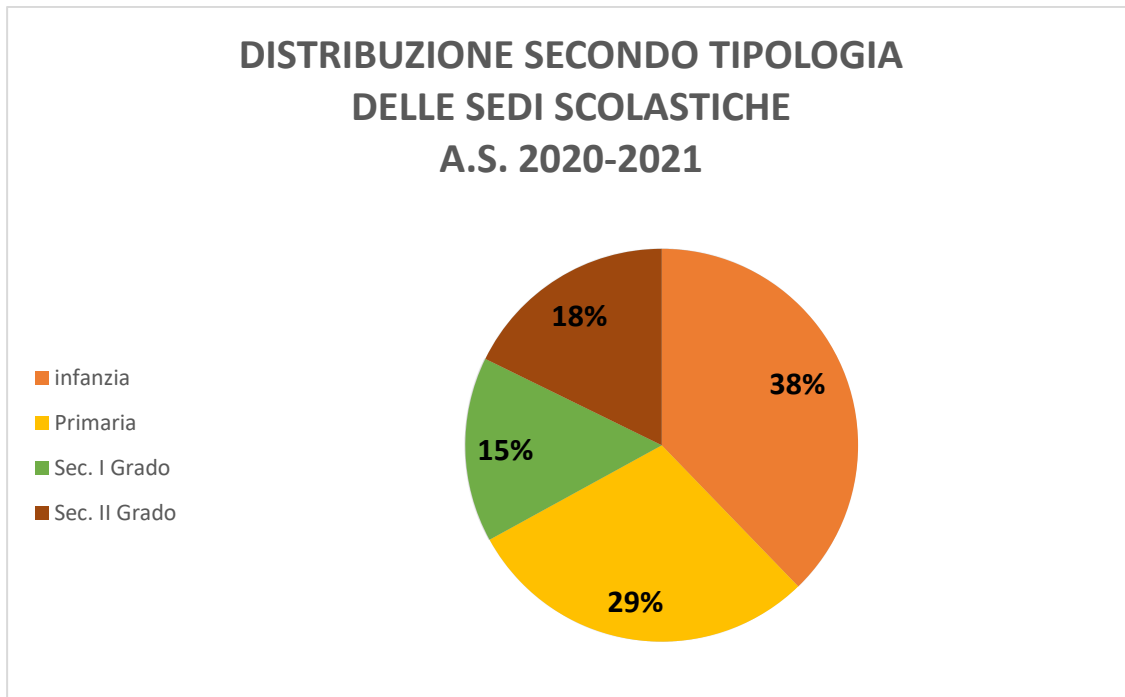


Figura 3 - Distribuzione secondo tipologia delle sedi scolastiche A.S. 2020-2021. Dati tratti da documentazione MIUR

CAPITOLO 2. Il sistema di produzione-erogazione dei servizi di istruzione e formazione

1. Componenti base e definizioni del sistema di produzione-erogazione

Nell'era digitale la distinzione tra puro bene materiale e puro servizio è una distinzione superata. Si considera infatti che ogni offerta sia un sistema di elementi tangibili ed intangibili e pertanto è preferibile utilizzare il termine "prodotto" per indicare ogni tipo di offerta. È però utile distinguere le diverse offerte per il contenuto di componenti materiali ed immateriali, di cui l'insegnamento si caratterizza come tra i prodotti a più alto contenuto inagibile, tabella 1.

Tabella 1 - Il continuum tangibilità/intangibilità dei servizi. Tratto da: Adinolfi R., 2007, p. 51

SERVIZI	↑	INSEGNAMENTO
		CONSULENZA
		TRASPORTI
		SELF-SERVICE
		AUTONOLEGGIO

PRODOTTI	↓	ELABORATORI
		MACCHINARI
		COSMETICI
		ALIMENTARI
		SALE

Le specificità che caratterizzano i prodotti formativi sono:

- Intangibilità: i prodotti della formazione sono percepiti tramite le facoltà visive e uditive
- Congiunzione spazio-temporale dei processi di produzione, erogazione ed utilizzazione: la conoscenza generata dalla formazione viene prodotta e consumata nello stesso intervallo di tempo e nello stesso luogo fisico e non è possibile immagazzinarla né distribuirla. Senza la presenza di docente e discente il servizio non esiste e non avviene creazione di valore. Questa condizione rende fondamentale, per ogni istituzione scolastica, il dimensionamento della sua capacità "produttiva" al fine di soddisfare le esigenze dei suoi utenti. Il diritto allo studio implica una partecipazione da parte dello Stato che si traduce però in una rigidità giuridico-istituzionale nelle decisioni di

dimensionamento degli istituti. Al contempo la presenza dello Stato semplifica l'attività previsionale della domanda, imponendo vincoli di età e/o titolo di studio per l'accesso ai vari gradi di istruzione.

- Interazione produttore e utilizzatore: le prestazioni del docente risultano inefficaci se il discente non svolge un ruolo attivo nel processo di apprendimento. La preparazione professionale e l'attitudine del formatore risultano fondamentali per aiutare l'allievo, ma non può sostituirsi a questi nello studio! (Normann R., 1996, p.108).

Il sistema di erogazione è l'insieme di tre componenti: risorse umane, clienti e supporto fisico; elementi tra loro interrelati che consentono la produzione del servizio.

Tra le risorse umane il personale di *front office*, composto da docenti e tutor, riveste un ruolo strategico in quanto governa l'interazione con l'utilizzatore "nel momento della verità, quando cioè l'erogatore del servizio e il consumatore si affrontano nell'arena" (Normann R., 1996, p.20). Al contempo la formazione dipende però dall'intero sistema formativo, inteso come staff di persone che provvedono all'individuazione dei bisogni, alla progettazione dell'intervento, all'erogazione e alla sua valutazione. Salvo l'erogazione, le altre fasi sopracitate restano "invisibili" all'utente e sono gestite a livello di *back-office*. Tutto questo rende complessa l'attività di formazione e ne risulta difficile la valutazione. L'efficacia della performance del docente dipende dal processo di comunicazione, senza il quale non ci può essere formazione. Nasce intrinseco al processo produzione-erogazione, il conflitto tra qualità della performance del docente e la produttività, dipendente dalla capacità di ascolto e assimilazione delle conoscenze trasmesse all'utente. Va osservata inoltre la componente emotiva del processo, in cui il formatore dovrebbe essere in grado di comprendere e governare le proprie reazioni emotive e quelle dei suoi discenti. Questo aspetto fa sì che la didattica sia considerata un'attività caratterizzata da forti implicazioni affettive, dato che l'apprendimento è allo stesso tempo "elaborazione cognitiva dell'emozione ed elaborazione emotiva della cognizione" (Quaglino G.P., 1992, p.167-190). Risulta, quindi, fondamentale che il formatore sia dotato di un vasto sistema di conoscenze/competenze che comprendano:

- a) Il sapere relativo al suo specifico ambito di preparazione, nonché conoscenze di natura pedagogica
- b) Capacità di analisi dei fabbisogni e di gestione della relazione con gli studenti, competenze pragmatiche fondamentali per la progettazione e la gestione dell'attività formativa e la valutazione dei risultati

- c) Meta-competenze quali sensibilità, impegno, creatività e consapevolezza di sé
- d) Conoscenze docimologiche necessarie per dirigere il processo di valutazione degli studenti in maniera idonea.

Il Cliente rappresenta il secondo componente del sistema di erogazione. I processi di formazione sono caratterizzati da un'interfaccia azienda-cliente di tipo persona-persona, che nella formazione a distanza si trasforma in interfaccia di tipo macchina-macchina, con il rischio di instaurare una relazione "fredda" ed inefficace. L'utilizzatore gioca un ruolo attivo nel processo di formazione e collabora direttamente all'attività di erogazione. Il cliente svolge le funzioni di:

- a) Specificazione: il cliente esplicita i suoi bisogni, circoscrivendo così la prestazione del fornitore (il formatore) ad un intervento formativo personalizzato.
- b) Produzione: il clima rispettoso, che si instaura tra docente/discente, è fondamentale per attivare un processo di comunicazione efficiente, senza il quale non può avvenire la produzione della lezione.
- c) Controllo della qualità: Il carattere intangibile del prodotto formativo ne rende difficile la standardizzazione e non è possibile pensare a forme di controllo della qualità fondate su parametri oggettivi di tipo quantitativo attivabili prima che avvenga l'erogazione stessa. Allo stesso tempo non sarebbe opportuno affidare allo stesso docente la valutazione della qualità del servizio di cui è incaricato. Ne consegue che il giudizio più affidabile sia il giudizio dell'allievo, in quanto consumatore del prodotto formativo, né si può misurare la *Customer Satisfaction* tramite la somministrazione di questionari.
- d) Mantenimento dell'ethos: lo scambio emotivo con i fruitori può soddisfare bisogni psicologici consci e inconsci del personale di contatto che possono portare di per sé ad un incentivo della produttività nel lavoro.
- e) Sviluppo: i formati possono esercitare spinte dal basso volte al miglioramento continuo del processo formativo, innalzando la qualità del processo stesso.
- f) Marketing: il passaparola positivo del consumatore soddisfatto è da considerarsi tra i principali canali comunicativi del settore formativo e tra i principali mezzi di espansione per l'organizzazione.

L'ultimo competente del sistema di erogazione è costituito dal supporto fisico e tecnologico. Il prodotto formativo, sebbene immateriale, richiede per la sua erogazione spazi fisici predisposti: quai strutture fisiche (edifici, sedie, banchi, etc.) e strumenti tecnici adeguati (lavagne, PC, proiettori, etc.). È stato osservato come il setting educativo influenzi direttamente l'efficacia dell'intervento.

Questi tre elementi sono interrelati nel processo di formazione e si articolano secondo:

- Relazioni interne che corrispondono agli aspetti organizzativi del servizio e non sono visibili ai fruitori
- Relazioni primarie, di tipo interattivo che avvengono tra docente e discenti durante la lezione
- Relazioni di concomitanza che si instaurano tra i fruitori stessi. Si creano infatti momenti di socializzazione che possono incidere positivamente e/o negativamente sulla qualità percepita del servizio.

2. Le fasi del processo di produzione-erogazione

Il sistema scolastico italiano è un sistema educativo di istruzione e formazione, caratterizzato da processi di apprendimento articolati secondo un sistema di relazione e scambi. Con il termine istruzione si intende “il processo di trasmissione e di acquisizione di informazioni, come conoscenze, abilità e saperi disciplinari”. Con il termine formazione si fa invece riferimento al “processo di crescita culturale, sociale e personale, considerando la persona come il risultato di esperienze di vita che ne plasmano il carattere, le inclinazioni, i comportamenti” (<https://www.invalsiopen.it>). Questi due termini sottendono a significati diversi, ma allo stesso tempo non è possibile considerarli slegati, in quanto direttamente interconnessi tra loro e integrati nel sistema scolastico italiano. Dal punto di vista dell'economia di impresa le differenze lessicali e terminologiche tra questi due termini perdono la loro ragion d'essere, in quanto l'oggetto di studio è unitario, cioè il processo produttivo necessario all'erogazione del servizio.

Tradizionalmente la scuola ha concentrato i suoi sforzi nel momento dell'erogazione del servizio agli studenti, trascurando l'analisi dei fabbisogni e la valutazione dell'efficacia degli interventi educativi (Butera F., 1999, p.76). L'introduzione dell'autonomia didattica ha responsabilizzato gli istituti, dando loro la possibilità di:

- a) Interagire autonomamente con gli attori locali presenti nel territorio, in risposta ai loro bisogni
- b) Progettare percorsi formativi personalizzati
- c) Sperimentare forme innovative di didattica ed organizzazione
- d) Monitorare e valutare i risultati ottenuti in un'ottica di miglioramento continuo della qualità del servizio

Agli occhi degli aziendalisti il processo di istruzione e formazione è funzionale al conseguimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione, in cui le scelte formative di medio-lungo termine devono essere coerenti con la strategia generale attuata dell'istituto o dallo Stato.

Il processo di produzione-erogazione può, per tanto, essere scomposto in cinque fasi fondamentali (Maggi B., 1988, p.28-33):

1. Analisi dei fabbisogni: L'iniziativa formativa deve essere sempre volta a un opportuno intervento formativo, caratterizzato dall'equilibrio tra bisogni percepiti e necessari con l'attività dei soggetti coinvolti nel processo di formazione. Il formatore è tenuto ad ascoltare idee e opinioni del committente, quali espressioni dirette dei suoi bisogni, ed al contempo è necessario che perfezioni l'analisi dei fabbisogni rilevati. Risulta, quindi, fondamentale instaurare un clima di collaborazione tra le due parti. La gestione del corso dovrebbe portare alla responsabilizzazione diretta dei partecipanti, così da promuovere l'apprendimento e l'autosufficienza, intesa come capacità dei fruitori di gestire autonomamente l'accesso alle varie fonti didattiche.

Il processo di individuazione dei fabbisogni può seguire un approccio bottom-up o top-down. Bottom-up: tramite l'aggregazione delle esigenze manifeste dei singoli collaboratori è possibile definire il bisogno formativo. Per evitare atteggiamenti opportunistici è necessario confrontare le reali necessità aziendali con le esigenze rilevate. Nell'approccio top-down è la direzione a definire autonomamente il fabbisogno, ciò risulta particolarmente utile nei momenti di transizione e di sviluppo aziendale in quanto risponde all'urgenza del management di instaurare un sentimento di "unità" tra le risorse umane. Un approccio misto, capace di mediare tra le esigenze dei singoli e quelle dell'organizzazione, può risultare la soluzione migliore. L'attuale scenario macro-ambientale è caratterizzato da continue turbolenze, tanto che "il cambiamento è oggi la regola" (Mintzberg H., 1985, p.86) e conseguentemente la formazione assume rilevanza strategica. La formazione agisce in primo luogo sulla singola persona che tramite l'apprendimento individuale genera un cambiamento individuale. L'insieme dei cambiamenti individuali può tradursi in cambiamento organizzativo a condizione che ne sia riconosciuta la valenza strategica dell'impegno formativo. È dunque fondamentale che l'alta direzione concepisca la formazione nella sua duplice valenza: da un lato la formazione ha finalità individuali (l'apprendimento del singolo destinatario) che ha come obiettivo il processo di formazione in senso proprio; dall'altro ha finalità organizzative di supporto al cambiamento dell'organizzazione in un'ottica di investimento di lungo periodo (Quaglino G.P., 1991, p.37-41).

Nell'analisi dei fabbisogni formativi assume centralità la scelta delle metodologie di rilevazione, i principali strumenti sono:

- Osservazione diretta, che richiede però un periodo di osservazione lungo e conseguentemente implica significative difficoltà operative ed è soggetta a possibili distorsioni dovute all'interazione tra osservato ed osservante;
- Questionario, questo strumento permette di raccogliere, schematizzare ed esprimere in forma quantitativa le informazioni, ed è per questo il più utilizzato, sebbene rischi di descrivere i fenomeni con eccessiva rigidità;
- Intervista diretta, è uno strumento flessibile e personalizzabile che consente un dialogo diretto con l'interlocutore;
- Ricerche socioeconomiche nell'ambito della formazione pubblica.

L'analisi dei fabbisogni dovrebbe essere integrata con l'analisi della domanda, così da poter intercettare le richieste esplicite ed implicite del cliente. A tal merito i principali approcci sono di tipo "macro", dove intervengono variabili macroeconomiche (tasso di crescita del settore, PIL, etc.), e di tipo "micro", cioè orientate all'analisi di un contesto territoriale specifico. La prima tipologia si è rilevata di scarsa efficacia a causa delle difficoltà operative nell'intercettare la domanda di lavoro nel medio termine. Più efficienti si sono invece rivelate le analisi di tipo micro che si basano sulle opinioni di imprenditori e dei soggetti da formare. Le indagini sui fabbisogni formativo-professionali, atte ad esplicitare le esigenze della domanda di lavoro in termini di figure professionali richieste, vengono condotte da enti bilaterali. In particolare, l'OBNF, Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione, è presente su tutto il territorio italiano e conduce analisi su base regionale in modo da riuscire a cogliere le diverse tendenze locali. Con questo metodo vengono definite, a livello centrale, delle figure professionali di riferimento a cui sono associati degli "standard minimi di competenze". Da questi standard è quindi possibile derivare i contenuti essenziali di un progetto formativo.

2. Pianificazione degli interventi formativi: questo processo consente il coordinamento tra l'attività formativa e le altre attività aziendali. Viene concretizzato nel piano generale di formazione, atto formale a sua volta articolato in sottopiani specifici e in budget economico-finanziari. Nel Piano dell'Offerta Formativa (P.O.F., che con la legge n.107 del 2015 diventa P.T.O.F. Piano Triennale dell'Offerta Formativa) ogni istituto dichiara le scelte pedagogiche, organizzative e gestionali della scuola nel contesto di un determinato territorio, esplicitando le finalità educative, gli obiettivi generali relativi alle

attività didattiche e le risorse previste per realizzarli. Esso costituisce uno strumento di pianificazione strategica di medio termine che poi dovrà essere coordinato con i piani settoriali e territoriali della Regione (Bulgarelli A., 1991, p.203).

3. Progettazione delle attività formative: la fase di progettazione serve ad enunciare in modo preciso gli obiettivi, le modalità e i contenuti degli interventi di formazione. La definizione degli obiettivi parte da obiettivi generali, i macro-temi che verranno trattati, seguono obiettivi specifici (gli argomenti da affrontare nel dettaglio) ed infine gli obiettivi finali (l'insieme di conoscenze e competenze che il partecipante dovrebbe acquisire alla fine di ciascun modulo). Definiti gli obiettivi verranno determinati i mezzi più appropriati per conseguirli, quali la selezione dei docenti, la preparazione dei supporti didattici e la programmazione temporale delle attività formative. La riforma dell'autonomia scolastica ha inoltre introdotto il curriculum personalizzato atto a riconoscere e valorizzare le diversità individuali, sociali e culturali degli alunni. In questo modo i contenuti del programma di insegnamento diventano personalizzati tenendo conto delle istanze delle comunità locali e delle esigenze del singolo allievo. L'adozione della prospettiva curricolare sottolinea la volontà di costruire una scuola per la persona, dove la centralità della figura dello studente ha rilevanza fondamentale nella progettazione didattica. Conseguentemente il percorso educativo deve essere flessibile, rispetto alle opportunità di scelta offerte all'allievo, ed efficace, cioè in grado di accrescere la produttività sociale e le potenzialità del destinatario (Pellerey M., 1994, p.28-32). Dal punto di vista operativo, in sede di progettazione, è necessario definire un insieme di variabili che potranno incidere sull'efficacia del programma formativo, quali:
 - Strategia didattica, cioè la metodologia formativa più consona al trasferimento delle specifiche conoscenze didattiche;
 - La tipologia di partecipanti, al fine di una comunicazione efficace è fondamentale considerare il grado di omogeneità o eterogeneità del gruppo;
 - Il numero di corsisti, la qualità del dialogo e le possibilità di socializzazione sono usualmente maggiori per gruppi ristretti, che però comportano un costo unitario maggiore per l'utente;
 - La logistica, il tempo e la durata. È fondamentale considerare questi aspetti al fine di facilitare l'apprendimento.
4. L'attuazione dell'intervento formativo: corrisponde al momento dell'erogazione del servizio formativo, che prevede la contestuale partecipazione e l'interazione di docente

e discente. Per il successo dell'intervento formativo è fondamentale il coinvolgimento attivo del fruitore, in quanto il processo di apprendimento è possibile solo quando avviene la "comprensione, elaborazione e metabolizzazione dell'esperienza vissuta" (Bellotto M., 1998, p.239). Le modalità attuative comunemente utilizzate sono:

- La lezione che rappresenta la tecnica didattica più diffusa in quanto consente di trasmettere una gran mole di conoscenze, ma non è sempre in grado di garantirne la reale acquisizione da parte dei discenti. Questi rivestono un ruolo passivo, per cui è utile integrare alle lezioni frontali metodi didattici attivi;
- Le esercitazioni pratiche che servono a migliorare le capacità dei destinatari, in quanto consentono di mettere in pratica i concetti teorici trasmessi. Questa tecnica è caratterizzata da un altro livello di coinvolgimento dei partecipanti con conseguenti miglioramenti nei processi di apprendimento e di ricordo;
- I gruppi di lavoro. La classe viene suddivisa in sottogruppi, e a ciascun individuo vien assegnato un ruolo specifico. Questa metodologia promuove il coinvolgimento, tramite l'interazione razionale ed emotiva dei componenti del gruppo incoraggia le soluzioni creative e "costringe" il singolo a migliorare le proprie capacità interazionali (Gallo R., 2000, p.21);
- Case study. Questa metodologia parte da un input informativo, il caso studio, che verrà discusso ed analizzato dalla classe. Questo processo potenzia le capacità di analisi e di problem solving;
- I business games. Sono giochi fortemente realistici che simulano processi decisionali tipici di un'azienda, imponendo ai partecipanti specifici vincoli materiali e temporali.

5. Valutazione e controllo dei risultati:

Quest'attività prevede la formulazione di giudizi di valore sugli elementi caratterizzanti l'azione formativa, al fine di individuarne punti di forza e debolezza così da poter supportare l'attività strategica dell'organizzazione, tramite:

- Il potenziare i programmi formativi meno efficaci
- L'esprimere un giudizio sulla performance dei fornitori
- Il monitorare l'avanzamento dei programmi formativi

In altre parole, consente di valutare il rendimento dell'investimento in formazione operato dall'organizzazione.

La valutazione può essere realizzata a tre differenti livelli di analisi:

- I. Reazione dei partecipanti: alla fine del corso, tramite la somministrazione di questionari è possibile conoscere il parere dei fruitori sull'iniziativa formativa. È da sottolineare che la soddisfazione di questi ultimi non è spesso intesa in termini di efficacia dell'apprendimento. L'obiettivo di questa analisi è registrare le sensazioni degli allievi, misurare le loro emozioni, e sensazioni e l'esperienza vissuta durante il corso.
- II. Apprendimento/cambiamento indotto dalla formazione. Questa analisi si basa sulla rilevazione diretta da un osservatore interno che esprimerà un giudizio sul progresso in termini di conoscenze e competenze acquisite dagli ex-allievi. È inoltre possibile il ricorso a strumenti di autovalutazione da parte dei fruitori in merito agli effetti che l'azione formativa ha avuto sul loro modo di operare.
- III. Cambiamento nell'organizzazione. Si tratta del livello di analisi più complesso in quanto valuta quanto gli effetti della formazione abbia portato a cambiamenti nell'organizzazione. Sotto quest'ottica si vuole valutare quanto l'azione formativa induca mutamenti nel clima organizzativo, inteso come quell'insieme di credenze, di percezioni e di livello di soddisfazione che i membri sviluppano nei confronti del sistema di cui fanno parte (Adinolfi R., 2007, p80). Questa analisi prevede la somministrazione e il confronto tra questionari-intervista somministrati a un gruppo di partecipanti all'esperienza formativa e a un gruppo di non-partecipanti, sia prima che dopo l'intervento. Dalla comparazione dei risultati ottenuti è possibile valutare l'efficacia del progetto formativo.

È da notare che l'efficacia di un sistema di valutazione non sta nel concepire un rigido iter sequenziale di momenti di valutazione. La valutazione dovrebbe costituire un processo autonomo in cui le varie fasi del programma formativo siano considerate secondo una logica di relazioni circolari. A tal fine nel 1999 è stato istituito l'INVALSI, Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema d'Istruzione, ente pubblico sottoposto alla vigilanza del Ministero dell'Istruzione che ha il compito di "valutare l'efficienza e l'efficacia del sistema di istruzione nel suo complesso e analiticamente, ove opportuno anche per singola istituzione scolastica" (Gori E., 2002). Le rilevazioni delle performance scolastiche sono finalizzate a processi di autoregolazione degli istituti che possono utilizzare i dati razionali, come strumento di benchmarking.

CAPITOLO 3. Gestione ed autonomia nell'azienda scuola

1. Aspetti organizzativi ed autonomia

La legge n.59 del 1997 ha avviato la più profonda trasformazione del sistema scolastico, rappresenta la principale spinta verso una sempre maggiore autonomia in un'ottica di progressivo decentramento amministrativo. Con la suddetta legge, Art.21, "ai capi di istituto (direttori didattici e presidi) è conferita la qualifica dirigenziale contestualmente all'acquisto della personalità giuridica e dell'autonomia da parte delle singole istituzioni scolastiche". Ciò ha consentito di applicare alla dirigenza scolastica i principi generali della dirigenza pubblica, riassumibili come:

- a. Separazione tra funzione d'indirizzo e controllo politico amministrativo e funzione dirigenziale di attuazione e gestione. Questo si traduce in un'autonomia nelle scelte gestionali dell'istituto nel rispetto delle direttive emanate dall'indirizzo politico, il Ministero.
- b. Possesso della qualifica dirigenziale come momento presupposto e distinto rispetto all'attribuzione dell'incarico di funzione dirigenziale: alla dirigenza si accede tramite concorso, ma l'attribuzione del ruolo è affidata agli uffici scolastici regionali. In questo modo la dirigenza non è più legata alla carriera, ma alla funzione.
- c. Pluralità tipologica degli incarichi di funzione dirigenziale, tra cui consulenza, studio e ricerca, incarichi ispettivi.
- d. Temporaneità degli incarichi di funzione dirigenziale e criteri di rotazione degli stessi: la durata degli incarichi dirigenziali diventa a tempo determinato (2-7 anni) in considerazione del programma da realizzare, delle capacità professionali del singolo dirigente, nonché in rapporto ai risultati conseguiti
- e. Valutazione delle capacità organizzative: è necessario osservare che su questo punto esiste solo una linea generale disciplinata dall'art.5 d. lgs. N.286 del 1999, che separa il controllo di gestione dal processo di valutazione delle prestazioni manageriali. "Il Ministero della Pubblica Istruzione dovrebbe individuare i parametri di produttività del sistema scolastico e, quindi, l'idoneità dell'offerta formativa a conseguire gli obiettivi, laddove l'esplicitazione di tali standard dovrebbe coinvolgere anche l'utente nel processo di verifica" (Impagliazzo C., 2004, p.44-48). Il Ministero dell'Istruzione, in collaborazione con l'Istituto Nazionale per la valutazione del sistema d'Istruzione, si dovrebbero occupare dell'individuazione dei suddetti parametri di valutazione, in accordo alla "carta dei servizi pubblici scolastici" (Decreto P.C.M. 7 giugno 1995), che

contiene lo schema generale di riferimento. La verifica di questi standard di qualità è una responsabilità “interna” all’Istituto, che non viene però coinvolto nell’esplicitazione dei suddetti.

Con il riconoscimento dell’autonomia scolastica lo Stato “perde la funzione di espletare l’indirizzo gestionale, per assumere quella di indirizzo programmatico” (Adinolfi R., 2007, p. 100). È da notare che il margine di discrezionalità attribuito alle aziende dei servizi pubblici, è tale da poter definire la scuola come “azienda periferica”, cioè dotata di sola autonomia operativa di tipo tecnico “per gestire al meglio le risorse messe a disposizione per conseguire obiettivi di breve /medio termine” (Mele R., 1993, p. 36). Nel settore dell’istruzione l’autonomia è dunque concepibile come uno spazio organizzativo ed operativo atto a rispondere adeguatamente alle finalità istituzionali e alle dinamiche ambientali. La legge n.59 del 1997 introduce “la possibilità di autodeterminazione e autoregolazione di attività e comportamenti” (Art.21, Legge n.59 del 1997) in ambito didattico, organizzativo-gestionale e amministrativo-finanziario.

Autonomia didattica

Per quanto riguarda la didattica a livello Ministeriale si definiscono:

- Numero dei giorni di lezione;
- Numero di ore di insegnamento da dedicare alle discipline inserite nei piani di studi;
- Obblighi dei docenti previsti dai contratti collettivi;
- Numero minimo dei giorni settimanali di lezione.

A livello di singolo istituto vengono definiti:

- Calendario delle attività didattiche;
- Distribuzione delle ore di insegnamento riservato alle diverse discipline;
- Organizzazione settimanale flessibile dell’orario di servizio docenti;
- Distribuzione su cinque o sei giorni delle lezioni.

A tal fine viene richiesto agli istituti scolastici di potenziare le proprie capacità progettuali e di realizzare percorsi formativi atti a rispondere alle esigenze degli enti presenti nel territorio e ai bisogni formativi specifici degli allievi.

Autonomia organizzativa

Con la riforma della scuola, al dirigente sono, ora, richieste competenze gestionali al fine di promuovere la scuola come “organizzazione aperta” (Scurati C., Ceriani A., p.16), cioè capace di

interagire efficacemente ed efficientemente con l'ambiente esterno, figura 4. I risultati delle interazioni con il sistema sociale si possono definire come:

- **Output:** il corso di studi, inteso come prodotto in senso stretto delle attività scolastiche, di cui la scuola è diretta responsabile ed altri servizi offerti quali servizio biblioteca, palestra, corsi sportivi, ecc.
- **Outcome:** esito finale dell'insieme di servizi offerti dalla scuola, realizzato tramite il processo di apprendimento-formazione. Esso dipende da un sistema di variabili esogene: lo studente, le aspettative delle famiglie e del mercato del lavoro.

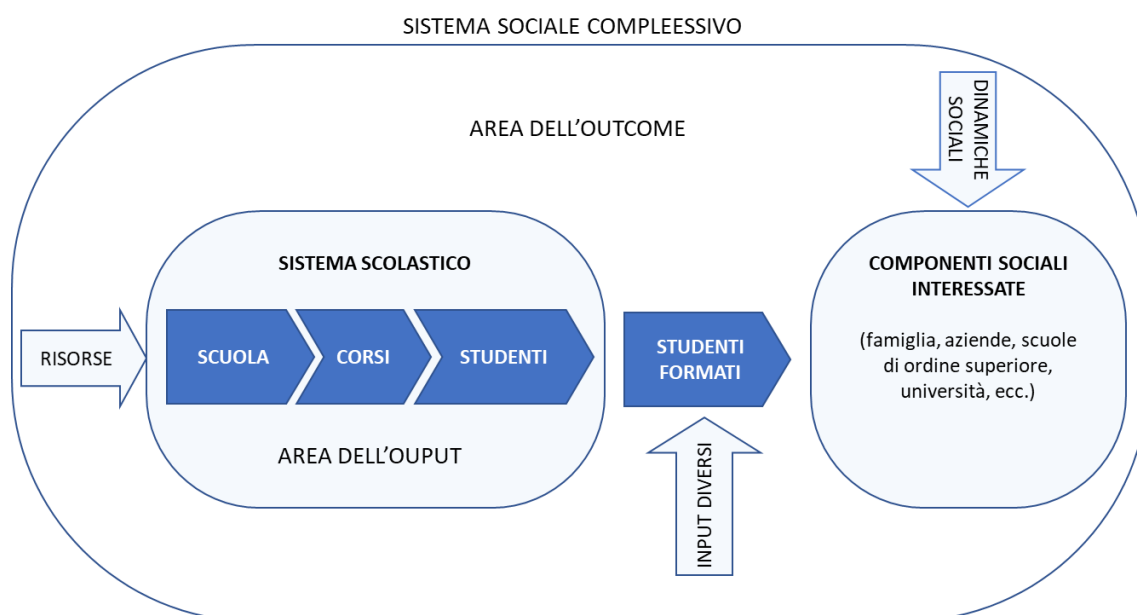


Figura 4 - Il sistema scuola, il suo output e il suo outcome. Tratto da Impagliazzo C., 2004

È necessario per la trasformazione della scuola il passaggio da un modello di tipo burocratico amministrativo a un modello dinamico e sistemico. La scuola deve assumere la configurazione di "sistema vitale" capace, cioè, di sopravvivere anche in particolari contesti ambientali grazie ai continui scambi che ha con l'ambiente che gli consentono di attuare continui processi di cambiamento (Golinelli G.M., 2000, p.110). Purtroppo, ad oggi, la scuola costituisce un sistema definito a "legami deboli" (Benadusi L., Serpieri R., 2000, p.61) in cui le relazioni tra i diversi componenti sono di natura instabile e non rigida, e ciò si traduce nella difficoltà di standardizzazione dell'attività operativa dei singoli docenti. In questo contesto risulta determinante il ruolo del dirigente scolastico che, tramite le sue competenze, lo stile di leadership e la sua professionalità, è in grado di generare un senso di appartenenza e di naturale coordinamento all'interno dell'organizzazione e promuovere l'orientamento al risultato. Con la riforma le responsabilità del dirigente scolastico possono sintetizzarsi come:

- Responsabilità nella gestione unitaria dell'istituto scolastico, di cui è rappresentante politico e legale;
- Responsabilità nella gestione finanziaria, strumentale e dei risultati conseguiti;
- Responsabilità nella gestione delle risorse;
- Responsabilità nella gestione e valorizzazione delle risorse umane;
- Responsabilità nella gestione dei rapporti con gli stakeholder scolastici e le risorse esistenti sul territorio;
- Responsabilità nei risultati conseguiti presso il nucleo di valutazione esterno e presso il Consiglio d'Istituto.

Autonomia amministrativa-finanziaria

I mezzi finanziari necessari per il funzionamento della scuola, secondo le normative, possono essere reperiti attraverso tre canali:

1. Contributo ordinario ricevuto dallo Stato basato sul numero di classi, alunni, sedi scolastiche e docenti;
2. Contributo perequativo previsto dallo Stato, in proporzione alle esigenze di natura logistica e del contesto sociale;
3. Attività extracurricolari promosse dalla scuola stessa, di formazione permanente e ricorrente, di formazione degli adulti e di progetti di ricerca

La gestione amministrativo-contabile degli istituti scolastici deve conformarsi ai "principi di trasparenza, annualità, universalità, integrità, unità, veridicità" (art. 2, comma 2 del D.l. n.44 del 1 febbraio 2001). Conseguentemente per scegliere quali investimenti e quali progetti realizzare, per supportare i processi decisionali di make or buy, è necessario ricorrere a una contabilità di tipo analitico, che indichi "i costi sostenuti per specifiche destinazioni d'uso" (Nuti S., 2000, p.69). A queste serve integrare le informazioni desunte dall'analisi di bilancio che è composto di cinque documenti:

1. Compilazione del prospetto relativo alla situazione amministrativa presunta;
2. Determinazione delle entrate del programma annuale;
3. Compilazione delle schede illustrative finanziarie dei progetti con l'imputazione delle entrate e delle spese relative al singolo progetto
4. Definizione delle spese del programma annuale, elencando le spese dell'esercizio futuro
5. Definizione delle modalità di utilizzo dell'avanzo presunto di amministrazione.

Tra i principali indici di bilancio si possono considerare, tabella 2:

Tabella 2 - Principali indici di bilancio espressi in %. Adattata da documentazione MIUR.

$\frac{\text{Entrate accertate}}{\text{Entrate programmate}}$	$\frac{\text{Somme impegnate}}{\text{Somme previste in uscita}}$
$\frac{\text{Spese prestazioni servizi di terzi}}{\text{Totale spese impegnate}}$	$\frac{\text{Spese per beni di investimento}}{\text{Totale spese}}$
$\frac{\text{Spese personale}}{\text{Totale spese}}$	$\frac{\text{Spese beni di consumo}}{\text{Totale spese}}$
$\frac{\text{Finanziamenti statali}}{\text{Totale entrate}}$	$\frac{\text{Pagamenti}}{\text{Impegni + residui passivi iniziali}}$
$\frac{\text{Residui passivi finali}}{\text{Impegni + residui passivi iniziali}}$	$\frac{\text{Accertamenti non riscossi}}{\text{Totale acc. di competenza}}$
$\frac{\text{Riscossioni}}{\text{Residui attivi iniziali}}$	$\frac{\text{Pagamenti}}{\text{Residui passivi iniziali}}$

L'adozione di una contabilità analitica richiede l'individuazione dei centri di costo (Furlan S., 1999, p. 55] che possono essere identificati in unità organizzative e in servizi. Ciò consente alla scuola di attribuire razionalmente i costi ai rispettivi servizi erogati e costituisce lo strumento di supporto nella formulazione del budget, tramite la scomposizione degli obiettivi aziendali in un sistema di sotto-obiettivi (Navarra P., 1988, p. 52). Il budget rappresenta il "documento formale che contiene, in termini quantitativi, i programmi e le politiche direzionali per un dato periodo e serve come guida o quadro rappresentativo di quel periodo" (Welsch G.A., 1985, p. 14). In altre parole, costituisce lo strumento di programmazione economico-finanziaria della gestione.

2. Strumenti di gestione e pianificazione della scuola

La riforma attribuisce alle istituzioni scolastiche il potere di determinare spese ed entrate, senza vincoli di dipendenza da altri enti e di utilizzare le risorse finanziarie assegnate senza alcun vincolo di destinazione, riconoscendo solo un obbligo di priorità alle attività di istruzione, formazione e di orientamento, così come previsto nel Piano dell'Offerta Formativa (Impagliazzo C., 2004, p.48-50). In questo modo il P.O.F. assolve a due funzioni fondamentali:

- Funzione interna, di natura descrittiva, finalizzata all'orientamento delle attività dei diversi soggetti operanti nella scuola. In questo senso il P.O.F. contiene i progetti varati dal consiglio di istituto, a cui viene attribuito un soggetto responsabile e vengono specificati tempi, modalità e risorse necessarie

- Funzione esterna, finalizzata alla comunicazione verso i potenziali utenti. Basandosi sulle informazioni ricavate dal punto precedente, nel P.O.F. vengono esplicitate, dal dirigente amministrativo, le spese e le entrate di ogni progetto distinguendole tra i diversi esercizi finanziari.

I dati economico-finanziari contenuti nel P.O.F. costituiscono da un lato l'input informativo alla base del processo di programmazione finanziaria e dall'altro l'output che definisce il disegno strategico dell'istituto.

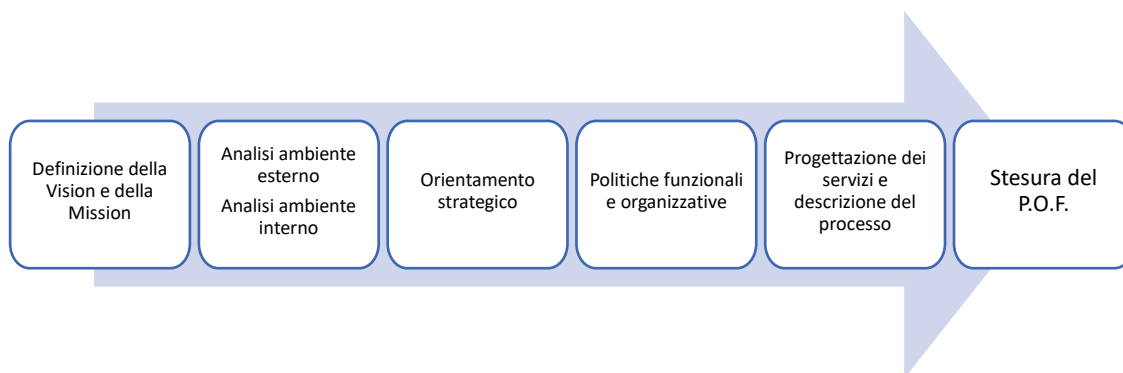


Figura 5 - Il processo di progettazione del P.O.F. Tratto da Impagliazzo C., 2004

La necessità di ragionare in termini di strategia ha avviato un processo di revisione delle tecniche gestionali e di sviluppo di cultura orientata alla Customer Satisfaction. Gli obiettivi strategici devono essere equi rispetto al contesto territoriale, alla tipologia di alunni e alle risorse a disposizione. A differenza del mondo delle aziende private l'attività di "decision making" parte dalla strategia elaborata dal Collegio Docenti in base agli indirizzi ricevuti dal Consiglio di Istituto. Il processo di pianificazione strategica dovrebbe guardare ad un arco temporale che racchiuda almeno un intero corso di studi, e si articola in, figure 5 e 6:



Figura 6 - Pianificazione strategica a livello d'istituto. Adattato da Impagliazzo C., 2004

i. Identificazione della vision e definizione della mission:

La vision dovrebbe essere sempre finalizzata a “fornire agli studenti ‘ambienti e sistemi’ atti a sviluppare l’apprendimento, per formare, in base alle caratteristiche specifiche di ogni uno, le competenze e gli skill necessari per favorire la crescita personale e l’inserimento attivo nel contesto economico e sociale” (Nutti, 2000, p.18). I valori della vision e la mission devono anche aderire alla Costituzione e alle direttive generali emanate dal Ministero. La mission va intesa come individuazione di tutti i servizi offerti. La filosofia di istituto intesa come descrizione dei sistemi di valori che vuole adottare e delle politiche aziendali che vuole affermare nei confronti dei suoi stakeholders. Vision e mission hanno il compito di: comunicare all’esterno dell’organizzazione il “cosa vuole fare” l’organizzazione e di impegnare tutto il personale della scuola.

ii. Analisi dell’ambiente esterno:

L’ambiente esterno è influenzato dalle condizioni politiche, legislative, culturali, sociali ed economiche. Queste sono tra loro strettamente interconnesse e determinano il sistema di vincoli-opportunità in cui si muove la gestione aziendale. Esistono quattro sub-sistemi:

- A. Ambiente politico istituzionale
- B. Sistema culturale-tecnologico
- C. Sistema democratico-sociale della popolazione residente

D. Sistema economico

In rapporto a questi, la scuola dovrebbe sempre più configurarsi come un “sistema aperto”, cioè in continua relazione con il mondo delle imprese, con le famiglie e con le altre scuole. A tal fine è necessario gli istituti scolastici raccolgano e scambino continuamente informazioni e dati con l’ambiente esterno. I dati devono essere quindi processati in modo sistematico e con metodologie uniformi così che sia sempre possibile confrontarli. Al contempo i risultati dell’elaborazione devono essere letti tenendo conto delle specifiche situazioni e relazioni con i diversi sub-sistemi.

Analisi dell’ambiente interno:

L’analisi delle risorse intese come:

- i. Struttura fisica e storia della scuola
- ii. Risorse umane:
 - Alunni che partecipano attivamente all’erogazione del servizio e il loro contributo aiuta a determinarne le caratteristiche e il risultato
 - Docenti e non docenti. Il servizio scolastico si può definire come un servizio “personality intensity” in cui la qualità dipende strettamente dal modo in cui opera il personale. La scuola però è un sistema a “legame debole” in cui ogni figura mantiene una certa identità ed indipendenza. È fondamentale che la strategia sia il risultato della somma delle personalità degli individui.
- iii. Risorse finanziarie: trasferimenti, entrate dirette, vendita di servizi non istituzionale e sponsorizzazioni.
- iv. Risorse tecnologiche: elencazione precisa ed aggiornata di tutte le attrezzature disponibili materiali o tangibili ed immateriali o intangibili (conoscenze organizzative, immagine, fiducia soggetti esterni alla scuola, ecc.)

ii. Identificazione e scelta delle alternative strategiche:

Il successo dipende dal modo in cui l’azienda scuola riesce a relazionarsi con l’ambiente esterno impiegando tutte le proprie capacità distintive. La strategia di differenziazione è una delle strategie più adottate, dove il vantaggio competitivo è generato dalla miglior capacità di soddisfare le esigenze dei clienti tramite la propria offerta. Al fine di conoscere la propria posizione attuale nell’attuazione del mandato pubblico è utile il posizionamento strategico in base al “portafoglio” di servizi offerti dalle altre scuole ed istituti.

iii. Predisposizione di piani e programmi operativi:

Il P.O.F. rappresenta il piano operativo della scuola ed è la “carta di identità” dell’istituzione scolastica dove sono indicati: servizi di base, corsi di studio e servizi accessori (attività extracurricolari, educative ed organizzative). Il P.O.F. è pubblico ed è consegnato agli studenti nell’atto dell’iscrizione. Il P.O.F. è elaborato dal Collegio Docenti in base agli indirizzi generali e alle scelte gestionali e amministrative ricevute dal Consiglio di Istituto, il quale dovrebbe tener conto delle proposte e dei pareri di tutte le associazioni ed organismi operanti all’interno della scuola. È poi il Consiglio di Istituto ad approvare il P.O.F. in base all’analisi di almeno due indicatori:

- i. Coerenza della progettazione rispetto agli indirizzi del consiglio
- ii. La fattibilità con riferimento alle risorse disponibili e alle condizioni operative. Il Ministero della Pubblica Istruzione (MPI) ha predisposto uno schema per individuare attività, soggetto responsabile e componenti interne o esterne di supporto alla progettazione del P.O.F., tabella 3.

Tabella 3 - Attività, soggetti responsabili e agenti di supporto per la progettazione del P.O.F. Tratto da documentazione Miur

ATTIVITÀ	SOGGETTO RESPONSABILE	AGENTI DI SUPPORTO
Approvazione	Consiglio d’Istituto	Tutte le componenti
Responsabilità dei risultati	Dirigente scolastico	Soggetti esterni
Verifica dei bisogni	Collegio dei docenti	Enti locali e associazioni, centri di ricerca, genitori, studenti
Indirizzi generali	Consiglio d’Istituto	Tutte le componenti scolastiche, Enti locali e associazioni, Centri di ricerca
Proposte e pareri	Genitori e studenti	Associazioni e organizzazioni
Elaborazione e formulazione	Collegio dei docenti	Tutto il personale scolastico, Enti locali e associazioni
Regia e gestione dei rapporti interni ed esterni	Dirigente scolastico	Tutto il personale scolastico, Enti locali e associazioni, associazioni professionali e disciplinari

In questo modo il P.O.F. si presenta da un lato come strumento di comunicazione e di Marketing, per “attrarre” gli utenti” e dall’altro rappresenta per gli utenti lo strumento di verifica che le “promesse fatte” siano state mantenute.

Il MIUR per la delicata funzione del P.O.F. ne ha individuato le principali caratteristiche:

1. Realizzabilità;
2. Flessibilità;
3. Stabilità e continuità;
4. Condivisione;
5. Comunicabilità;
6. Chiarezza;
7. Verificabilità.

Ogni istituto deve includere tempi, criteri e modalità per verificare il conseguimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi prefissati. Oltre al conseguimento di questi, l’istituto scolastico deve strutturare il servizio offerto al fine di garantire un adeguato livello di soddisfazione del cliente. A tal fine serve applicare un approccio interfunzionale che si focalizzi sui flussi operativi che creano valore aggiunto per il cliente. Una buona gestione è pertanto caratterizzata da quattro aspetti:

- i. Focalizzazione sull’utente dell’output
- ii. Attenzione a efficienza e all’efficacia organizzativa
- iii. Partecipazione di soggetti e risorse di diversa natura alla realizzazione del processo
- iv. Identificazione delle responsabilità

Ogni istituto scolastico presenta, in maniera autonoma, sotto il profilo didattico le diverse offerte formative in coerenza con gli obiettivi del sistema nazionale d’istruzione e sotto l’aspetto organizzativo evidenzia le risorse tecnologiche, il coordinamento con il contesto territoriale, l’integrazione e il miglior utilizzo delle risorse e delle strutture, la realizzazione della flessibilità, della diversificazione, dell’efficienza e dell’efficacia del servizio scolastico.

Il P.O.F. è costituito da molteplici processi suddivisibili in:

- Processi didattici relativi ad attività insegnamento/apprendimento
- Rapporto educativo docenti/discenti

- Processi gestionali relativi alla gestione, organizzazione e conduzione dell'istituto

Questi processi sono presentati secondo uno schema in cui si evidenziano:

- Finalità, intese come motivazioni che ne giustificano lo svolgimento
- Risultati attesi
- Livello di responsabilità e soggetto responsabile
- Grado di complessità e di criticità nello svolgimento

iv. Adeguamento delle risorse:

Le risorse necessarie vanno bilanciate con quelle disponibili e, nel caso in cui le risorse necessarie superino le disponibili, serve specificare tempi, modalità, costi al fine che il POF venga convalidato; se non è possibile adeguare le risorse finanziarie l'azienda dovrebbe rivedere gli obiettivi prefissati.

In conclusione, ogni istituto scolastico rappresenta "un centro autonomo di responsabilità" (Adinolfi R., 2007, p.102) in cui il dirigente scolastico è responsabile della gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate dalla Pubblica Amministrazione e dei risultati conseguiti. Questa autonomia didattica ed organizzativa, sancita dalla normativa, viene formalizzata nella stesura annuale del Piano dell'Offerta Formativa. Viene a delinearsi un nuovo assetto organizzativo in cui il "Collegio Docenti" e il Consiglio di Istituto fungono da "limitazione e bilanciamento" delle attribuzioni e delle responsabilità del dirigente scolastico, (Rebora G., 1999, p.160), figura 7.

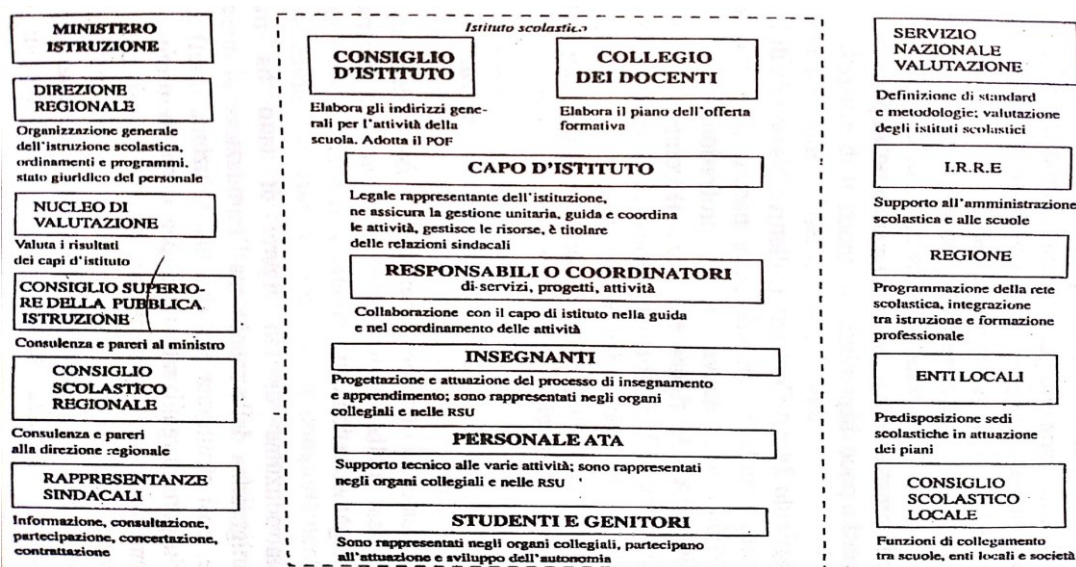


Figura 7 - Nuovo assetto di governance nella scuola. Tratto da Rebora G., 1999, p.158

3. La gestione delle risorse umane

3.1. Organi interni ed esterni

Nonostante l'introduzione dell'autonomia del sistema scolastico, alla riforma non è seguito un reale processo di trasformazione della struttura organizzativa. Tutto questo si configura tra le principali problematiche nell'attuazione dell'effettiva separazione tra potere di indirizzo e potere di gestione. Come anticipato, risultano fondamentali le capacità di leadership del dirigente scolastico, atte a facilitare le relazioni interpersonali, la condivisione delle decisioni e i processi di delega. È fondamentale la propensione alla componente umana e il dirigente deve porre attenzione ai bisogni psicologici del gruppo dei docenti. In riferimento alle scuole secondarie superiori, resta in vigore il D.lgs. 297/1994 che definisce gli organi esterni, di governo a livello territoriale, ed interni, a livello di singolo istituto.

Organi interni:

- I Consigli di classe sono composti da tutti i docenti della classe, due rappresentanti degli studenti, due rappresentanti dei genitori ed il dirigente scolastico (o un suo delegato). I compiti sono connessi alla didattica e alla valutazione degli alunni.
- Il Consiglio d'Istituto, la cui composizione dipende dal numero degli alunni ed è presieduto da un membro eletto tra i rappresentanti dei genitori degli alunni. Per popolazioni fino a 500 alunni si hanno 14 componenti (6 rappresentanti del personale docenti, uno del personale amministrativo, tecnico o ausiliario, 3 genitori degli alunni, 3 alunni ed il dirigente scolastico), oltre ai 500 alunni si hanno 19 componenti (8 rappresentanti del personale docenti, 2 del personale amministrativo, tecnico o ausiliario, 4 genitori degli alunni, 4 alunni ed il dirigente scolastico). Il suo compito è di elaborare gli indirizzi generali e le forme di autofinanziamento della scuola. Infatti, delibera il bilancio e stabilisce le modalità di impiego dei mezzi finanziari per il funzionamento didattico ed amministrativo. È incaricato dell'adozione del regolamento di istituto e dell'acquisto, rinnovo e conservazione di tutti i beni materiali, nonché dell'adesione dell'istituto alla attività extrascolastiche. Riguardo i compiti e le funzioni attribuite dalla normativa sull'autonomia scolastica, ha potere deliberante sull'organizzazione, sulla programmazione e sulle attività dell'istituto e in particolare indica i criteri generali ed approva il P.O.F. elaborato dal collegio dei docenti.
- La Giunta esecutiva è composta da un docente, un impiegato amministrativo o tecnico o ausiliario, un genitore e uno studente. La giunta è presieduta dal dirigente scolastico e dal direttore amministrativo con ruolo di segretario. Ha il compito di proporre al

Consiglio d'Istituto il programma delle attività finanziarie (sottoforma di apposita relazione che garantisca la regolarità contabile), dove sono specificati gli obiettivi formativi, l'utilizzo delle risorse e i risultati della gestione in corso e della precedente.

Al fine di promuovere l'integrazione tra scuole e le comunità locali, sono stati istituiti specifici organi collegiali esterni: i distretti scolastici che operano in uno specifico ambito geografico.

- Il Consiglio distrettuale è un organo elettivo, rappresentante i principali stakeholder della scuola (docenti, genitori, alunni, personale ATA, lavoratori autonomi, enti confederali, amministrazione comunale e provinciale). Secondo l'art.19 del D.lgs. 297/1994, ha il compito di programmare le attività parascolastiche (medicina scolastica, assistenza psico-pedagogica, sportelli di orientamento, manifestazioni culturali e sportive).
- Il Consiglio provinciale esercita funzioni di amministrazione attiva e consultiva, di coordinamento dei servizi parascolastici e di controllo in materia dello sviluppo delle istituzioni scolastiche nel territorio (art.22 del D.lgs. 297/1994).

3.2. Una visione sistemica dell'organizzazione scolastica

L'individuazione e la scelta di una soluzione organizzativa ottimale per le aziende di servizi pubblici risulta un'attività molto complessa. Nel caso della scuola, i cambiamenti nel quadro politico, sociale ed economico si riflettono sulla sua funzione e sulla sua identità. Come organizzazione essa è composta simultaneamente di tre dimensioni sistemiche:

1. Scuola come "sistema razionale", definita dagli organi istituzionali, dai ruoli, da rapporti e procedure formali atti a regolamentare le attività. Sotto questo profilo si costituisce un sistema rigido e gerarchico, non mutabile nel tempo.
2. Scuola come "sistema naturale", definita come insieme di comunità che cooperano per il perseguimento di obiettivi condivisi. Questo sistema è dinamico e riflette i cambiamenti sociali anche in assenza di riforme strutturali del sistema razionale
3. Scuola come "sistema aperto" è caratterizzata dallo scambio continuo di idee e risorse con l'ambiente esterno (istituzioni politiche, enti locali, famiglie, imprese, ecc.). Questa dimensione è orientata al cliente, in termini di offerta didattica progettata in funzione delle esigenze dei suoi diversi stakeholders. (Golinelli G.M., 2000, p.11)

Come precedentemente accennato, le interazioni negli istituti scolastici denotano un sistema organizzativo "a legame debole" (Butera F., 1999, p.33-40) che, pur perseguendo le finalità istituzionali, deve garantire importanti margini di indipendenza e identità ai suoi membri. In questo contesto si instaurano dei legami inter-organizzativi tra i singoli attori, che però restano

tra loro separati e identificabili. Ciò trasforma il legame reciproco in un legame “saltuario, circoscritto, poco importante, cioè debole” (Esposito De Falco S., 2002). L’effetto di questi rilevanti margini di autogestione porta le diverse unità organizzative ad operare disgiuntamente, a discapito di efficienza e capacità di reagire agli stimoli ambientali. Il nuovo rapporto tra scuole e territorio imposto dalla riforma ha, infatti, l’obiettivo di spingere gli istituti scolastici a costruire una rete atta a sviluppare e alimentare, nel tempo, stabili rapporti di partnership con gli altri enti presenti nel territorio.

3.3. Organizzazione per progetti e assetti reticolari

A livello di organizzazione interna, la riforma dell’autonomia, ha consentito una concezione più integrata delle performance dei singoli docenti. Si è passati da un sistema di erogazione del servizio centrato sul singolo professore, dove gli alunni non ricevevano un servizio unitario, ma diversi servizi dai diversi insegnanti, a un sistema fondato sull’unitarietà dell’istituto scolastico, figura 8 (Romei P., 1986, p.78).



Figura 8 - Il modello di erogazione dei servizi scolastici centrato sull'istituto. Adattato da Romei P., 1986

Sebbene la riforma abbia spinto verso un tentativo di standardizzazione dell’offerta formativa, affidandone la supervisione al dirigente scolastico, lo svolgimento delle attività dei singoli docenti continua ad essere un processo caratterizzato da marcata discrezionalità. Una valida soluzione è costituita dalla creazione dei gruppi di progetto. Questi sono composti da docenti di diverse aree disciplinari e hanno il compito di condurre i diversi progetti approvati dal Consiglio d’Istituto. I team hanno durata limitata nel tempo e le loro attività sono coordinate tramite modalità di lavoro destrutturate e flessibili, basate su canali di comunicazione orizzontali ed informali. Al fine di promuovere la scuola come “sistema aperto” è possibile includere nei gruppi di progetto anche i rappresentanti degli stakeholders esterni (partner istituzionali), al fine di favorire lo sviluppo della progettualità e allargare i confini organizzativi degli istituti scolastici, figura 9 (Armone A., Trittico M., 1998, p.105).

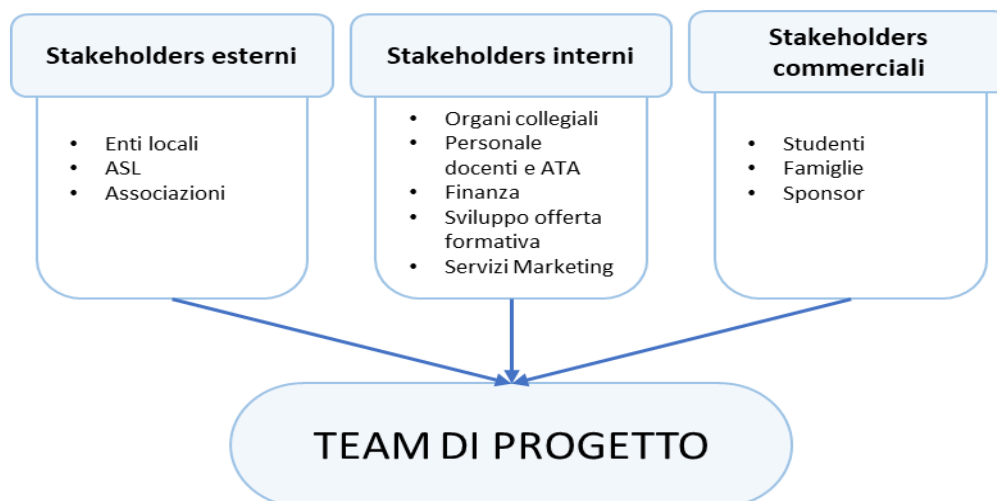


Figura 9 - Gli stakeholders del project management nella scuola. Adattato da Adinolfi R., 2007, p.123

La riforma ha consentito il passaggio dal tradizionale modello piramidale del sistema scolastico a un insieme di “reti educative” composte dai molteplici enti che operano nel territorio (Butera F., 1999, p.63). Le reti sono un modello organizzativo a legami deboli e privo di struttura gerarchica, che consente elevata adattabilità ai cambiamenti ambientali. Nella prospettiva scolastica si intende attuare una forma di autonomia “progettuale e leggera”, atta a promuovere un rapporto sinergico tra scuola ed istituzioni locali, esplicitabile mediante fluide relazioni orizzontali. I vantaggi dell’assetto reticolare sono:

- Arricchimento e maggiore qualità dei servizi, dati dal coinvolgimento di più soggetti;
- Permettere alla scuola di evitare il rischio di autoreferenzialità;
- Ottimizzazione delle risorse umane, anche scambiandosi reciprocamente collaboratori per periodi di tempo limitato;
- Facilitare la cooperazione e la diffusione delle buone pratiche didattiche e gestionali;
- Consentire economie di scala attuabili tramite la gestione integrata dei servizi.

Questo nuovo assetto ha però comportato un aumento della complessità nella gestione e nello svolgimento delle attività promosse dai singoli istituti e ha favorito sempre più un approccio di stampo economico-aziendale nella gestione scolastica. Il conseguimento delle finalità istituzionali, insieme alla necessità di un impiego efficace ed efficiente delle risorse, si traducono sempre più nell’identificare la figura del dirigente scolastico in quella del manager con ruolo direzionale, piuttosto che con la ‘vecchia figura’ del preside.

Il dirigente d’istituto, in quanto responsabile delle risorse umane, svolge anche la funzione fondamentale di motivare e coinvolgere i collaboratori. È, infatti, auspicabile che diriga secondo il modello della “diversity management”, approccio diversificato nella gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambito lavorativo in cui il potenziale individuale possa

manifestarsi e possa essere utilizzato come leva strategica per il raggiungimento dei fini organizzativi. In quest'ottica il leader dovrebbe essere capace di adottare uno stile di leadership simultaneamente orientato al compito (definizione di ruoli ed obiettivi) e alle relazioni (motivazione e coinvolgimento del personale) (Blake R.R., Mouton J.S., 1986, p.68). Sarebbe auspicabile che il dirigente scolastico avesse un ruolo cruciale nei processi di valutazione e valorizzazione delle risorse umane. Purtroppo, ad oggi, non è ancora stato normato un sistema efficace di valutazione del personale scolastico e la funzione del dirigente sotto questo aspetto è assai limitata. Le principali problematiche riscontrate sono dovute a:

- Il processo di reclutamento del personale docente avviene a livello centralizzato, in contrasto con la possibilità di attuare procedure sistematiche a livello di singolo istituto;
- La valutazione delle qualità e della professionalità dei docenti, esprimibili come capacità di relazionarsi con allievi e famiglie, risulta difficilmente quantificabile;
- La valutazione del processo di apprendimento conseguito dagli alunni, espressa in termini di voto, risulta un'unità di misurazione poco affidabile.

4. Introdurre la qualità nella scuola

A partire dagli anni '80, in Italia, la qualità coinvolge l'azienda nel suo complesso diventa modello manageriale, a fronte dell'esigenza di differenziazione e alla necessità di conquistare una clientela sempre più esigente. La qualità diventa Total Quality, non è più da intendere come processo di semplice controllo ex-post, ma assume una concezione allargata e permea l'azienda globalmente, coinvolgendo tutti i suoi attori e le sue funzioni. Nel settore dei servizi la forte interazione con il cliente nel processo di erogazione fa sì che il giudizio sulla qualità influenzi non solo ciò che viene effettivamente fornito (qualità tecnica), ma soprattutto il modo in cui viene fornito (qualità funzionale) e quindi diviene fondamentale un approccio basato sull'utente. Qui "la qualità è idoneità all'uso [...] la qualità consiste nella capacità di soddisfare desideri" (Garvin D.A., p.5), in altre parole la qualità è, agli occhi dei diversi osservatori, quei beni o servizi che più si avvicinano alle loro preferenze; quanto più tali beni o servizi sono in grado di soddisfare le aspettative del cliente tanto più vengono considerati di elevata qualità. Nel settore della scuola la qualità si evidenzia soprattutto nel momento dell'erogazione del servizio, cioè nel momento dell'interazione tra cliente (studenti, genitori, altre scuole, operatori economici) e personale di contatto del sistema di erogazione (insegnanti, operatori scolastici, addetti di segreteria). Inoltre, nella cultura della qualità totale si fa riferimento non solo al cliente esterno, ma anche a quello interno: tutti i componenti della struttura organizzativa (es. i docenti) sono clienti nel mentre in cui usufruiscono di strutture e strumenti didattici predisposti allo svolgimento delle loro attività. Risulta fondamentale l'attenzione a:

1. Soddisfazione del cliente
2. Qualità dei processi
3. Coinvolgimento del personale
4. Miglioramento continuo

Pertanto si può definire la qualità come “uno schema di orientamento generale e strategico cui si ispira il management aziendale e costituisce un modo di governo di un’organizzazione incentrato sulla qualità, basato sulla partecipazione di tutti i suoi membri, tendente alla redditività a lungo termine, ottenuta attraverso la soddisfazione dei clienti, e inclusiva di benefici sia per i membri dell’organizzazione sia per la società” [Mele, 1993, p.465].

Secondo la logica della qualità totale, la qualità nel settore scolastico dovrebbe indicare la corrispondenza delle prestazioni del servizio educativo ai bisogni ed alle attese degli utenti. Qui il cliente non è solo lo studente, ma tutti quei soggetti che hanno aspettative dalla scuola:

- Genitori, i quali spesso sono coloro che scelgono la scuola da far frequentare ai propri figli
- Scuole di ordine superiore, il cui operato è condizionato dall’educazione ricevuta dagli studenti nelle scuole di ordine inferiore
- Il mondo del lavoro, inteso come i destinatari delle conoscenze e competenze sviluppate

La misura in cui la scuola è in grado di soddisfare le esigenze dei suoi clienti è indicatrice della sua qualità e in generale si può pensare che la qualità delle prestazioni scolastiche sia data da un mix di elementi interconnessi, figura 10, che concorrono congiuntamente al suo raggiungimento:

1. Qualità tecnica in termini di conoscenze, competenze e capacità fornite;
2. Qualità relazionale, riferita alla modalità con cui la scuola si relaziona con i suoi clienti, l’assistenza fornita, la cortesia ed il dialogo;
3. Qualità ambientale, in riferimento alle strutture immobiliari, mobiliari e agli impianti;
4. Qualità dell’immagine che dipende da chi fornisce i servizi e risponde ai bisogni di sicurezza, identificazione e appartenenza. Genera credibilità e fama ed è strettamente legata all’apertura e alla vicinanza col mondo del lavoro.

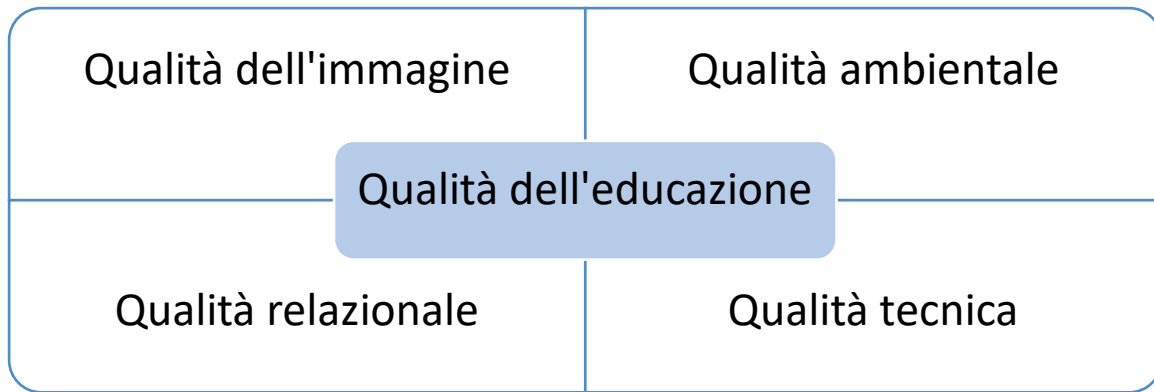


Figura 10 - Qualità delle prestazioni scolastiche. Adattata da Negro G., 1995

I bisogni del cliente sono influenzati da fattori quali:

- Caratteristiche dell'utilizzatore;
- Natura del bisogno;
- Esperienze precedenti del servizio;
- Messaggi ricevuti dall'ambiente;
- Bisogni di natura tangibile;
- Bisogni di natura intangibile.

Il confronto tra le prestazioni erogate e le aspettative dei consumatori determina che la qualità si percepita come:

- Soddisfacente, se qualità percepita=qualità attesa
- Ideale, se qualità percepita>qualità attesa
- Inaccettabile, se qualità percepita<qualità attesa

A tal fine è necessario un sistema di monitoraggio della qualità interna, della rilevazione dei bisogni e delle aspettative dei clienti. Gli strumenti più diffusi sono:

- A. Questionari, somministrazione di questionari alle famiglie e agli alunni per valutare qualità percepita ed eventuali scostamenti.
- B. Interviste di tipo qualitativo a campione utili ad individuare specialmente gli aspetti motivazionali
- C. Costituzione di un panel di famiglie, selezionate a campione, per formulare giudizi e commenti sulle attività svolte ed i risultati raggiunti
- D. Raccolta di feedback anonimi degli studenti

In generale, il questionario è lo strumento maggiormente utilizzato in quanto consente con cadenza annuale di raccogliere opinioni e valutazione della qualità percepita dagli alunni e dalle loro famiglie.

La qualità può essere misurata sia in termini assoluti rispetto a un definito standard di eccellenza (benchmark) sia in termini relativi rispetto all'offerta fornita da un gruppo di scuole concorrenti preso come riferimento.

CAPITOLO 4. Le caratteristiche del mercato delle imprese di pubblici servizi

1. La domanda nelle imprese di pubblici servizi

1.1. Caratteristiche della domanda

L'impresa scuola si trova immersa in un sistema di tipo aperto, cioè caratterizzato da interazioni con un ambiente competitivo e un ambiente economico-sociale. Infatti, da un lato si ha la realtà degli enti e unità organizzative che operano nel contesto geografico dell'istituzione scolastica e dall'altro un contesto generale centralizzato, dove la P.A. determina direttamente le condizioni che riguardano il sistema istituzionale, legislativo ed economico, figura 11.

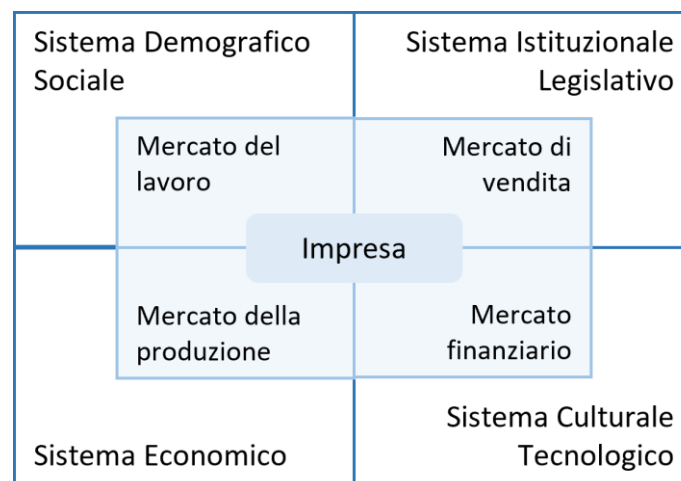


Figura 11 - L'impresa nel sistema ambientale. Adattato da Sciarelli S., 1988

Conseguentemente la vita e i sistemi decisionali delle imprese di pubblici servizi sono direttamente influenzati dalla P.A., che costituisce al contempo sia un sistema di vincoli che di opportunità. Secondo questa logica le istituzioni scolastiche internalizzano il potere vincolante della P.A., le cui indicazioni costituiscono la base per la decisione di obiettivi e regole per la gestione delle singole scuole. L'obiettivo dell'intervento pubblico dovrebbe essere volto a garantire il massimo di efficienza e di funzionalità delle istituzioni, precisando il ruolo, le modalità e il comportamento da assumere per il conseguimento delle finalità generali di soddisfacimento dei bisogni collettivi.

Il mercato di servizi pubblici, come precedentemente anticipato, è costituito dall'insieme delle richieste dell'utenza, in un dato periodo e in una certa area geografica. La domanda del mercato nel settore scolastico è infatti, in prima approssimazione, definita in funzione dei bisogni da soddisfare, dalla tipologia di consumatori e dalle dimensioni del mercato. Dei primi due fattori

si è discusso nei capitoli precedenti, qui è necessario fare alcune specificazioni sul mercato delle aziende dei pubblici servizi e nel settore dell'istruzione nella fattispecie.

L'insieme di tutte le richieste degli utenti, in un determinato periodo di tempo e in una determinata area geografica, rappresentano la domanda globale che le istituzioni scolastiche, ognuna con la propria offerta, sono chiamate a soddisfare, assieme a tutte le aziende produttrici di servizi succedanei. La domanda del settore scolastico, figura 12, è divisibile in domanda lato utente, cioè la somma degli utenti richiedenti il servizio, e in domanda lato istituzioni scolastiche, che si scompone nella parte soddisfatta dalla singola azienda e in quella soddisfatta da tutte le altre che operano nello stesso settore.

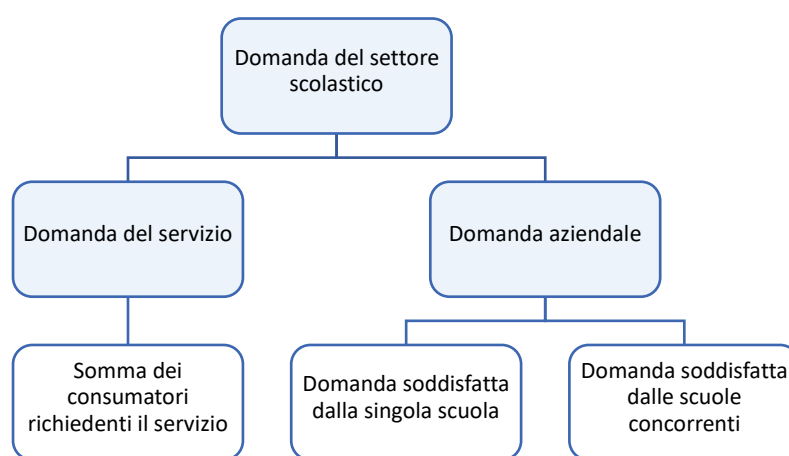


Figura 12 - Domanda del servizio e domanda aziendale. Adattata da Mele R., 1993

Risulta necessario che la singola istituzione scolastica valuti tanto la sua domanda diretta, quanto la domanda complessiva nel settore. Solo in questo modo è possibile determinare l'incidenza della sua quota di mercato, nonché le sue possibili variazioni nel tempo.

1.2. Il comportamento del consumatore

Il mercato dei servizi pubblici si configura pertanto come un "insieme molto complesso, eterogeneo, distinto e frammentato" (Mele R., 1993, p.117), dove il cambiamento dell'atteggiamento delle istituzioni scolastiche rispecchia la necessità di riconoscere ed assecondare i cambiamenti nelle esigenze dei consumatori. Il processo di analisi della domanda e valutazione del mercato si articola nelle seguenti fasi: analisi del comportamento d'acquisto, processo di valutazione dell'utente, processo di valutazione e identificazione dei segmenti di mercato.

1. Analisi del comportamento d'acquisto:

Questo tipo di studio consiste nell'analizzare e capire cosa, dove e perché i consumatori acquistano i diversi prodotti o servizi, secondo modalità di ricerca multidisciplinare.

L'analisi del comportamento d'acquisto tende a valutare i modelli di spesa, le influenze culturali dei gruppi sociali di riferimento, i comportamenti e le abitudini di acquisto, i fattori psicologici che influiscono e le fasi del processo decisionale. Nel libro "*Principi di marketing*" Kotler P. e Armstrong G. distinguono diverse tipologie di fattori che influenzano il comportamento del consumatore:

- Fattori culturali: la cultura ha un forte impatto su valori, desideri e sul modo di percepire la realtà negli individui o nella collettività;
- Fattori sociali: ogni individuo può essere condizionato dalle opinioni dei differenti gruppi di appartenenza e dalle strutture sociali (famiglia, amici, comunità, status sociale, ecc.);
- Fattori personali: età, sesso, personalità, condizione economica e stile di vita
- Fattori psicologici: elementi come motivazione, percezione, convinzioni e gli atteggiamenti che influenzano, consapevolmente o inconsapevolmente, la propensione all'acquisto.

L'insieme delle motivazioni che spingono il consumatore all'acquisto di un qualsiasi prodotto/servizio offerto da un'impresa viene quindi analizzato in ogni attività effettuata prima dell'acquisto (ricerca di informazioni, visita al punto vendita, ecc.), fino ai comportamenti post-consumo. Il comportamento di acquisto dipende e può essere valutato, secondo quattro aspetti:

- I. Tipologia di bene o servizio. Secondo questo aspetto il bene in sé influenza il comportamento del consumatore a causa delle sue caratteristiche che nel caso del servizio scolastico si riassumono in un'elevata intangibilità. Risulta fondamentale la percezione dell'utente che viene fortemente influenzata dalle persone che intervengono nel processo di erogazione. In generale si possono classificare i servizi pubblici in base al livello di flessibilità del servizio erogato e in base al livello di autonomia del personale. La percezione del servizio di istruzione e formazione non è dunque stabile nel tempo e nello spazio, ed è soggetta a variazioni dovute alle diverse interazioni tra risorse umane e fruitori del servizio.
- II. Obiettivi dell'acquisto. Rappresentano le ragioni che inducono l'utente ad approvvigionarsi del servizio e nascono dal tipo di bisogno da soddisfare. In generale i consumatori tendono a definire una gerarchia di bisogni, si può

pensare alla piramide dei bisogni proposta da Maslow, che, nonostante alcune critiche, resta una delle teorie più diffuse. Nel caso dei servizi pubblici, invece, la suddivisione in gruppi gerarchici risulta molto meno evidente, in quanto le prestazioni di questi servizi rispondono ad esigenze generali ed insopprimibili. È tuttavia possibile identificarne una graduatoria in base al differente valore strategico-sociale che incide sul livello di qualità della vita, figura nn.

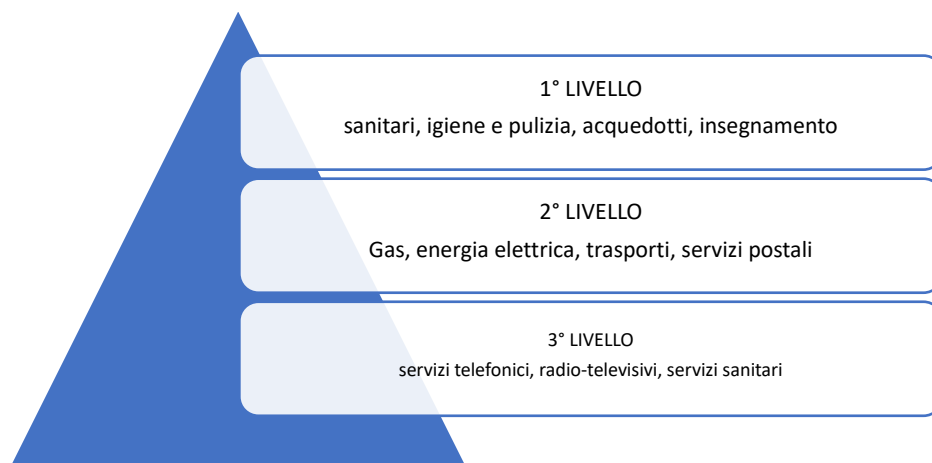


Figura 7 - Graduatoria dei servizi pubblici. Adattato da Mele R., 1993, p. 121

A tale proposito nel settore dell'istruzione e formazione, Mario Draghi (Istruzione e crescita economica, 2006, p. 6 e seguenti) afferma che il livello di istruzione riveste un peso determinante nello spiegare i processi di crescita economica sotto due profili: il primo attiene al miglioramento delle conoscenze applicate alla produzione, secondo cui l'accumulo di capitale umano è motore principale per contribuire ad innalzare le prospettive di crescita del Paese. Secondo, il sistema di istruzione incide sul contesto sociale, promuovendo un sistema di valori condiviso atto a rappresentare l'identità di un paese, promuovendone lo sviluppo sociale.

- III. Il soggetto che effettua l'acquisto. Nel settore dei pubblici servizi l'analisi dei comportamenti dell'acquirente/utilizzatore è frequentemente estesa anche ai non utenti e non utilizzatori. Nel caso dell'istruzione, la scelta di iscriversi a una determinata scuola dipende in prima istanza dallo studente. Questa decisione è però fortemente influenzata dall'opinione di familiari, conoscenti e insegnanti. La scelta di un determinato percorso formativo si configura tra le "scelte più rilevanti che una persona intraprende nel corso della sua vita. Le conseguenze di tali decisioni si ripercuotono spesso sul successo personale, sulla carriera futura e sul benessere emotivo, sociale ed economico" (Gati et

al., 2019). Nel passaggio dalla scuola media alla scuola superiore agli studenti viene chiesto di prendere una decisione circa il proprio futuro e ciò costituisce uno dei primi passi nella transizione dell'adolescente dallo stato infantile a quello di individuo adulto. Le forti implicazioni psicologiche e sociali di questa scelta richiedono un certo grado di maturità e consapevolezza. Diventa centrale il ruolo del supporto ricevuto dalle figure di riferimento. Come rileva un'indagine condotta da AlmaDiploma nel 2019/20, le opinioni di genitori e dei propri insegnanti rappresentano i fattori che più incidono sulla scelta di un determinato percorso scolastico. Altro elemento che sottolinea il valore dell'opinione dei genitori in merito alla scelta di una determinata scuola per i figli è legato alla circostanza del prezzo del servizio. In molti casi, il comportamento di acquisto e la scelta di un determinato servizio sono fortemente influenzati dal soggetto che paga per esso e che può essere distinto dal soggetto a cui la prestazione è direttamente destinata. Sotto questo aspetto si considerano tutte le spese sostenute annesse alla fruizione del servizio scolastico (trasporti, cancelleria, libri di testo, ecc.) e nel caso degli istituti privati diventa particolarmente rilevante il costo della tariffa annua.

IV. La modalità di acquisto. Questo aspetto risponde al "come" si realizza l'attività di acquisto e riguarda diverse condizioni relative all'erogazione. Nel settore scolastico hanno principale rilievo:

- le strutture scolastiche e le tecnologie messe a disposizione dagli istituti, intese come spazio dove avviene l'erogazione;
- le modalità contrattuali legate ai servizi extrascolastici annessi agli istituti;
- la frequenza in termini di orario delle lezioni e delle attività extrascolastiche.

2. Processo di valutazione dell'utente del servizio:

Come si è visto, riuscire a comprendere il comportamento dei consumatori risulta fondamentale per sviluppare un'offerta capace di soddisfare i bisogni e le esigenze dei clienti. Le modalità di scelta e valutazione di un servizio, da parte dei consumatori, avvengono secondo un processo sostanzialmente diverso da quello tipico per i prodotti. I servizi a causa delle loro caratteristiche (immaterialità, eterogeneità e inseparabilità) determinano un processo di valutazione prima dell'acquisto che ha origine nelle

esperienze pregresse e nelle convinzioni dell'utente. È stato rilevato che, nelle decisioni di acquisto dei servizi, i consumatori:

- a. Cercano e fanno affidamento prevalentemente su informazioni provenienti da fonti personali;
- b. Dedicano una più ampia valutazione dopo l'acquisto, piuttosto che prima;
- c. Utilizzano il prezzo ed i supporti fisici come principali segnali della qualità;
- d. Adottano le innovazioni più lentamente
- e. Si trovano di fronte ad un insieme evocato di alternative, intese come opzioni accettabili, più piccolo delle disponibili;
- f. Hanno una percezione del rischio più elevata;
- g. Tendono a protestare meno frequentemente, soprattutto nei casi in cui sono consapevoli di essere corresponsabili della loro eventuale insoddisfazione.

(tratto da Lovelock C.H., 1984, p.191)

1.3. Segmentazione dell'utenza

A causa dell'eterogeneità del mercato, i consumatori presentano caratteri più o meno accentuati di differenziazione ed è improbabile che un unico prodotto o servizio sia in grado di intercettare e soddisfare i bisogni di tutta l'utenza. Il processo di segmentazione del mercato consiste nell'identificare, suddividere e raggruppare gli utenti in specifici gruppi basati su caratteristiche comuni. In questo modo il mercato complessivo viene suddiviso in parti, costituite da gruppi omogenei che vengono identificati e valutati per caratteri prevalenti e esigenze di consumo. La finalità è definire le condizioni e le caratteristiche specifiche che un determinato bene, o servizio offerto, debba avere per soddisfare i bisogni dei particolari segmenti che si intendono servire. A seconda delle tipologie di segmenti identificati e delle tipologie di prodotti/servizi offerti, ogni azienda sviluppa una strategia di risposta. Principalmente le strategie di risposta si muovono lungo due direttive: politiche aggregative e politiche di segmentazione. Attraverso le politiche aggregative l'azienda si concentra sulla produzione di un unico bene che viene offerto senza differenziazioni a tutto il mercato. Questa strategia ha il vantaggio di ridurre i costi di produzione e facilita le economie di scala, di contro penalizza il livello di penetrazione del proprio mercato a causa dell'imperfetta aderenza tra offerta ed esigenze dei consumatori. Spesso le politiche aggregative vengono impiegate anche a causa della difficoltà nel processo di differenziazione comune nel caso di beni immateriali. Questa direttiva è storicamente la più privilegiata dalle imprese di pubblici servizi a causa sia delle difficoltà tecniche e obiettive dei processi differenziazione, sia per una diffusa concezione

di politica gestionale/sociale di tipo egualitario che passa attraverso la fornitura di servizi standardizzati uguali per tutta l'utenza (Mele R., 1993, p.129).

Le politiche di segmentazione mirano invece a classificare gli utenti in gruppi omogenei di cui sia possibile misurare la dimensione del potere d'acquisto, le variazioni di prezzo e di reddito e l'elasticità alla domanda. Sulla base di questa classificazione l'impresa può determinare i bisogni dei diversi mercati obiettivo che intende soddisfare in maniera efficace ed efficiente così da acquisire vantaggio competitivo. I metodi di segmentazioni più utilizzati sono riconducibili a due tipologie:

- **Metodi induttivi:** questi metodi si basano su informazioni di tipo statistico e permettono di valutare le differenze nei comportamenti d'acquisto sulla base di una serie di criteri presi come base della segmentazione, tabella 4.

Tabella 4 - Basi di segmentazione de mercato dei servizi pubblici. Tratto da Mele R., 1993

CLASSI DI BASI	BASI SPECIFICHE
GEOGRAFICHE	Si riferiscono alla localizzazione dell'utente, in relazione a Paesi, regioni, dimensioni e caratteri del luogo di residenza.
ECONOMICO/DEMOGRAFICHE	Si riferiscono ai caratteri specifici degli individui, quali sesso, età, etnia, religione, attività lavorativa; o delle famiglie come il numero di componenti, il ciclo di vita, la composizione del reddito.
TEMPORALI	Sono relative alle motivazioni di impiego e alle esigenze che si manifestano in un determinato periodo temporale, o epoca, rispetto alla richiesta di un servizio.
PSICOGRAFICHE	Si riferiscono alle differenze nei comportamenti in base agli stili di vita e ai modelli di consumo degli individui. Gli stili dipendono dall'apparenza a classi sociali e dalle influenze sociali e psicologiche. Nel particolare del servizio scolastico pubblico la rilevanza di questa base sta nella sensibilità al livello di partecipazione e compartecipazione desiderato.
FREQUENZA E QUANTITÀ	Si riferiscono alla frequenza d'uso o di acquisto, tengono conto di non consumatori, consumatori

	occasionali, consumatori regolari in numero relativo e assoluto.
USO FINALE	Si riferiscono alle ragioni e alle destinazioni specifiche di utilizzo che le differenti esigenze dei consumatori implicano.
CONSAPEVOLEZZA	Riguarda l'atteggiamento del consumatore nei confronti delle prestazioni e dei diversi aspetti del <i>customer journey</i> . Gli stadi della consapevolezza si identificano in: <ol style="list-style-type: none"> 1. Inconsapevoli dell'esistenza; 2. Consapevoli dell'esistenza; 3. Conoscitori di ciò che il prodotto può offrire; 4. Coloro ai quali piace il prodotto; 5. Coloro che preferiscono quel prodotto ai vari sostituti; 6. Coloro che sono convinti che l'acquisto è saggio; 7. Coloro che acquistano.
SENSIBILITÀ AI FATTORI DI MARKETING	Si riferiscono alla sensibilità degli utenti rispetto: <ul style="list-style-type: none"> • Al servizio, in termini di qualità delle alternative disponibili sul mercato, presenza di prestazioni accessorie e di servizi integrativi; • Al prezzo, in riferimento alle diverse tariffe; • Alla comunicazione, riguarda l'intensità di informazioni, le modalità d'accesso al servizio, al livello di coinvolgimento della clientela; • Alla distribuzione, intesa come vicinanza e comodità di accesso ai punti di contatto impresa-utente.

Questa tipologia di metodi consente la suddivisione e misurazione del mercato in grossi comparti. Richiedono generalmente tempi brevi e costi contenuti nel caso di

informazioni già disponibili. Tuttavia, forniscono informazioni su specifiche esigenze e modalità di soddisfazione richieste dai segmenti con un altro grado di approssimazione e per questo motivo non sono metodi alternativi ai metodi deduttivi, ma spesso costituiscono la prima fase del processo di segmentazione.

- Metodi deduttivi: questi metodi hanno per basi le informazioni interne alle aziende, i dati ricavati da apposite ricerche di mercato condotti dall'azienda stessa o da società specializzate nella ricerca di mercato. Questi metodi permettono di:
 - a. Ottenere il profilo del consumatore del segmento e le sue aspettative;
 - b. Individuare gli strumenti più adeguati e le implicazioni gestionali per migliorare il livello di soddisfazione del consumatore.

Per questi metodi non esiste una base di segmentazione univoca. La base viene creata e adattata alla tipologia di servizio offerto, in funzione del tempo e dello spazio ed in coerenza degli obiettivi strategici della specifica organizzazione. Nella pratica vengono impiegate un numero elevato di basi che generano un gran numero di segmenti, con conseguente aumento nei tempi e nei costi del processo nonché della complessità gestionale per l'azienda. Per semplificare il processo è necessario strutturare il processo di segmentazione secondo:

1. Obiettivi della segmentazione, seguendo una gerarchia di priorità nella finalità della segmentazione;
2. Significatività delle separazioni dei diversi bisogni specifici e comportamenti d'acquisto
3. Misurabilità dei criteri scelti per le basi
4. Identificabilità, intesa come la possibilità di determinare l'effettiva appartenenza del consumatore al segmento di cui fa parte.

1.4. Previsione della domanda

Il processo di pianificazione aziendale e lo sviluppo di strategie e politiche di marketing si basano sulla conoscenza del mercato, risulta conseguentemente fondamentale la valutazione delle tendenze evolutive della domanda e la formulazione di previsioni della domanda. Il processo previsionale inizia con un'analisi preliminare finalizzata a identificare le possibili soluzioni che meglio interpretino le probabili condizioni del mercato futuro. Le fasi di questa pre-analisi consistono in:

- Analisi della situazione storica. L'analisi dei dati storici fornisce una prima indicazione di come potrebbe evolversi il futuro mercato;

- Analisi del cambiamento. Vengono analizzati i fattori e gli elementi determinanti variazioni nella domanda complessiva di un dato bene (miglioramento delle condizioni economiche, aumento degli utenti, innovazioni tecnologiche, ecc.);
- Analisi della concorrenza. Si analizzano i fattori che hanno influenzato la ripartizione della domanda tra le imprese concorrenti, in relazione alle strategie adottate dalle singole aziende nel settore.

Il processo di previsione può essere considerato come l'attività aziendale che porta alla definizione di un obiettivo strategico, articolato nelle seguenti fasi, figura 13:

- Valutazione della dimensione storica della domanda;
- Stima della domanda complessiva del settore;
- Stima della domanda del bene o servizio specifico;
- Definizione dell'obiettivo azienda, inteso con risultato della previsione raggiungibile.

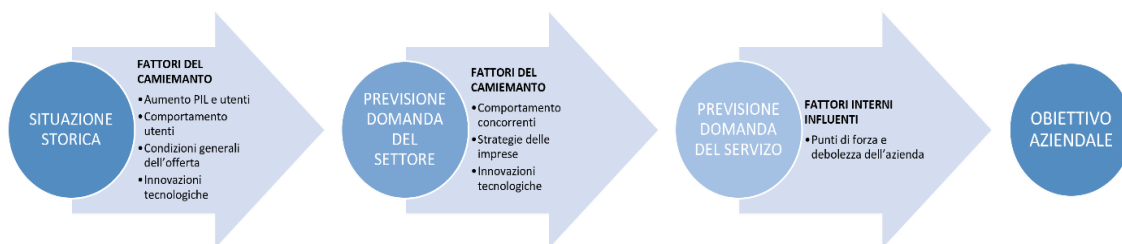


Figura 13 - Le fasi del processo di previsione aziendale. Adattato da Mele R., 1993

È da osservare che, nella maggior parte dei casi, la domanda delle aziende di servizi pubblici è caratterizzata da una crescita sostanzialmente continua nel lungo periodo. Questo comportamento è dovuto:

- All'incremento numerico della popolazione, che si traduce direttamente in una maggiore richiesta dei servizi;
- Alla presenza dello Stato, che stimola la diffusione ed i consumi di servizi pubblici, in quanto la qualità della vita è direttamente influenzata dalla diffusione dei servizi pubblici.
- Alla crescita economica. I servizi pubblici sono essenziali per industria, commercio, agricoltura e pubblica amministrazione e l'aumento delle loro attività comporta una maggiore domanda di servizi pubblici.

Tuttavia tra lo sviluppo dei bisogni da soddisfare e la richiesta di specifici servizi pubblici si possono riscontrare ritmi di crescita differenti e diverse prospettive di sviluppo nel medio e

lungo periodo, a causa dell'innovazione tecnologica che spesso comporta nuove modalità di soddisfazione del bisogno. Questi diversi orizzonti temporali devono essere, necessariamente, considerati e collegati nell'attività previsionale. Per le aziende di servizi pubblici, specialmente nel settore dell'istruzione caratterizzato da un elevato grado di contatto personale, l'accuratezza delle previsioni risulta fondamentale per il dimensionamento della capacità produttiva. Le principali problematiche riguardano l'estensione temporale della previsione e i metodi e le tecniche previsionali.

Le previsioni, relativamente al fattore temporale, si articolano nel breve, medio oppure lungo periodo. Le previsioni di breve in relazione all'anno assumono un carattere abbastanza univoco, a differenza di quelle di medio o lungo dove il loro valore è relativo alle esigenze del settore. Viene definito tempo guida della previsione, il periodo che intercorre tra la decisione e il momento in cui si compie un programma di ristrutturazione, ampliamento o ammodernamento dell'intera struttura aziendale. Il tempo guida è determinato tanto da fattori tecnici quanto da quelli amministrativi, legati alla burocrazia italiana.

Per quanto riguarda la scelta di tecniche e modelli previsionali, è doveroso osservare che non esiste una regola generale per definire la scelta tecnica di previsione. La valutazione si traduce in un'analisi specifica ed accurata a seconda del caso in esame e si avvale molto spesso dell'utilizzo di tecniche differenti. Per selezionare le tecniche più appropriate è utile valutare:

- Caratteristiche del servizio, intese come quantità di elementi intangibili presenti, finalità d'uso ed altri aspetti intrinseci al servizio;
- Stadio del ciclo vitale del servizio;
- Estensione temporale della previsione, dove all'aumentare dell'orizzonte temporale aumenta il livello di incertezza e il carattere qualitativo della previsione;
- Dimensione del mercato, è necessario considerare i comportamenti sia del mercato globale che di quello locale che non raramente registrano andamenti della domanda differenti.

A causa della complessità delle previsioni, specie in riferimento al mercato globale, si ricorre anche ad analisi dei singoli programmi e progetti e della loro possibile incidenza sulla domanda di aree geografiche più ristrette (sub-mercati). Le tecniche di previsioni più utilizzate nel settore dei servizi pubblici sono:

- A. L'Analisi degli scenari è una metodologia previsionale che fornisce in una "descrizione qualitativa di come la situazione presente si evolverà nel futuro, tentando di identificare

una serie di possibili scenari, tutti plausibili benché nessuno certo” (Schnaars S.P., p.7). Viene utilizzata per previsioni di medio-lungo termine e, a causa del rilevante livello di incertezza intrinseco, la validità della formulazione è data dall’accurata valutazione delle ipotesi o premesse, che sono accompagnate da una stima di probabilità di accadimento per ognuno degli scenari individuati e i loro principali fattori di incertezza. Tenendo conto delle situazioni macro-sociali e macroeconomiche, intese come linee guida, l’analisi degli scenari viene usualmente applicata identificando i parametri caratteristici di ogni scenario valutando contesti più limitati dal punto di vista geografico e dei settori di attività. A differenza di molti modelli economici, basati su analisi di tipo *step by step*, qui l’attenzione è posta sull’identificare un *trend* caratteristico per ogni scenario secondo una logica di continuazione delle condizioni iniziali al fine di diversificare ampiamente, proponendo per ciascun parametro i suoi valori più estremi, le possibili visioni del futuro.

- B. Il metodo dell’extrapolazione del trend si basa sul principio delle regolarità storiche. Viene studiato l’andamento evolutivo della domanda rilevato nel passato, considerando un tempo significativamente lungo e privo di eventi perturbativi particolari, dal quale è possibile ricavare la funzione di un trend tramite tecniche di interpolazione (ad esempio con il metodo dei minimi quadrati).
- C. Il metodo della correlazione, o regressione lineare, si basa sul principio di regolarità di struttura. Sotto questa logica tra due fenomeni reali, sociali ed economici, possono esistere relazioni oggettive di tipo causa-effetto o interdipendenza, esplicitabili tramite funzioni matematiche. L’idea del metodo consiste nel trasferire il problema della previsione dell’andamento futuro della variabile oggetto di studio (variabile dipendente o conseguente), a un’altra variabile (variabile indipendente o antecedente) legata alla prima tramite relazioni matematiche, di cui le previsioni sono più facili da ottenere o già disponibili. La presunta esistenza di un legame tra le due variabili, nel caso di regressione lineare, deve essere supportata da diversi criteri:
 - a. Il campione deve essere rappresentativo della popolazione studiata;
 - b. La variabile dipendente è soggetta ad errore, assunto come variabile casuale con media zero;
 - c. La variabile indipendente non ha errore;
 - d. Le variabili predittive devono essere linearmente indipendenti, ovvero un qualunque predittore non deve essere esprimibile come combinazione di altri;
 - e. La matrice di varianza e covarianza deve essere diagonale, ovvero gli errori sono incorrelati;

- f. La varianza dell'errore è costante;
- g. Gli errori seguono una distribuzione normale.

Sotto queste ipotesi è possibile calcolare l'indice di regressione ($-1 < R < 1$), che misura il livello di variazione della variabile dipendente al variare della variabile indipendente ($R=0$ non vi è correlazione tra le variabili, $R > | \pm 0,80 |$ l'esistenza di correlazione è verificata). In funzione del livello di correlazione misurato è possibile esprimere dei giudizi o delle valutazioni su come questo legame potrebbe continuare nel futuro.

È doveroso osservare che le tecniche di estrapolazione e quelle di correlazione si fondano su ipotesi semplificatrici, e non tengono conto degli effetti prodotti dal cambiamento dell'offerta di una data azienda, né dei servizi offerti dalle imprese concorrenti. Per evitare l'effetto dei condizionamenti derivanti, appunto, sia da variabili endogene che esogene, queste tecniche vengono impiegate per previsioni riferite a periodi non lunghi e non soggetti a fenomeni di turbolenza legati ai fenomeni di innovazione.

- D. Il metodo dell'analogia spaziale analizza l'evoluzione di un mercato di una diversa area geografica, a seguito dell'introduzione di un determinato bene o servizio, rispetto a quello di cui si vuole formularne la previsione. L'idea è che la diffusione e il consumo di un dato bene possa presentare delle analogie temporali ed economiche simili a quelle che hanno caratterizzato lo stesso fenomeno in mercati più evoluti. Il metodo però non ha rigore scientifico e non è di semplice implementazione. Occorre infatti studiare lo sviluppo dell'intero ciclo vita di un bene o servizio in considerazione delle particolarità e delle differenze dei mercati presi come analoghi (gusti, preferenze, consumi ed abitudini dei consumatori).

In generale l'uso di queste tecniche è alla base delle attività di pianificazione strategica, al fine di poter specificare i programmi di investimento e stimare la capacità produttiva dei servizi. Sotto il profilo operativo, l'utilità è di poter valutare in anticipo le risorse e la capacità necessarie per soddisfare le esigenze di una determinata area di mercato. Nel caso di imprese di pubblici servizi è particolarmente importante presentare un costante equilibrio tra le dimensioni della domanda e la capacità dell'azienda, anche per non disattendere agli obblighi di servizio pubblico a cui sono preposte.

2. L'offerta nelle imprese di pubblici servizi

2.1. Caratteristiche dell'offerta tra monopolio e concorrenza

Le imprese di servizi pubblici quasi sempre operano in regimi di monopolio, dove l'affidamento del servizio è concesso in esclusiva dallo Stato. La scelta di una struttura monopolistica nasce dalla concezione di servizio pubblico inteso come bene primario e risponde al presupposto che il sistema di mercato concorrenziale non garantisce una migliore allocazione delle risorse dal punto di vista dell'interesse collettivo. Da qui la scelta forzata, e in un certo senso obbligata, di affidare un determinato servizio pubblico a un'unica impresa sottoposta al controllo della Pubblica Amministrazione. La scelta di una soluzione monopolistica è anche dovuta al carattere tecnico del sistema di produzione ed erogazione dei servizi pubblici. In primo luogo, per la loro distribuzione è necessaria una connessione fisica tra azienda ed utente al fine che quest'ultimo possa ricevere e utilizzare il servizio. Questa connessione è caratterizzata da una struttura a rete per garantire lo spostamento nello spazio di persone, beni ed informazioni ed essere in grado di coprire tutti gli utenti nel territorio italiano. Altro fattore determinante sono le caratteristiche tecniche dell'organizzazione produttiva delle imprese. Come precedentemente rilevato, in questo settore i processi di distribuzione di produzione sono caratterizzati dal fatto che "l'erogazione diretta di utilità è strettamente legata alla struttura produttrice" (Fiorentini G., 1984, p.382). L'immaterialità del servizio in aggiunta alla limitata trasferibilità e possibilità di immagazzinarlo, porta a far sì che la localizzazione delle strutture produttive coincida con la localizzazione della struttura di offerta. Sotto questo aspetto risulta fondamentale analizzare l'ubicazione dei consumatori, specie per servizi con elevata frequenza come nel caso delle istituzioni scolastiche, dove i costi d'accesso sostenuti dall'utente risultano spesso rilevanti. La scelta monopolistica è inoltre supportata dal fatto che la Pubblica Amministrazione è tenuta a tutelare le esigenze della collettività nell'offerta di servizi pubblici. A questo fine la P.A. è tenuta a controllare le modalità di offerta e di erogazione dei servizi:

1. Estensione del servizio. La P.A. richiede alle imprese di realizzare la massima diffusione del servizio alle utenze, predisponendo piani e programmi di copertura a seconda delle diverse aree geografiche. La scelta monopolistica semplifica, quindi, la distribuzione delle aree di competenza tra le diverse imprese.
2. Analoghe considerazioni si possono fare sui livelli qualitativi dell'offerta; a seconda del contesto spaziale e temporale è richiesto all'azienda erogatrice di servizi pubblici di disporre di strutture fisiche con capacità commisurata con i livelli delle punte massime della domanda. Chiaramente questa impostazione si traduce anche in ampie zone temporali di sottoutilizzo delle strutture predisposte.

3. Altro fattore regolamentato sono la definizione e il controllo delle condizioni contrattuali e di vendita. L'aspetto giuridico del rapporto con l'utente finale si può ricondurre a schemi contrattuali o in impegno normativo (fissato da leggi, regolamenti e concessioni) a seconda della tipologia di servizio pubblico. Barillà (1985) afferma che esistono due aree di servizi pubblici. L'area sei servizi amministrativi, per l'erogazione dei quali non si chiede altro corrispettivo se non l'assolvimento dei propri doveri di contribuente alla formazione delle entrate dello Stato, e l'area dei servizi produttivi, per l'erogazione dei quali è legittimo chiedere un corrispettivo specifico ai fruitori del servizio erogato a copertura, totale o parziale, dei relativi costi di gestione.

La struttura dell'offerta di servizi pubblici, per questi motivi, è stata tradotta in concessioni di posizioni di monopolio a ciascuna impresa secondo forme normative diverse date dalla Pubblica Amministrazione. Dal punto di vista territoriale si hanno le seguenti configurazioni di offerta:

- Offerta accentrata, dove una sola impresa operante su tutto il territorio nazionale concentra in sé l'offerta dei servizi;
- Offerta decentrata, dove si ha la presenza di aziende di grandi dimensioni che accentrano l'offerta su scala provinciale e/o regionale;
- Offerta polverizzata, tipica dei servizi pubblici comunali.

In tutte queste configurazioni si ha una situazione di monopolio.

In generale i servizi pubblici sono gestiti in una forma di monopolio naturale o di diritto che trova fondamento in una precisa scelta governativa, dovuta al riconoscimento di specifiche esigenze tecniche ed economiche della produzione e della distribuzione, e dalla necessità di tutelare gli interessi generali collettivi anche a fronte della possibilità di fallimento del mercato. La scelta pubblica (o il "non mercato"), per oltre sessant'anni è stata considerata come il miglior sistema per ottimizzare le scelte di investimento nei beni pubblici, cioè come l'unica soluzione capace di valutarne adeguatamente gli effetti indiretti, positivi e negativi. Questa condizione monopolistica è andata progressivamente attenuandosi ed è oggetto di forti discussioni sia sul piano della situazione di fatto che sul piano dei principi teorici. È storicamente necessario osservare la stretta correlazione tra tecnologie produttrici disponibili e la rispettiva forma di monopolio del servizio. Lo sviluppo tecnologico ha infatti portato, sul piano delle situazioni di fatto, alla possibilità di utilizzare una pluralità di soluzioni differenti che vede oggi le aziende di pubblici servizi in competizione con altre imprese operanti tanto in comparti regolamentati, nelle aree lasciate libere dal monopolio, che non regolamentati. Dal punto di vista teorico è stato messo in discussione il principio di superiorità del "non mercato" a causa delle frequenti

inefficienze gestionali interne, nel settore di pubblici servizi, che potrebbero aver vanificato l'efficienza del principio stesso. Tale argomento è stato supportato dalla necessità di cambiamento nella proprietà della gestione e dalla necessità di iniziare ad attivare meccanismi concorrenziali al fine di recuperare l'efficienza interna.

2.2. Caratteristiche della concorrenza nel settore dei servizi pubblici

Secondo Porter, il "bisogno" costituisce uno degli elementi fondamentali per circoscrivere il "settore" che rappresenta l'area di mercato entro cui operano due o più aziende attivando o subendo meccanismi concorrenziali. Nell'ottica dell'offerta, il settore risulta quindi costituito dall'insieme di imprese che producono beni intercambiabili, tra di loro, atti alla soddisfazione di un particolare bisogno espresso dai consumatori. Questa definizione di settore non può quindi essere applicata al concetto di "servizio", in quanto ciascun servizio è definito da una specifica prestazione e da una specifica tecnologia produttiva, così che diverse imprese possono essere in concorrenza tra loro offrendo servizi diversi, erogati anche secondo modalità diverse, sebbene cercando tutte di soddisfare lo stesso bisogno (Porter M.E., 1982, p.13-15). Pertanto la nozione di servizio non è accompagnata da una chiara definizione di settore e le problematiche della struttura del mercato dei servizi non sono di semplice implicazione. Nel caso del settore dei servizi pubblici, infatti, si assiste a una condizione di monopolio limitata alla prestazione del servizio, ma non alla soddisfazione del bisogno. Le imprese di servizi pubblici, nei limiti delle loro zone di competenza, dovrebbero operare in regime di monopolio, cioè senza dover concorrere con altre aziende nell'offrire lo stesso servizio. Sta di fatto che si sono instaurati, però, dei regimi di mercato in cui si assiste a un condizionamento dell'offerta di un servizio, dovuto ad altre imprese pubbliche e non, che partecipano alla produzione ed erogazione di servizi differenziati atti a soddisfare lo stesso bisogno. Questo condizionamento, negato per molto tempo dalla miopia gestionale delle imprese di pubblici servizi, si assume avere intensità proporzionale al grado di succedaneità tra i servizi offerti. Conseguentemente, anche nei mercati di servizi, si possono generare regimi di concorrenza, in funzione del grado di sostituibilità esistente, identificabili in quattro forme:

1. Tra beni e servizi simili indifferenziati;
2. Tra beni e servizi simili differenziati;
3. Tra beni e servizi succedanei;
4. Tra beni e servizi diversi (concorrenza diretta).

Utilizzando la terminologia classica per definire le forme di mercato si può considerare il primo caso come quello della concorrenza perfetta, in presenza di molte piccole imprese, o di

oligopolio indifferenziato, per numeri piccoli. Il secondo e terzo caso possono originare forme di concorrenza monopolistica e di oligopolio, sempre a seconda che vi sia un gran numero o un numero ristretto di imprese, e costituiscono le forme di regime di mercato più frequenti. A causa della natura di “necessità” o “indispensabilità” caratteristica dei servizi pubblici, la forma di concorrenza diretta non trova reale spazio di esistenza. Di queste configurazioni le più diffuse nel settore dei servizi pubblici sono la seconda e specialmente la terza, dove si assiste all’offerta di beni diversificati, ma indirizzati a soddisfare le stesse esigenze. La diffusione di queste forme di mercato è frutto, dal lato della domanda, di cambiamenti spontanei generati dai mercati, e dal lato dell’offerta sono dovuti allo sviluppo tecnologico e sociale che ha originato soluzioni sostitutive. R. Mele (1993, p.202) afferma che a seguito di questi cambiamenti la Pubblica Amministrazione italiana ha dimostrato un atteggiamento di “apertura” tendente a non ostacolare il fenomeno, piuttosto che una politica ed un programma consapevole negli indirizzi e negli strumenti, tendente a rinviare piuttosto che anticipare i necessari interventi normativi, per regolamentare in qualche modo la libertà di accesso, e le modalità di concorrenza”. Questa soluzione di monopolio regolamentato non si configura come la soluzione adeguata ai problemi di inefficacia ed inefficienza della gestione nelle imprese di pubblici servizi e risulta una soluzione anacronistica rispetto ai profondi cambiamenti dei mercati.

CAPITOLO 5. Il marketing nelle imprese di pubblici servizi

Si può considerare il marketing come una filosofia pervasiva della gestione aziendale orientata al mercato in quanto pone l'interesse sulle esigenze del consumatore in tutte le funzioni aziendali. Il marketing viene oggi definito come la funzione organizzativa e l'insieme dei processi volti a creare, comunicare e trasferire valore ai clienti e a gestire i rapporti con essi in modo che ciò vada a vantaggio dell'organizzazione e dei suoi stakeholder. Il marketing, inizialmente nato nelle aziende orientate al profitto, trova sempre maggiore diffusione anche nelle organizzazioni non profit e nella Pubblica Amministrazione, ed è, in generale, applicabile a tutte le imprese con finalità sociali. Infatti, la filosofia del marketing si è delineata come l'evoluzione nella gestione dell'impresa rispetto agli orientamenti alla produzione e alle vendite e si pone come obiettivo l'efficacia dell'azione nei confronti dei mercati di interesse, con i quali l'azienda stabilisce dei rapporti di scambio non necessariamente su basi finanziarie, ed infine costituisce uno strumento utile a scongiurare i rischi di miopia di mercato. Tuttavia, l'introduzione del marketing nelle aziende di pubblici servizi richiede il superamento di una serie di vincoli interni, in termini autonomia organizzativa e amministrativa-finanziaria, che la P.A. delega alle imprese. Ancora oggi è aperto il dibattito sul contenuto e sull'applicabilità del marketing in termini di definizione dell'oggetto dello scambio e delle finalità delle diverse imprese pubbliche, in relazione alle particolarità dei singoli settori e della tipologia di processi produttivi e distributivi impiegati.

1. Le dimensioni del marketing

Il marketing come tematica dell'economia aziendale costituisce una delle aree funzionali più trattata negli ultimi cinquant'anni ed è oggi ritenuto un corpo di discipline e concetti sufficientemente consolidato ed armonico. Al tradizionale modello del marketing mix proposto da Kotler (1967), che risulta caratterizzato dalle quattro politiche di marketing (*product, price, place, promotion*), è necessario aggiungere delle sub-politiche specifiche pertinenti a tutte quelle aree dove si hanno sovrapposizioni nelle attività di produzione, distribuzione ed erogazione. Ciò risulta fondamentale nelle aziende di pubblici servizi, ed in particolare nel settore della pubblica istruzione dove, come precedentemente detto, si ha la congiunzione spazio-temporale dei processi di produzione, erogazione ed utilizzazione. In senso lato, il marketing riferito alla gestione manageriale e all'organizzazione dei processi si articola in quattro dimensioni, figura 14:



Figura 14 - Le dimensioni del marketing

1. Orientamento al mercato. Sotto questa dimensione l'impresa considera come base fondamentale di tutti i processi decisionali la valutazione del mercato e dei suoi problemi. Vengono analizzati i bisogni e i comportamenti di consumatori, di tutti gli intermediari nel processo di contatto e comunicazione con il cliente e dei concorrenti.
2. Marketing management. Il comportamento manageriale è espressione dell'insieme di principi e di scelte attuate dall'impresa al fine di soddisfare i bisogni del mercato. Include le attività di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo, e coinvolge trasversalmente tutte le funzioni aziendali.
3. Politiche e strumenti del marketing. Questa dimensione fa riferimento a una serie di strumenti di analisi, valutazione e controllo, usati come base di pianificazione per tutte le attività operative di cui l'impresa si avvale al fine di conseguire i suoi obiettivi di marketing.
4. Marketing strategico. L'introduzione della dimensione strategica nel marketing ha consentito il passaggio da una logica di "ottimizzazione delle risposte" a una di "ottimizzazione delle proposte". La concezione originaria del marketing poneva al centro dell'attenzione dell'impresa i bisogni e i comportamenti di acquisto del cliente ed aveva il compito di fornire le migliori risposte attraverso il marketing mix. A questo approccio di tipo *inside-out* e di natura tattica, circoscritto a definite aree di business, subentra il marketing strategico che trasferisce l'attenzione sulla missione aziendale e sull'acquisizione di vantaggio competitivo. Questa transizione è nata come risposta alla crescente complessità ed instabilità ambientale dominata dalla proliferazione di nuove

tecnologie e dall'internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati. Questo fenomeno ha comportato una contrazione della dimensione spazio-temporale che divideva imprese e mercati. Ciò ha stimolato il marketing verso le problematiche pertinenti la dimensione strategica dell'impresa, dove assume funzione prioritaria nella valutazione dell'attrattività dei mercati, nel posizionamento strategico di prodotti e servizi, nell'analisi della concorrenza e nella gestione in chiave strategica del portafoglio di clienti e prodotti dell'impresa. (Valdani E., 1990, p.20).

Come precedentemente accennato la diffusione del marketing ai contesti istituzionali e pubblici ha sollevato frequenti opposizioni teoriche. La principale obiezione riguarda una condizione di inapplicabilità dei concetti, delle politiche e degli strumenti di marketing al di fuori dei confini dell'impresa, a causa del nesso indiscutibile tra questi e le attività che hanno come obiettivo fondamentale il profitto. Questa posizione era accompagnata da una visione "superficiale" del marketing pubblico, considerato come un'area omogenea, dove non venivano adeguatamente considerate le specificità dei settori e le differenti finalità di imprese ed organizzazioni. Il marketing dei servizi richiede, infatti, di non trascurare l'immaterialità del bene e la contestualità del momento produttivo/erogativo. La teoria del marketing si basa sull'esistenza di un mercato obiettivo o, in generale, sull'instaurare una relazione di scambio tra l'organizzazione e il suo pubblico. Ciò comporta una serie di non semplici implicazioni: definire "cosa" è richiesto dal mercato, come fare a realizzarlo, come comunicare con il destinatario e come garantire il più adeguato livello di soddisfazione. Queste problematiche caratterizzano tanto il marketing delle istituzioni non orientate al profitto quanto le realtà imprenditoriali, e come afferma Kotler (1978, p.14-48) se tutte queste attività rientrano nei compiti delle istituzioni pubbliche, sociali e non-profit, allora ragionare in termini di marketing non può che migliorare la soddisfazione dell'utente e la possibilità di conseguire gli obiettivi delle istituzioni. L'orientamento al marketing nella funzione istituzionale e di servizi della Pubblica Amministrazione, si porrebbe quindi come obiettivo la capacità di gestire il rapporto di scambio con il cittadino, garantendo l'insieme delle condizioni di scambio che ineriscono sulla valutazione di convenienza ogni volta che il cittadino entra in contatto diretto o indiretto con le funzioni della P.A. (Fiorentini G., 1990, p87). L'evoluzione della società impone che la P.A., al fine di essere efficace nella produzione ed erogazione dei servizi pubblici, debba essere in grado di applicare tutti gli strumenti tipici del marketing: definire le aree di bisogno, differenziare e segmentare la domanda, quindi pianificare e attuare tutte le attività necessarie alla soddisfazione delle esigenze della popolazione. Pertanto, considerando reale l'esistenza di un mercato obiettivo e di una relazione di scambio non necessariamente su base monetaria, è possibile utilizzare le politiche e gli strumenti del

marketing nell'organizzazione delle istituzioni di servizi pubblici, analogamente a quanto visto per l'applicazione dei principi aziendali.

Altra obiezione mossa a contrastare l'utilizzo del marketing in organizzazioni diversamente orientate al profitto è posta sul campo dell'etica di comportamento, nell'accezione di orientamento affaristico ed opportunistico. La vecchia concezione dell'impresa privata orientata al profitto come puro arricchimento della proprietà aziendale ha sempre più lasciato spazio ad una dove il profitto è inteso come "entità" necessaria a favorire lo sviluppo e la sopravvivenza dell'azienda. In questo modo il profitto diventa cultura del valore (Guatri L., 1992), e il compito del management di eccellenza dell'impresa moderna si trasforma nella capacità di armonizzare finalità e obiettivi di tutti coloro che hanno interessi nell'azienda, dai proprietari ai lavoratori, ai clienti, alla collettività, alla pubblica amministrazione (Coda V., *Management Pubblico*, p.14). Secondo questa accezione, risulta necessario anche per le imprese di pubblici servizi perseguire obiettivi di efficienza e finalità di produzione di valore, tenendo conto delle specificità e delle singolari esigenze degli utenti e della collettività. In altre parole, la continua evoluzione della società e dei mercati, si è tradotta in un processo di progressivo livellamento dei principi guida nella gestione delle organizzazioni, indipendentemente dall'orientamento al profitto. I principali punti di questo processo sono riassumibili come nello schema sottostante, figura 15.

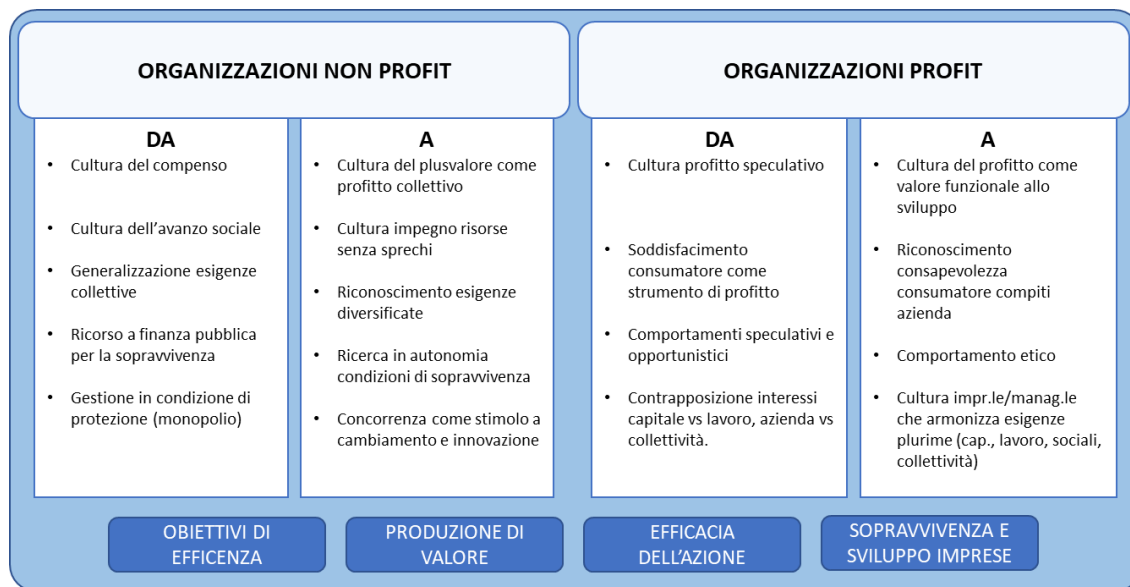


Figura 15 - Livellamento dei valori e principi di riferimento. Adattata da Mele R, 1993

2. Sviluppare il marketing nelle imprese di pubblici servizi: vincoli esterni ed interni

Solamente a partire dalla fine degli anni '90, le imprese di pubblici servizi hanno iniziato a prestare maggiore attenzione ai mutamenti delle dinamiche socioeconomiche e dei mercati. Queste aziende, operanti in condizione di monopolio e in assenza di tensioni competitive, hanno assunto, per molto tempo, un atteggiamento poco disponibile al cambiamento e all'innovazione tecnica e gestionale, generando così un senso di sicurezza e di protezione in mercati che si presentavano a completa disposizione delle aziende (Burns T., 1977). In questo scenario le imprese pubbliche hanno assunto una posizione di superiorità, gestendo la relazione con il mercato e i suoi utenti secondo un rapporto che vedeva il destinatario dei servizi come una figura da "amministrare", più che un consumatore, e dove veniva posta scarsa attenzione alle sue particolari esigenze. Queste considerazioni hanno promosso un atteggiamento delle imprese poco incline a una gestione orientata all'innovazione e al miglioramento del livello qualitativo della performance. La regolamentazione statale ha costituito un potente freno all'introduzione del marketing nelle imprese di pubblici servizi, a causa dell'imposizione di vincoli nelle scelte aziendali e di questa condizione di sorveglianza-protezione garantita dalla posizione di monopolio. Gli obblighi di servizio pubblico, i controlli sui prezzi e i limiti territoriali di mercato hanno spinto le imprese a cercare di instaurare e mantenere buoni rapporti con lo Stato, piuttosto che con l'utenza. Maggiore attenzione è stata rivolta alla realizzazione tecnica del servizio, antepoendo le aspettative della P.A. nei confronti delle imprese a quelle dei consumatori. Da qui nasce l'orientamento al prodotto e alle vendite tipico di molti settori pubblici, dove viene promossa una strategia di produzione di massa e indifferente nelle decisioni all'evoluzione delle condizioni socioeconomiche della popolazione. Ma come anticipato nel capitolo 4, i continui mutamenti delle condizioni ambientali, l'innovazione tecnologica e l'attenuarsi della condizione monopolistica hanno imposto anche alle imprese di pubblici servizi di adottare una nuova filosofia gestionale che tenga conto della posizione dell'impresa nel mercato, dello stadio del ciclo di vita del servizio e del rapporto con il consumatore. Il basso livello di sviluppo della domanda, dovuto principalmente all'ingresso di nuovi utenti nel mercato, e le prospettive concorrenziali insieme al rischio di obsolescenza del servizio, dovute alle disponibilità di nuove tecnologie e all'esistenza di possibili alternative per molti servizi pubblici, hanno imposto alle imprese di cercare in altre direzioni le occasioni per sostenere il loro ritmo di crescita, promuovendo così il passaggio da un'ottica tradizionale a una di marketing. Anche la figura del consumatore, che si è dimostrato sempre più esigente e capace di effettuare scelte, sta assumendo una posizione sempre più centrale nel rapporto con imprese

e istituzioni. La continua evoluzione delle dinamiche sociali ha promosso l'esigenza per l'impresa pubblica di conciliare istanze di socialità e di economicità, in quanto ora il comportamento del consumatore è caratterizzato dalla capacità di scegliere e valutare. Ciò comporta una maggior attenzione agli aspetti intangibili e alla soddisfazione del cliente. Il cliente di pubblici servizi, infatti, non vuole essere considerato un "utente amministrato", ma, come affermano J. Bon e A.L. Loupe (1980), vuole che nel rapporto fornitore-utenza gli sia riconosciuto il ruolo di "compartecipante con il quale bisogna dividere certe responsabilità". Il consumatore, infatti, partecipa attivamente sia nella definizione del servizio stesso che nelle modalità della sua erogazione. Pertanto risulta fondamentale attivare un efficace processo di comunicazione per consentire sia all'impresa che al consumatore di conseguire i rispettivi obiettivi. L'attenzione si concentra sulle performance e sull'introduzione di standard, ricercando livelli sempre più alti di efficacia ed efficienza. Il Marketing va quindi inteso come processo che parte dalla rilevazione dei bisogni del consumatore per elaborare un bene/servizio capace di soddisfare i bisogni individuati e ne definisce modalità di distribuzione, prezzo vendita e processo di comunicazione. L'orientamento al marketing implica un effetto pervasivo sulla gestione complessiva dell'impresa e richiede il coinvolgimento di tutte le attività e funzioni aziendali. Per le imprese di pubblici servizi bisogna anche considerare che la loro attività è spesso circoscritta ad un unico bene e a un ben definito servizio e per tanto è opportuno che pongano in essere processi di continua e costante verifica della posizione dell'azienda e dei suoi servizi nel mercato. A tal fine risulta utile sviluppare un atteggiamento consapevole ed attento nelle seguenti principali aree:

- I. Cultura d'impresa. Il marketing è un orientamento culturale che pone al primo posto la necessità di produrre e distribuire servizi idonei a soddisfare le esigenze del cliente. In quest'ottica i servizi costituiscono il mezzo della soddisfazione del consumatore e l'intero processo di produzione, distribuzione ed erogazione viene condizionato dalla necessità di adeguarsi alle mutevoli esigenze del mercato;
- II. Struttura organizzativa, essa rappresenta il principale strumento di attuazione e implementazione dell'orientamento al marketing. Purtroppo nella maggior parte delle imprese di pubblici servizi, il ruolo del marketing è considerato di solo supporto alle funzioni fondamentali, con compiti principali l'analisi del mercato e le attività di promozione e vendita. Questa configurazione sostiene il ruolo propositivo del marketing e la sua valenza strategica e si traduce in una gestione fortemente incompleta e disomogenea;
- III. Strumentazione di programma e controllo. L'adozione dell'orientamento al marketing presuppone la definizione di strategie e obiettivi, che richiedono di predisporre piani,

programmi e un sistema di controllo adeguati al conseguimento degli obiettivi. Nelle aziende di pubblici servizi i sistemi di programmazione e di controllo si presentano normalmente come funzioni distinte. Esse utilizzano strumenti ed hanno obiettivi diversi: la funzione di programmazione spesso riguarda solo poche funzioni aziendali e si pone obiettivi temporali e di spesa, mentre la funzione di controllo segue la metodologia tipica nella pubblica amministrazione che si fonda su verifiche di tipo contabile e finanziarie, trascurando la fissazione di risultati gestionali e di mercato (Volpatto O., 1983). La prospettiva di marketing presuppone invece una programmazione globale delle attività che deve essere congiunta al sistema di controllo al fine di costituire un efficace sistema di verifica dei risultati e delle scelte strategiche dell'impresa.

- IV. Contenuto operativo del marketing. La funzione del marketing richiede una posizione paritetica rispetto alle altre funzioni fondamentali e serve che rivesta un ruolo di coordinamento delle sub-funzioni, intese come politiche di marketing che ad essa fanno riferimento. Nel settore dei servizi pubblici gli strumenti del marketing sono principalmente utilizzati per realizzare previsioni della domanda e analisi di mercato di natura spesso solo qualitativa, e non vengono coordinati con la gestione, fallendo così nell'acquisire conoscenza delle esigenze del consumatore.

3. Orientamento al marketing nella scuola: le politiche di servizio

Storicamente si riscontra la mancanza di una cultura di marketing nella P.A. e nelle imprese di pubblici servizi, che tendono a identificare il marketing con la pubblicità, la propaganda o in generale la promozione di un servizio volto all'acquisizione del consenso. Il marketing come funzione aziendale va oltre questi aspetti: esso riguarda strumenti analitici e politici atti a scegliere tra le alternative di comportamento la migliore. Il modificarsi delle condizioni ambientali, lo sviluppo di una cultura concorrenziale e l'introduzione di processi di deregolamentazione hanno determinato anche nel settore scolastico l'esigenza di introdurre strumenti ed azioni finalizzate a garantire l'equilibrio tra bisogno e modalità di soddisfazione. Si è così delineata la necessità di porre attenzione a due aspetti del marketing:

- Marketing inteso come complesso di strumenti analitici utili per la conoscenza del mercato
- Marketing inteso come complesso di azioni atte ad influenzare il mercato per ottenere condizioni che favoriscano l'equilibrio nella gestione

Ciò implica la definizione di politiche di marketing, articolate in:

1. Politiche di servizio: mirano a dotare di contenuto la strategia. Esse “definiscono numero, varietà, qualità, complessità delle prestazioni da erogare” (Mele, 1993, p.152) per soddisfare le esigenze del mercato, in relazione alle risorse disponibili, ai competitor e alla regolamentazione pubblica. Il processo parte dall’identificazione del mercato-obiettivo, di cui serve conoscere le indicazioni spaziali e tipologiche dei potenziali consumatori, l’ampiezza e la tipologia di bisogni che si vuole soddisfare. Risulta necessario un processo di segmentazione del mercato, realizzato mediando tra esigenze di standardizzazione e richieste di personalizzazione del servizio. L’analisi della domanda deve evidenziare le differenze tra domanda individuale, collettiva e socialmente organizzata, ognuna caratterizzata da comportamenti completamente diversi e quindi influenzabile tramite azioni altrettanto diverse. Occorre inoltre analizzare i competitor come concorrenti diretti (altre scuole pubbliche o private) e indiretti (scuole che potenzialmente potrebbero entrare nel mercato) operanti nel territorio. I risultati dell’analisi permettono alla scuola di definire politiche di sviluppo che possono essere strategie di diversificazione rivolte a:
 - a. Ampliamento della tipologia di servizi offerti;
 - b. Cogliere le differenti esigenze di mercato e in particolare gli elementi caratterizzanti i diversi gruppi di utenti.
2. Politiche di prezzo: pongono il focus sull’elemento caratterizzante lo scambio nel rapporto con il cliente, che viene condizionato dalla tipologia di servizio offerto e dai tempi di distribuzione. È da osservare che nel caso della scuola pubblica i processi di scambio avvengono in base ad un prezzo di erogazione corrisposto non al momento dello scambio, ma al momento dell’imposizione fiscale, pertanto le tradizionali politiche di prezzo del marketing mix non sono direttamente applicabili.
3. Politiche di distribuzione: vengono intese come la ricerca dei canali migliori ed alternativi per far raggiungere il servizio al destinatario. Nel caso del servizio scolastico, come precedentemente detto, il momento dell’erogazione e del consumo coincidono in forma di punti di erogazione collettivi. Tuttavia, negli ultimi anni, l’orientamento dell’azione comunitaria ha spinto verso il potenziamento dell’insegnamento aperto e a distanza, portando così a una nuova configurazione erogativa, caratterizzata da punti di erogazione individuali. L’apprendimento e la formazione permanente, intermedia e degli adulti non si attuano più solo in presenza dei discenti, ma grazie lo sviluppo della telematica e della distance learning, si assiste oggi a nuove configurazioni di trasmissione di idee e messaggi.

4. Politiche di promozione/comunicazione: finalizzate alla corretta e costante informazione sui servizi offerti. I contenuti della carta dei servizi scolastici e del P.O.F. costituiscono l'obiettivo della gestione e al contempo rappresentano un vincolo rispetto alle responsabilità assunte dall'istituto nei confronti dell'utenza.

Nel settore dei servizi, le politiche di marketing assumono una configurazione più ampia, caratterizzate da politiche fortemente interconnesse e focalizzate sullo stretto e diretto contatto con l'utenza e sulla sua soddisfazione. Conseguentemente il marketing-mix tipico di una azienda di servizi pubblici si potrebbe considerare strutturato dalle 4 politiche tradizionali e da 4 sub-politiche ricomponibili secondo lo schema in figura 16:

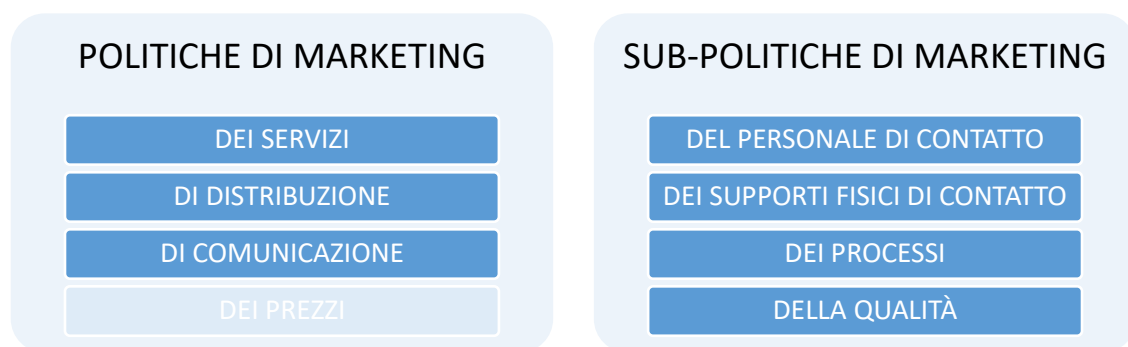


Figura 16 - Politiche e sub-politiche di marketing nelle imprese di servizi. Adattata da Mele R, 1993

Come analizzato nei capitoli precedenti, si può rilevare come gli aspetti della gestione del personale, dei supporti fisici, del processo di contatto e della qualità siano sostanzialmente riconducibili alle aree delle politiche dei servizi, della distribuzione e della promozione/comunicazione. Queste sub-politiche nel contesto dei servizi pubblici non godono di un livello di autonomia tale da poter essere considerate separatamente, ma sono rilevanti sul piano della completezza dei contenuti del marketing per i loro riflessi sul "servizio erogato". In generale serve considerare queste sub-politiche nel loro complesso a causa delle strette relazioni di interdipendenza tra politiche e strumenti della gestione del marketing, si veda figura 17.

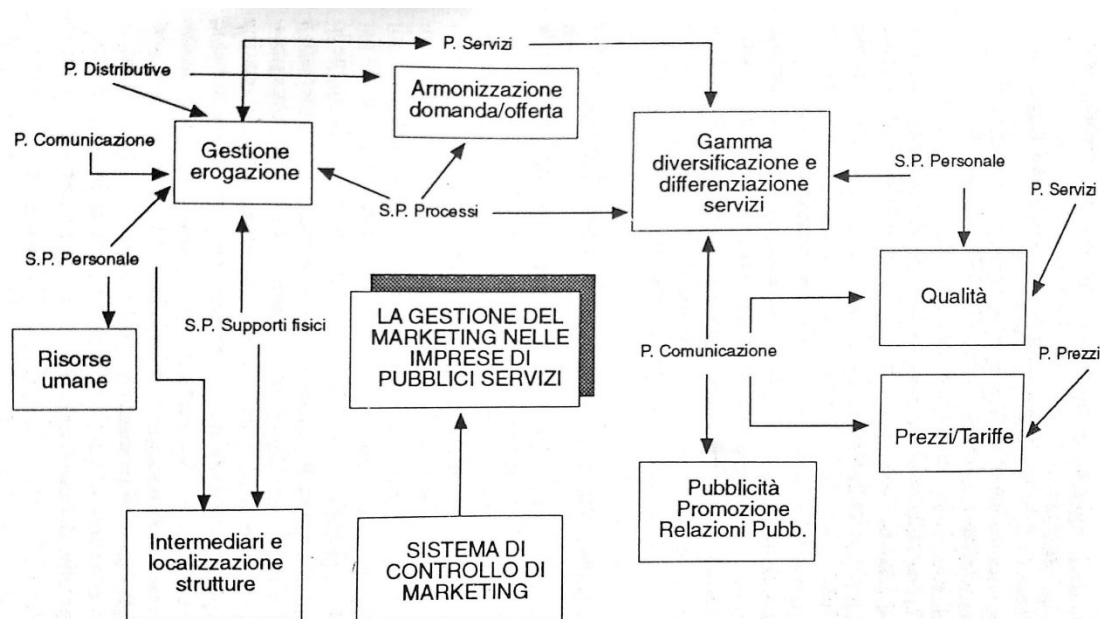


Figura 17- Il quadro delle relazioni fra politiche sub-politiche e strumenti. Tratto da Mele R., 1993

Purtroppo, oggi il marketing nella scuola è ancora in una fase di sperimentazione a causa della scarsa cultura interna, dell'inadeguatezza degli strumenti organizzativi, dell'inesistenza di strumenti di controllo e verifica adeguati. L'adozione del marketing come strumento operativo dovrebbe rappresentare il primo passo verso il marketing strategico al fine di fornire risposte adeguate e di garantire adattabilità e flessibilità al crescere delle turbolenze nell'ambiente. L'assunzione di una visione di marketing in chiave strategica nella scuola è inoltre rallentata dalla regolamentazione del sistema di orientamento e indirizzo della Pubblica Amministrazione. Il vincolo della regolamentazione statale costituisce un ostacolo rilevante alle scelte strategiche di questa classe di imprese in quanto le decisioni di investimento sono condizionate da decisioni esterne, cioè ad opera dal governo che interviene nella valutazione e definizione di misure e tempi dei progetti proposti. Il potere di indirizzo che la P.A. si riserva interferisce inoltre tanto nell'impiego e destinazione delle risorse, quanto sulla configurazione dei servizi e sulle loro condizioni di collocazione. Conseguentemente la libertà manageriale delle imprese di pubblici servizi risulta fortemente limitata e la prospettiva di sviluppo del marketing strategico risulta inevitabilmente collegato a processi di deregolamentazione congiuntamente a modifiche nell'atteggiamento della P.A.

4. Armonizzazione della domanda e dell'offerta

Nel settore dei pubblici servizi il carattere di immaterialità e l'impossibilità di conservare scorte pongono alle imprese problemi molto rilevanti in ordine all'armonizzazione della domanda e dell'offerta. Come già anticipato, la contestualità di produzione, erogazione e consumo fanno sì che il comportamento del cliente si rifletta istantaneamente e direttamente sull'attività

produttiva e di conseguenza sull'offerta dell'impresa. Ciò costringe l'impresa a dimensionare la sua capacità spesso sulla domanda di breve periodo. Si può considerare che il problema dell'armonizzazione della domanda e dell'offerta si muova lungo un asse dove ad un estremo vi è il rischio di non soddisfare completamente la domanda e all'altro quello di sprecare la capacità. Su questo tema è da rilevare che le imprese scolastiche sono tenute a dimensionare la loro capacità produttiva sul valore massimo della domanda. Esse sono, infatti, caratterizzate da notevole rigidità nella dotazione e utilizzazione dei fattori produttivi, basti pensare alla limitata possibilità di manovra nelle decisioni riguardanti i costi del personale e le infrastrutture disponibili. Inoltre, il bisogno di istruzione, come detto considerato primario, fa sì che le istituzioni scolastiche siano soggette all'obbligo di fornitura, ma le precise indicazioni su programmi e tempi fornite dal Ministero della Pubblica Istruzione sono delle prescrizioni che spesso non dipendono dalla valutazione della capacità disponibile della singola istituzione scolastica. In generale, nel settore delle imprese di pubblici servizi il problema delle scelte produttive è fortemente interconnesso e interdipendente con la gestione della domanda e dei suoi flussi. In questo scenario il marketing entra in molte delle problematiche produttive determinando un elevato livello di interazione tra le scelte attuabili dalle imprese di pubblici servizi e le variazioni della domanda rispetto ai diversi orizzonti temporali. Il problema della capacità di offerta è scomponibile in relazione a tre differenti orizzonti temporali, per ciascuno dei quali le imprese possono disporre di politiche e scelte diverse, figura 18:

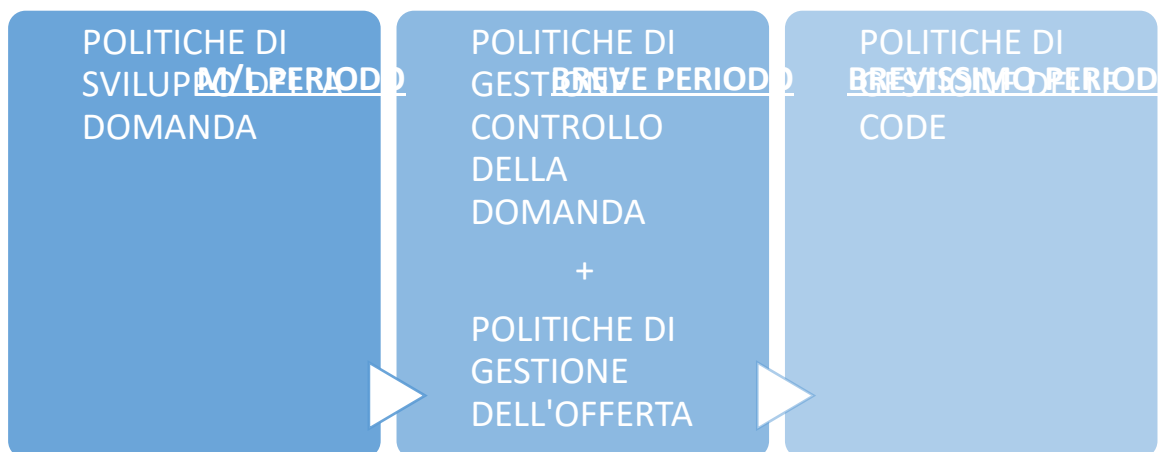


Figura 18 - Strategie politiche di armonizzazione della domanda e dell'offerta nei pubblici servizi. Adattata da Mele R., 1993

Politiche di sviluppo della domanda. Le politiche di sviluppo della domanda riguardano orientamenti di medio-lungo periodo e consistono in un insieme di scelte atte ad incrementare la richiesta del mercato al fine di saturare la capacità produttiva progettata e realizzata. È da osservare che nel settore dei servizi pubblici le decisioni di sviluppo dimensionale delle imprese

sono cadenzate a ampi intervalli di tempo e sono regolamentate dalla P.A. che considera più che accettabile un esubero di capacità produttiva. Questo fa sì che lo sviluppo di capacità preceda il potenziale aumento della richiesta e ciò comporta che solo successivamente all'incremento della capacità seguano l'adozione di politiche e strumenti atti alla collocazione dei servizi. Nel caso delle istituzioni scolastiche, la condizione monopolistica ha imposto di fatto l'esigenza di far fronte a tutti i prevedibili incrementi di richieste del servizio e ciò ha promosso la necessità di perseguire la politica di sviluppo della domanda. Questo impegno storicamente ha comportato il progressivo sviluppo della copertura del mercato all'interno di tutto il Paese al fine di aumentare il numero complessivo degli utenti. Si è passati così dalla localizzazione del servizio nelle aree caratterizzate da un più elevato livello di sviluppo economico a una diffusione capillare del servizio a zone più lontane e con mercati meno densi.

Politiche di controllo e gestione della domanda. Le politiche controllo e gestione della domanda sono politiche di breve periodo e hanno l'obiettivo di orientare e gestire le variazioni della domanda modificando gli elementi del processo produttivo. Le politiche di sviluppo della domanda, come anticipato, corrono infatti il rischio di essere accompagnate da un peggioramento delle condizioni di sfruttamento della capacità nel breve periodo. Per le imprese di pubblici servizi è risultato conseguentemente fondamentale, al fine di favorire l'equilibrio economico, intraprendere iniziative atte a influenzare i comportamenti della clientela. Questa necessità è stata, inoltre, caldeggiata dallo sviluppo di un'opinione pubblica sempre più attenta e interessata ad un impiego più razionale ed efficiente delle risorse. Nel breve periodo le principali strategie perseguibili dalle imprese di pubblici servizi, per armonizzare domanda e offerta, sono:

- Politiche di gestione della domanda (chase strategy)
- Politiche di gestione della capacità di offerta (level capacity);

che possono trovare attuazione congiunta e contemporanea. Le politiche di gestione della domanda hanno l'obiettivo di esercitare una costante azione di controllo sulle decisioni e sui comportamenti di acquisto della clientela, cercando così di ridurre tutti gli effetti indesiderati del servizio, quali sprechi di capacità, eccessi di domanda, ecc. L'adozione di queste politiche risulta comunque sottoposta ai seguenti vincoli:

1. Conservare il livello di qualità e soddisfazione dell'utente, ciò comporta che tutti gli interventi atti a modificare gli schemi di richiesta dei consumatori devono risultare quanto più possibile compatibili con le esigenze aziendali sia in termini di produzione-erogazione che in termini di soddisfazione dell'utenza;

2. Non provocare riduzioni globali della domanda. L'orientamento della domanda deve essere promosso secondo logiche distributive nel tempo e nello spazio, senza ripercussioni sull'altezza della domanda individuale e complessiva;
3. Non ostacolare le condizioni di sviluppo della domanda, per cui il miglioramento dei livelli di utilizzazione e sfruttamento delle capacità produttiva dovrebbe essere promosso senza sviluppare capacità aggiuntiva o alternativamente senza svilupparla in misura inferiore al tasso di sviluppo dei consumi.

Politiche di controllo e gestione dell'offerta. L'obiettivo, nel breve periodo, di queste politiche consiste nell'intervenire sulla capacità di erogazione dell'impresa al fine di adattarla alle mutevoli esigenze temporali. Nella realtà armonizzare domanda e offerta, perseguendo efficienza ed efficacia gestionale, è possibile solo perseguendo una soluzione che utilizzi congiuntamente un mix di interventi sia sulla domanda che sull'offerta. Quasi sempre la scelta migliore si presenta infatti come una soluzione complessa e molto integrata che impiega sia entrambe le politiche che le differenti sub-politiche menzionate nel paragrafo precedente. È da osservare che le scelte di medio/lungo periodo sono atte a dimensionare la capacità produttiva intesa come volumi di servizi vendibili, e dunque trovano fondamento sulle previsioni della domanda. Ma nei tempi brevi risultano possibili delle operazioni di livellamento che però oltre ad essere difficili a causa del fattore di regolamentazione da parte della Pubblica Amministrazione, possono generare ripercussioni sui costi e sull'efficacia. Nel settore delle imprese di servizi pubblici a causa della scarsa elasticità e capacità di adattamento del sistema produttivo gli strumenti per gestire e controllare l'offerta si traducono in aggiustamenti frequenti e continui. Per questo motivo questi strumenti, di breve e brevissimo periodo, non entrano a pieno titolo nelle aree del marketing, in quanto risulta difficile e imprevedibile l'impatto che questi hanno sul consumatore.

La gestione delle code. Il formarsi di "code" di utenti nell'accesso al servizio o nel corso della sua erogazione è originato dalla variabilità della domanda e dall'immaterialità del servizio e si traduce in tempi di attesa per il consumatore. Il problema della formazione delle code dipende, in linea generale, da tre fattori principali:

- Irregolarità di arrivo dell'utenza;
- Variabilità del tempo di erogazione del servizio;
- Scelta dell'azienda di contenere la dotazione di capacità produttiva ed i costi.

Questo problema rientra nell'area dei problemi di gestione della capacità offerta, ma nel brevissimo periodo. Per questo molto spesso serve ideare soluzioni che partendo da decisioni di

carattere strutturali, delineino tattiche gestionali di brevissimo periodo. Questa problematica non colpisce direttamente la scuola secondaria di secondo grado e per tanto non sarà sviluppato in questo elaborato.

5. Le politiche di comunicazione nelle imprese di pubblici servizi

5.1. Il processo di comunicazione nelle imprese di pubblici servizi

Le politiche di comunicazione rappresentano un processo indispensabile di collegamento tra l'impresa e l'ambiente. Questo processo è assimilabile ad un sistema di tipo colloquiale con caratteri di inevitabilità e di circolarità dove l'impresa assume l'iniziativa sia nell'inviare che nel raccogliere le comunicazioni verso e dall'ambiente. In questo sistema complesso interagiscono numerosi attori: l'impresa, i consumatori reali e potenziali, le imprese concorrenti e collaboratrici, nonché la pubblica amministrazione, si veda figura 19. Le attività di invio e raccolta di informazioni stanno alla base dei sistemi decisionali, direzionali e operativi delle imprese, al fine di perseguire le loro specifiche finalità e ottimizzare il raggiungimento dei rispettivi traguardi. È importante rilevare che le imprese di pubblici servizi, a differenza di quelle che operano in mercati non regolamentati dalla P.A., hanno maggiori vincoli in termini di visibilità e trasparenza aziendale e sono tenute a rispettare le responsabilità sociali legate alla gestione di questa categoria di beni. Il sistema di comunicazione ed informazione esplicita una duplice funzione:

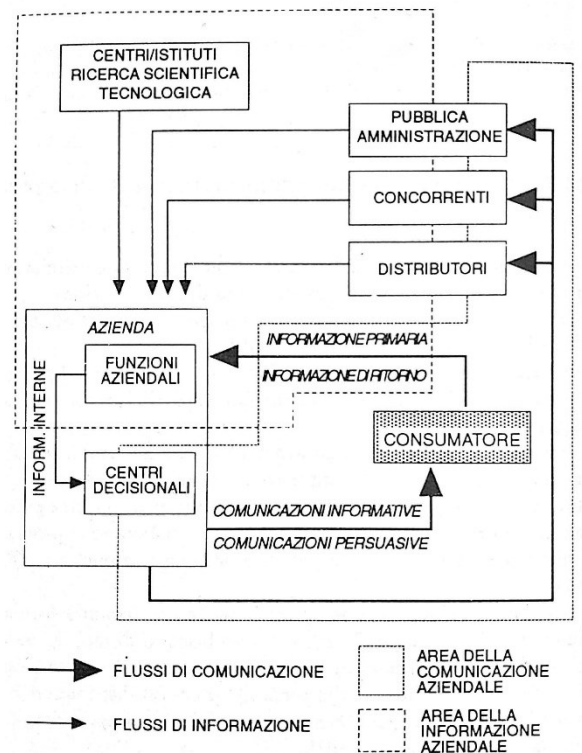


Figura 19 - Sistemi aziendali di comunicazione ed informazione. Tratto da Mele R., 1993

- Consente di raccogliere e valutare i dati, interni ed esterni, per orientare scelte e decisioni;
- Consente di inviare informazioni all'esterno, e nello specifico al proprio mercato di riferimento, al fine di orientare e stimolare le decisioni di acquisto.

I sistemi di informazione formalizzati comprendono flussi interni ed esterni di dati che l'impresa raccoglie ed elabora per fornire elementi di valutazione a supporto dei processi decisionali inerenti alle funzioni di pianificazione e controllo, e delle decisioni nelle specifiche aree di competenza del marketing. Il sistema informativo è costituito da quattro sottosistemi: sistema contabile interno, sistema delle ricerche commerciali, il marketing intelligence system e il sistema delle scienze direzionali applicate e di marketing (Kotler P., 1978, p379). Il sistema di comunicazione è rappresentato dall'insieme di informazioni che ciascun mercato invia all'impresa nello svolgimento della funzione di scambio. Il sistema informativo e il sistema di comunicazioni si intersecano, infatti, nell'area di sovrapposizione tra flussi di informazioni primarie e di ritorno, con le comunicazioni che l'impresa riceve dal suo mercato. Come accennato, l'impresa di pubblici servizi assume un ruolo attivo nel processo di comunicazione in quanto, considerando nello specifico il settore dell'istruzione e della formazione, il mercato è costituito da un numero elevatissimo di consumatori con un livello estremamente basso di aggregazione organizzativa che rende difficile qualsiasi iniziativa diretta a fare il "primo passo". Parte del mercato produce fenomeni associativi, come ad esempio si registra nella costituzione dei consigli di classe e di istituto, dove alcuni consumatori (in questo caso i genitori degli alunni) svolgono funzioni di orientamento e controllo nelle decisioni relative ai programmi formativi. Tuttavia, i singoli consumatori possono inviare alle imprese segnali in merito al grado di soddisfazione ricevuto dal servizio tramite suggerimenti, segnalazione di inconvenienti e anche tramite il mancato riacquisto. I recenti e continui mutamenti ambientali, discussi in questo elaborato, hanno costituito un insieme di condizioni che confermano l'interesse dell'utenza a richiedere in modo sempre più preciso e qualificato alla P.A. un nuovo rapporto, non più limitato alla mera erogazione di un servizio. Infatti, nel settore dei pubblici servizi per molto tempo l'offerta, oltre che dall'impresa, è stata fortemente orientata dalla P.A. il cui interesse sta nel fornire la propria interpretazione su ciò che debba intendersi per pubblico servizio e per interesse generale. Come sostengono J. Bon e A.L. Loupe (1980, p.54), questa circostanza ha contribuito a rendere ambiguo il ruolo dell'informazione del mercato in quanto l'obiettivo potrebbe non essere quello di soddisfare gli interessi particolari della collettività, ma quello di apprezzare e soddisfare l'interesse generale. In questo assetto il processo di comunicazione assume un approccio discendente, dove il consumatore/utente fornisce all'impresa e alla P.A.

una delega ad interpretare i suoi bisogni ed a mediarli con esigenze più generali. Conseguentemente l'utenza si ritrova in una posizione subordinata e l'impresa si "trincerà" dietro le sue prerogative di potere pubblico, trasformando il singolo consumatore in un soggetto isolato e debole contrattualmente. Questo approccio di mancata considerazione delle esigenze, di fatto ha generato nei consumatori atteggiamenti passivi caratterizzati da diffusi comportamenti di mancata collaborazione o, peggio, mancato rispetto delle regole di comportamento nell'utilizzo dei servizi pubblici. Questo atteggiamento della P.A. risulta anacronistico alle condizioni di mercato poiché si afferma sempre più la consapevolezza nei consumatori che l'efficienza esterna dei servizi viene fortemente condizionata dalla capacità delle imprese pubbliche di comunicare con gli utenti, rendendo trasparenti sia le politiche di sviluppo che i comportamenti gestionali. Le aziende di pubblici servizi dovrebbero infatti adottare un più moderno approccio partecipativo del processo di comunicazione con il mercato. Questo approccio, detto ascendente, attribuisce al consumatore sia il ruolo di fornire le informazioni che quello di consultazione e di associazione al processo decisionale, figura 20.

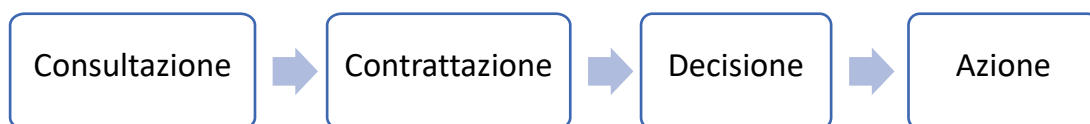


Figura 20 - Schema comunicazione-azione. Tratto da Bon J., Louppe, 1980, p.56

Qui il consumatore di pubblici servizi è associato, tramite la contrattazione, al ruolo di partner attivo nell'elaborazione dei progetti di servizi e attività, e nello studio di possibili soluzioni. Purtroppo, nel settore dell'istruzione e della formazione, come nella maggior parte dei settori di servizi pubblici, l'implementazione di questo approccio non è che agli albori e l'attività di comunicazione non risulta ancora rigorosamente integrata in un progetto strategico ampio e coerente con le altre attività delle imprese.

5.2. La comunicazione aziendale: contenuti, caratteri e obiettivi

Per quanto visto ogni azienda comunica volontariamente o involontariamente con l'ambiente e le caratteristiche fondamentali di questo processo di comunicazione sono:

1. Inevitabilità: non si può ritenere possibile che tra impresa e mercato di riferimento non avvenga la trasmissione di messaggi in forma esplicita, ossia tramite l'utilizzo volontario degli strumenti tipici della comunicazione aziendale, e in forma implicita, nel senso che comportamenti e modalità operative sono percepiti dai clienti esterni ed interni. Si veda lo schema sottostante, tabella nn.

Tabella 5 - Comunicazione implicita ed esplicita nei pubblici servizi. Tratto da Mele R., 1993

COMUNICAZIONE AZIENDALE	
IMPLICITA	ESPLICITA
<p>L'insieme dei messaggi trasmessi (volontariamente o involontariamente) attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I servizi offerti; • I comportamenti tenuti dal personale; • Gli edifici aziendali; • Impianti e materiali. 	<p>L'insieme dei messaggi trasmessi mediante una serie di strumenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le pubbliche relazioni; • La propaganda; • La pubblicità • La promozione

2. Circolarità: come precedentemente menzionato i flussi di informazione sono bi-direzionali e prevedono un canale discendente dall'impresa al mercato ed un canale ascendente dal mercato all'impresa. Questo richiama il concetto di sistema aperto, dove l'impresa e i suoi interlocutori sono disposti a ricevere ed elaborare informazioni e messaggi al fine di ricercare modalità di adattamento dei comportamenti aziendali alle esigenze e alle aspettative dell'utenza.

La comunicazione aziendale con il mercato di riferimento assume conseguentemente un ruolo di rilievo anche nelle imprese di pubblici servizi, in quanto promuove un progressivo e graduale avvicinamento delle due parti. M. Pellicano (1992, p.64) evidenzia alcune caratteristiche specifiche dei servizi pubblici che rendono il processo di comunicazione peculiare per i suoi riflessi sia su aspetti e contenuti dell'attività di comunicazione sia sulle strategie e politiche adottabili:

- Elevata probabilità e frequenza di contatto tra impresa e consumatore. Questo elemento di caratterizzazione deriva dall'elevato grado di immaterialità del bene offerto che oltre ad essere fisicamente intangibile risulta spesso mentalmente intangibile come accade nel settore dell'istruzione. La valutazione di questi servizi, rispetto a caratteristiche intrinseche, ad attributi qualitativi ed ai benefici recati, risulta infatti un processo molto complesso poiché gli elementi di giudizio sono spesso più di natura soggettiva che oggettiva. I riflessi di questo processo sul comportamento di acquisto si traducono in una maggiore tensione nella fase di preacquisto e in una minore presenza di elementi atti a valutare preventivamente il grado di soddisfazione conseguente

all'acquisto ed utilizzo del servizio. Questo fattore di immaterialità rende infatti difficile per le istituzioni scolastiche garantire l'uniformità di requisiti e risultati qualitativi del servizio in senso spaziale e temporale. L'immaterialità del bene assieme alla contestualità delle attività di produzione, erogazione e consumo comportano la rilevanza nel processo di comunicazione aziendale dei supporti fisici e del personale di contatto: questi elementi si costituiscono come evidenze di materializzazione dell'impresa e del servizio, ed il tipo di interazione con esse contribuisce a determinare il livello di soddisfazione e di fiducia del consumatore verso l'impresa. Di conseguenza, l'immagine aziendale delle imprese di pubblici servizi è essenzialmente determinata dai comportamenti e dagli elementi aziendali che vengono percepiti dal pubblico interno ed esterno, e che quindi risultano caratterizzati da un estremo grado di visibilità e di trasparenza.

- Elevato grado di responsabilità sociale delle imprese di pubblici servizi. Come evidenziato nel capitolo quarto, è necessario che le imprese di pubblici servizi, ed in particolar modo le istituzioni scolastiche, assumano piena coscienza del proprio ruolo sociale, quali elementi di assoluto rilievo per il progresso economico, culturale e civile dell'intero Paese. La responsabilità sociale rappresenta infatti la principale ed ineludibile ragione dell'operare di questa classe di imprese, e per tale motivo deve essere interiorizzata nei propri obiettivi strategici. Nel rapporto di comunicazione tra imprese di pubblici servizi ed il loro ambiente devono essere chiari diritti e doveri, così che le imprese possano raggiungere il giusto equilibrio tra le finalità sociali (efficacia) e quelle imprenditoriali (efficienza ed economicità), tabella 6.

Tabella 6 - I principali interlocutori delle imprese di pubblici servizi: diritti e doveri. Tratta da Mele R., 1993

INTERLOCUTORI AZIENDALI	ASPETTATIVE LEGITTIME (DIRITTI)	COLLABORAZIONE DOVUTA (DOVERI)
CLIENTI	Servizi quantitativamente e qualitativamente adeguati al contesto sociale	Partecipazione attiva nella produzione/erogazione dei servizi fruiti
COLLETTIVITÀ	- Miglioramento qualità della vita - Tutela ambiente	Senso civico: evitare fenomeni di "a-legalità di massa" che danneggino le imprese
ISTITUZIONI	Coerenza tra risultati e obiettivi economico-sociali concordati	Supporto e garanzia di autonomia gestionale e finanziaria per il conseguimento degli obiettivi

PERSONALE	Gratificazione retributiva e realizzazione individuale dal lavoro effettuato	Consenso, senso di appartenenza e attiva collaborazione al conseguimento degli obiettivi aziendali
------------------	--	--

Affinché le imprese di pubblici servizi instaurino con i loro interlocutori questa condizione di reciproca comprensione, è necessario che perseguano un'ampia attività di comunicazione esplicita, volta a:

- Contribuire ad accreditare un'immagine aziendale positiva;
- Sviluppare un senso di fiducia nei riguardi della stessa;
- Favorire la propensione dei clienti a fruire in modo soddisfacente dei servizi acquisiti.

Da quanto premesso, il processo di comunicazione delle imprese di pubblici servizi deve essere caratterizzato dalla massima veridicità dei messaggi trasmessi, in quanto i tentativi di persuadere i potenziali clienti all'acquisto, proponendo un'immagine aziendale migliore di quella che poi verrà effettivamente percepita, si sono spesso tradotti in una perdita di credibilità, producendo pertanto un effetto "boomerang" caratterizzato da sensibili e prolungate conseguenze negative per l'impresa. Risulta chiaro che per il perseguimento di fini strategici, politici ed operativi l'attività di comunicazione aziendale si presenta molto complessa e deve avere come primo obiettivo la coerenza, deve essere cioè in grado di integrare la comunicazione implicita, caratterizzata da elevata trasparenza, con la comunicazione esplicita, caratterizzata da massima veridicità. Se l'impresa risulta capace di attivare una relazione di comunicazione con il proprio ambiente e coerente con i propri obiettivi strategici, si possono produrre effetti positivi sui risultati aziendali contribuendo a migliorare, figura 21:

- Efficacia dei servizi;
- Efficienza produttiva e organizzativa;
- Economicità gestionale.

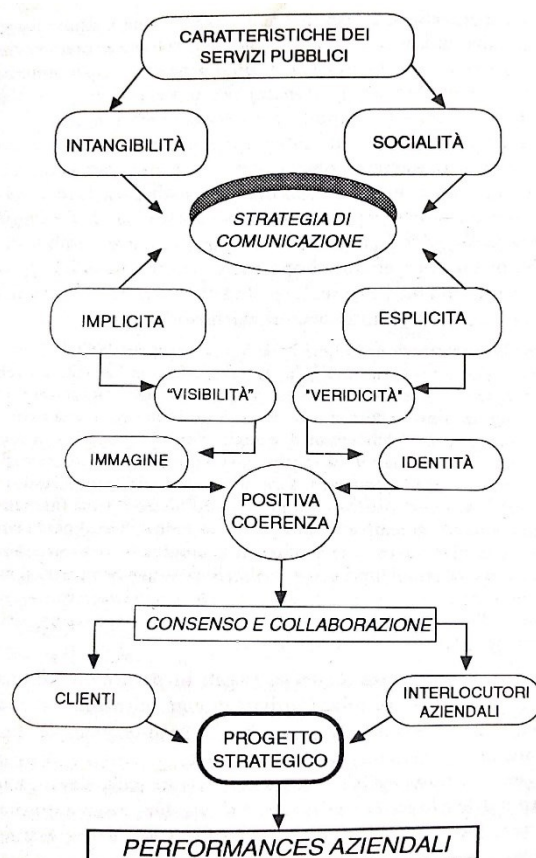


Figura 21 - Strategia di comunicazione. Tratta da Mele R.,1993

5.3. Comunicazione: strumenti, politiche e ricerche di marketing

A seconda degli obiettivi che l'impresa si pone, la comunicazione esplicita può essere realizzata attraverso le seguenti modalità:

- Pubbliche relazioni, l'obiettivo è creare un'immagine favorevole dell'impresa presso i pubblici di riferimento. Le pubbliche relazioni consistono in comunicazioni di carattere tipicamente istituzionale e comprendono tutte quelle attività che concorrono a creare relazioni aziendali positive e creano un clima favorevole attorno all'impresa. L'orizzonte dei risultati attesi è di lungo termine e consente all'impresa di raggiungere un vasto target. I principali strumenti di pubbliche relazioni nel settore dell'istruzione e formazione sono: istituzione di borse di studio, workshop, conferenze, newsletter, ecc.;
- Propaganda, consiste in uno stimolo impersonale della domanda di un servizio ottenuto tramite la diffusione di informazioni rilevanti, al fine di migliorare la conoscenza dei servizi offerti presso i consumatori e determinarne le preferenze. I principali strumenti di propaganda sono gli articoli redazionali, che scritti da giornalisti in autonomia e in piena obiettività possono elogiare il servizio e l'impresa. Gli effetti questa modalità si riscontrano generalmente nel medio-lungo periodo;
- Pubblicità, consiste in forme di comunicazione di massa, non personali, atte sia a creare consenso intorno all'immagine dell'impresa (attraverso comunicazioni di carattere istituzionale con orizzonte temporale di medio termine), che ad ottenere un incremento delle vendite (attraverso comunicazioni di carattere commerciale con orizzonte temporale medio-breve termine). Consente di raggiungere un vasto target, ma generalmente non risulta decisiva in termini di stimolo all'acquisto, in quanto tende a instaurare una forma di monologo con il pubblico che non si sente obbligato a prestare attenzione. Si può distinguere tra pubblicità diretta, attuata attraverso direct mail e telemarketing, ed immagine indiretta, attraverso i mass-media;
- Promozione, consiste di tutti gli strumenti atti a incentivare gli utenti agli acquisti nel breve periodo. L'obiettivo delle attività promozionali, più che a creare un'immagine positiva dell'impresa, consiste nel cercare di ottenere una risposta in termini di acquisto immediata e consistente. Nel caso delle aziende di pubblici servizi le attività promozionali si avvalgono di azioni volte a generare nel consumatore effetti psicologici ed emotivi positivi a seguito dell'acquisto del servizio.

I diversi strumenti della comunicazione aziendale si differenziano sia per contenuti ed obiettivi che per la dimensione temporale e la durata degli effetti. È possibile riportare in una matrice le diverse modalità di comunicazione, ponendo sull'asse orizzontale l'effetto di ritorno sulle

vendite (breve – lungo periodo) e in quello verticale le finalità della comunicazione (commerciale – istituzionale), figura 22.

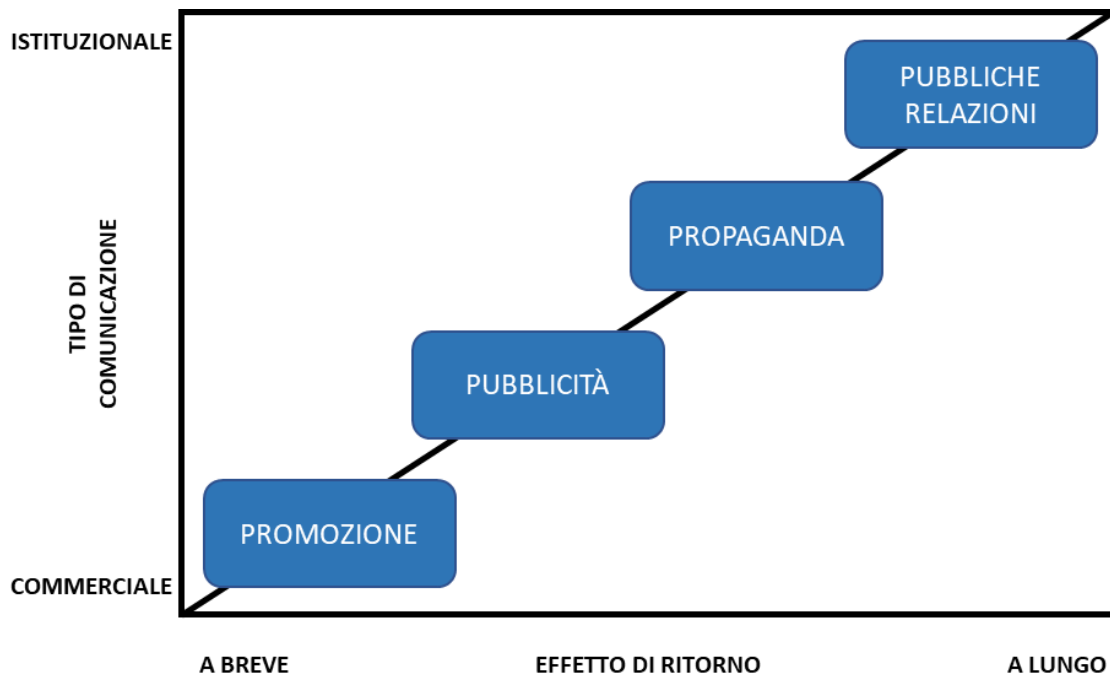


Figura 22 - Modalità di comunicazione implicita. Tratta da Mele R., 1993

La dimensione temporale risulta infatti determinante nell'attività di programmazione delle politiche di comunicazione e nella definizione del communication mix più opportuno. Come sottolinea R. Mele (1993, p.595) le imprese di pubblici servizi solo recentemente hanno iniziato a orientarsi verso la comunicazione esplicita, considerandola come manifestazione più rilevante dell'attività di marketing, ed in generale il complesso di attività di comunicazione realizzate non trova ancora riscontro in una vera e propria strategia comunicativa. Tuttavia, la crescente sensibilità delle imprese di pubblici servizi riguardo la soddisfazione del cliente, ha spinto queste imprese a intraprendere politiche dell'immagine sia dei servizi che dell'azienda, volte a sollecitare un atteggiamento complessivamente favorevole nel consumatore così da poter instaurare un legame di fedeltà stabile e duraturo. In questo settore, a causa della natura del servizio, risulta però estremamente difficile separare il servizio dall'impresa. Infatti, come sostiene Kotler (1978, p.817), "i caratteri del servizio rappresentano elementi di valutazione dell'immagine aziendale, e l'atmosfera, intesa come proiezione esterna dell'impresa e delle sue

strutture produttive e distributive, si riversa sull'immagine che l'utente si fa del servizio", figura 23.

Questa peculiarità dei servizi pubblici, fa sì che nel consumatore l'immagine azienda/servizio venga percepita distintamente e separatamente dalle immagini sia del servizio, nelle sue qualità funzionali, che dell'impresa, come realtà organizzativa, economica e sociale.

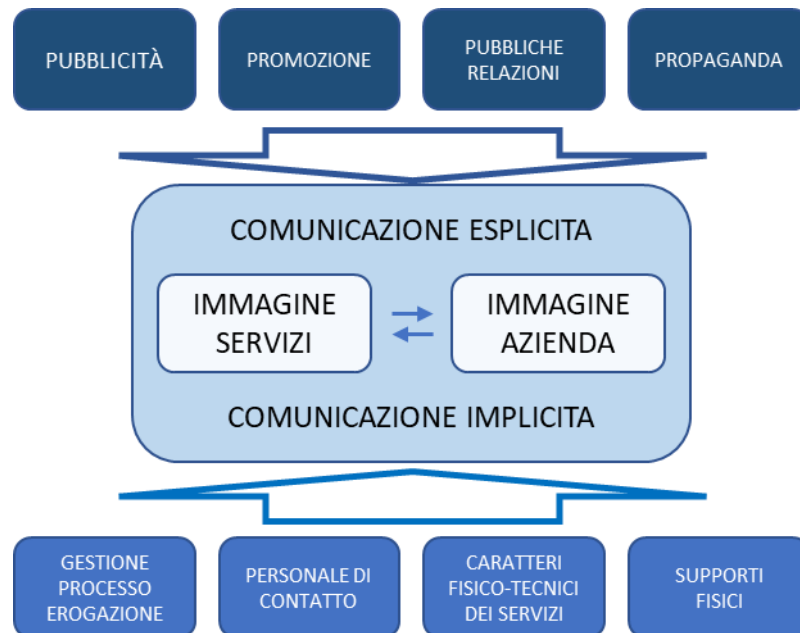


Figura 23 - Immagine aziendale e immagine dei servizi. Tratta da Mele R., 1993

Come analizzato nel paragrafo precedente, la condizione di circolarità del processo di comunicazione prevede un flusso discendente dall'azienda al mercato ed un flusso di informazioni dal mercato verso l'impresa. Questo flusso rappresenta la capacità di ascolto, di analisi e comprensione del mercato che l'azienda sviluppa e sulla base del quale dovrebbe impostare i suoi servizi e i suoi processi di comunicazione discendente. Secondo Kotler tramite le ricerche di marketing, l'azienda di pubblici servizi dovrebbe acquisire informazioni utili da:

- Ambiente esterno:

Macroambiente: inteso come contesto sociale nel quale opera l'impresa di pubblici servizi, la quale si attiva per conoscere l'opinione della collettività, anche tramite opinion leader, sull'immagine dell'azienda e dei suoi servizi.

Mercato: tramite le ricerche di mercato l'impresa raccoglie informazioni sugli utenti che costituiscono il mercato stesso, partendo dall'identificazione di un bisogno generico è successivamente possibile articolare i bisogni e le esigenze specifiche. In altre parole, l'ampiezza di ogni analisi di mercato dipenderà da una serie di ipotesi di partenza, le quali forniscono poi gli elementi di identificazione della ricerca, rilevabili tanto tramite

elementi qualitativi che quantitativi. Un altro campo di indagini ricco ed articolato è quello delle ricerche delle motivazioni atte a ricercare le cause di fondo alla base del comportamento d'acquisto. Di maggior rilievo gestionale per le aziende di pubblici servizi risultano le analisi di comportamento degli utenti in riferimento alle attività di acquisizione e di fruizione del servizio. Nel settore dei pubblici servizi questo tipo di ricerche viene infatti condotto con notevole frequenza, utilizzando anche dati interni aziendali, e le ricerche sono considerate di carattere continuativo. Le ricerche di comportamento forniscono utili indicazioni per orientare le decisioni dell'impresa anche a seguito di variazioni dei caratteri delle prestazioni offerte. Infine, tramite la raccolta di feed-back è possibile misurare il livello di soddisfazione del consumatore.

- Ambiente interno: l'attività di comunicazione verso l'interno dell'impresa consente di dialogare con il proprio personale. Il marketing interno si basa sul concetto che i dipendenti sono i primi clienti di un'impresa e che la soddisfazione del cliente esterno, a cui può seguire il successo dell'impresa, dipende in prima istanza dalla soddisfazione del cliente interno. Oggi, infatti, il clima dei rapporti interni si è evoluto ed il personale di ogni livello, dal dirigente al dipendente di più basso grado, è ritenuto capace di poter partecipare consapevolmente e con convinzione alle scelte aziendali e può apportare valore aggiuntivo se adeguatamente motivato e coinvolto. Questo aspetto è particolarmente rilevante per le imprese di pubblici servizi a causa dell'elevato livello di contatto tra personale e clienti e per questo motivo esse svolgono ricerche sull'ambiente interno al fine di conoscere esigenze, motivazioni, comportamenti e grado di gratificazione del personale.

CAPITOLO 6. Caso studio: introduzione del marketing in un Istituto di scuola Secondaria di II Grado paritario nel vicentino

Con un istituto di scuola secondaria di II grado paritario è stato deciso di iniziare un progetto di introduzione a principi e strumenti di marketing. Il progetto consiste in una ricerca di marketing atta a misurare e comprendere l'attuale domanda, interpretandone esigenze e bisogni, nonché valutare il livello di soddisfazione degli utenti. L'obiettivo è valutare possibili leve di marketing da implementare nei futuri anni scolastici. La scuola in questione, per motivi di privacy, non viene citata nel presente elaborato. Per questa ricerca di marketing sono stati usati metodi quantitativi, basati sull'analisi dei dati storici (numero di iscritti per anno) e sulla somministrazione di questionari strutturati sia con domande "chiuse" che "aperte". A tal fine sono state distribuite due tipologie di questionari: uno rivolto agli studenti e un altro ai genitori degli studenti. Entrambi i questionari sono stati compilati in forma anonima, prevedendo la possibilità di scegliere se rispondere o meno alle domande proposte in accordo con il Codice in materia di protezione dei dati personali (D.lg. 30 giugno 2003, n. 196).

1. L'istituto e l'offerta formativa

L'Istituto in cui è stato svolto questo progetto, è un Istituto di scuola Secondaria di II grado paritario (Decreto Ministeriale Pubblica Istruzione 05.12.2001). L'Istituto inserito nel contesto Vicentino offre i suoi servizi a un totale di 127 alunni iscritti per l'A.S. 2021/22 e ripartiti secondo i tre indirizzi con rispettive offerte formative:

1. Liceo linguistico paritario: Istituto di scuola secondaria di II grado paritario, che, alla fine del percorso di studi, offre la possibilità agli studenti di accedere a qualsiasi facoltà universitaria. Nell'offerta formativa, oltre alle materie tradizionali, è previsto l'apprendimento di tre lingue: inglese, francese, spagnolo e/o tedesco;
2. Recupero anni scolastici: percorsi di studio individualizzati e personalizzati, rivolti a studenti, a studenti-lavoratori e a chiunque voglia recuperare anni scolastici persi. Tramite questa modalità, l'istituto offre a tutti gli alunni la possibilità di terminare il proprio curriculum scolastico con indirizzi di studio dei licei e degli istituti tecnici e professionali;
3. Corsi e ripetizioni: ripetizioni, servizio doposcuola e aiuto compiti, corsi di studio personalizzati e corsi di formazione per dipendenti, strutturati secondo modalità individuali o di gruppo.

In questo anno scolastico 57 studenti sono iscritti al liceo paritario, ripartiti in cinque classi (una per anno di studi), 6 sono iscritti a corsi e ripetizioni, e i rimanenti 64 sono iscritti al servizio di recupero anni. La scuola si è specializzata nella formazione linguistica e come scelta aziendale si avvale di docenti madrelingua per l'insegnamento delle lingue straniere. Nell'offerta formativa viene inoltre inserita la possibilità di seguire corsi di preparazione agli esami di certificazione linguistica (livello B1, B2 e C1) e vengono proposti agli studenti settimane studio all'estero e scambi culturali.

Le principali caratteristiche dell'offerta descritte e documentate, nel P.T.O.F. 2019-2022 dell'Istituto, risultano:

- Elevata personalizzazione del servizio didattico: il limitato numero di studenti e docenti permette un ottimo livello di omogeneità nella predisposizione di griglie e obiettivi comuni per le classi;
- Capacità di intercettare le esigenze degli alunni: viene curato il rapporto studente/insegnante durante il corso di tutto l'anno scolastico. Lo studente viene valorizzato e stimolato anche mediante interventi di recupero mirati e personalizzati;
- Flessibilità nell'offerta formativa: la presenza di docenti giovani facilita l'utilizzo di metodologie innovative e strumenti tecnologici moderni. Questo in congiunzione al limitato numero di studenti, permette interventi rapidi ed efficienti atti alla risoluzione di situazioni critiche;
- Integrazione con il territorio e comunicazione delle famiglie: la scuola sottoscrive accordi e collaborazioni con enti locali per la partecipazione a progetti e coinvolge le famiglie con rapporti quotidiani e diretti per la comunicazione dell'andamento scolastico e delle assenze degli studenti.

2. Analisi e segmentazione della domanda dell'Istituto

2.1. Il questionario rivolto agli studenti

Il questionario proposto è stato inviato dalla segreteria didattica a tutti gli studenti tramite direct mail. Esso si articola in un totale di 16 domande di cui 13 a risposta chiusa e 3 a risposta aperta breve per lasciare spazio a eventuali commenti e considerazioni. Il target è composto da un totale di 127 studenti, di età compresa tra i 14 e i 46 anni ripartiti nei vari indirizzi come indicato in figura 24. Per motivi di privacy non è stato possibile chiedere né l'età, né il sesso ai rispondenti. È interessante osservare che per il servizio di recupero anni il numero di studenti, che vengono preparati per sostenere l'esame di maturità, risulta prossimo al 60% del totale di iscritti a questo

servizio e questa proporzione è stabile anche per gli anni precedenti (come documentato da dati storici).

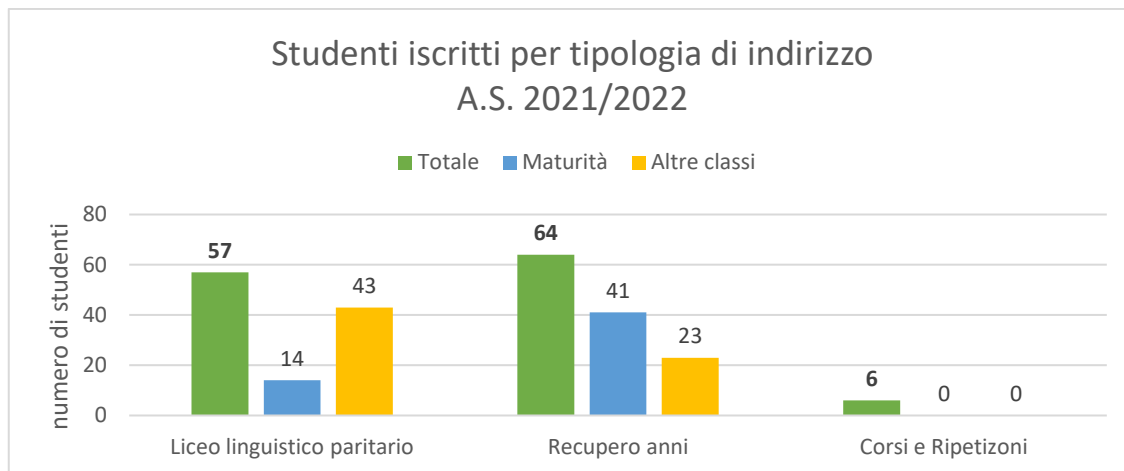


Figura 24 - Studenti iscritti per tipologia di indirizzo

Dei 127 studenti hanno risposto solo in 57 (44,9%), la cui distribuzione tra gli indirizzi scelti è riportata in figura 25:

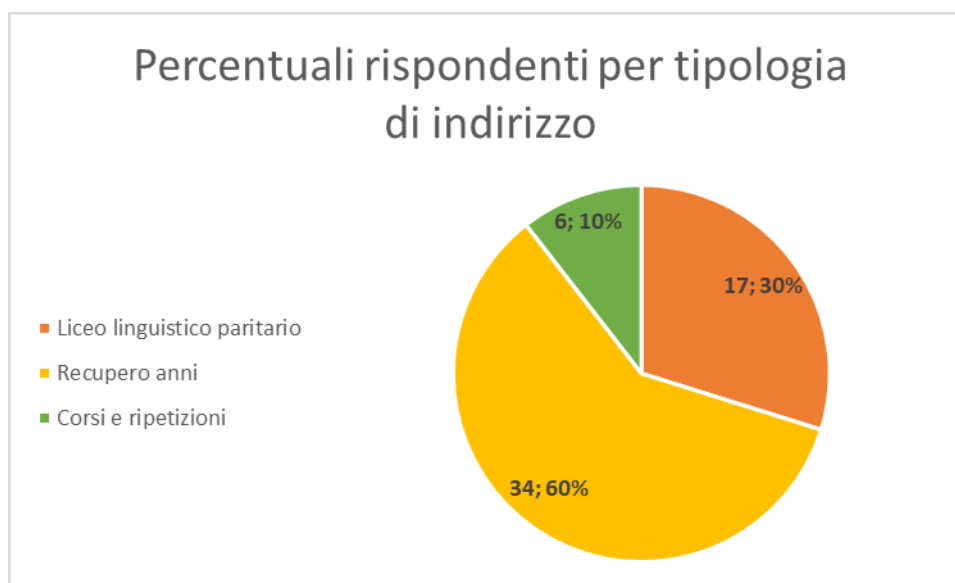


Figura 25 - Percentuali rispondenti per tipologia di indirizzo

È interessante rilevare che il numero dei rispondenti è particolarmente elevato tra gli alunni iscritti al Recupero anni, dove in 34 (53,1% dei 64 iscritti) hanno deciso di rispondere e di questi il 50% sono stati portati alla maturità (in verde nella figura 26), in accordo da quanto evidenziato nei dati storici.

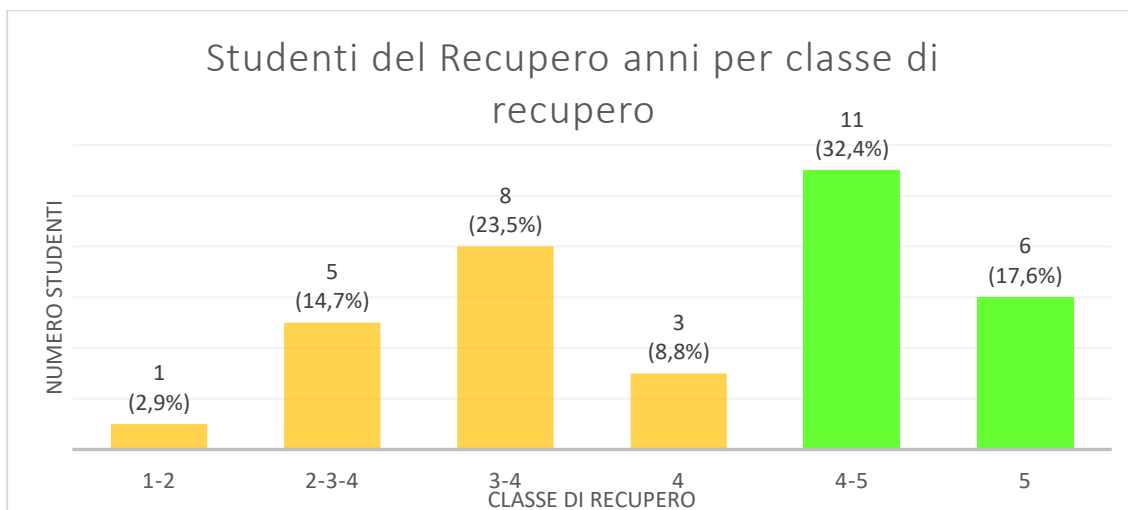


Figura 26 - Studenti del Recupero anni per classe di recupero

Dall'analisi condotta risulta che l'87,7% degli studenti è venuto a conoscenza dell'Istituto attraverso il "passaparola", che risulta il principale mezzo della scuola per persuadere gli utenti all'iscrizione, figura 27.

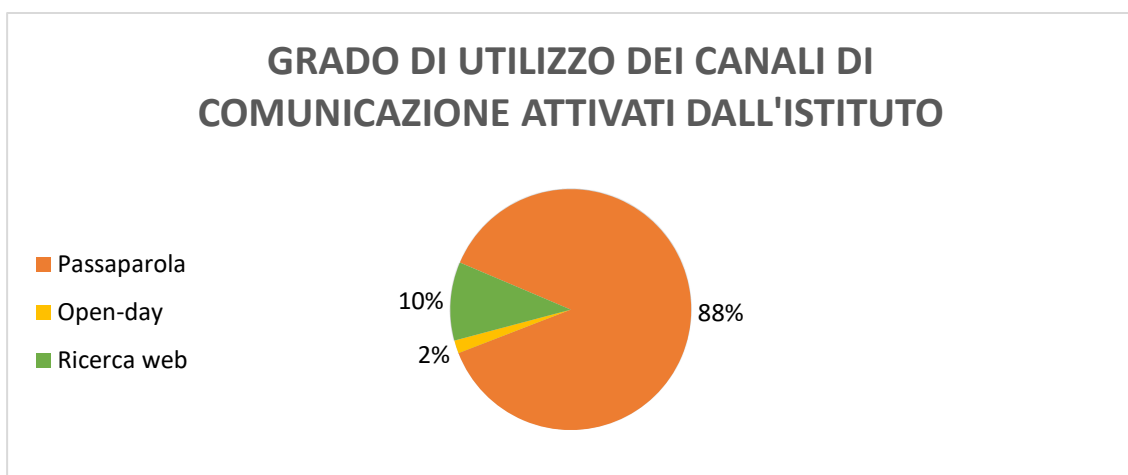


Figura 27 – Grado di utilizzo dei canali di comunicazione attivati dall'Istituto

È da osservare che, a causa della pandemia COVID-19, negli ultimi tre anni l'attività di presentazione dell'istituto all'open-day ha subito delle fortissime limitazioni. Altro aspetto rilevante è il motivo della scelta di iscriversi ad un istituto paritario. Il 77,2% degli iscritti viene da altre scuole, prevalentemente da Istituti tecnici, mentre per 22,8% l'Istituto in questione risulta la prima scelta alla fine della scuola secondaria di I grado, figura 28.

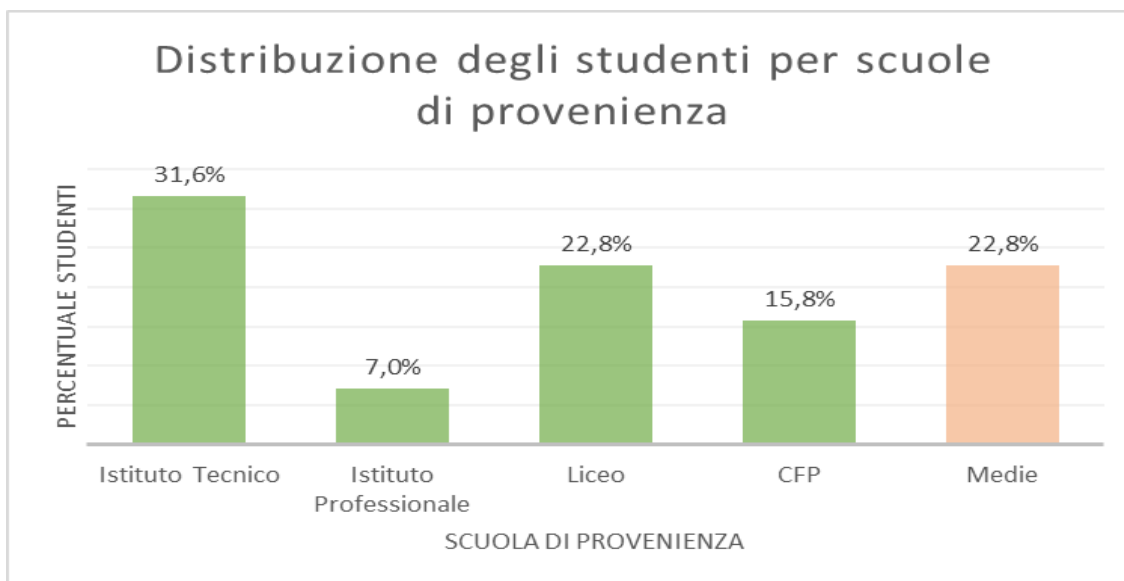


Figura 28 - Distribuzione studenti per scuola di provenienza

Nel caso degli studenti iscritti al Recupero anni le motivazioni dell'iscrizione all'Istituto risultano collegate alla bocciatura e al desiderio connesso di mettersi in pari con il curriculum scolastico. Nel caso di studenti iscritti al liceo le motivazioni del cambio scuola - domanda a cui potevano selezionare più di una risposta - derivano principalmente dall'eccessivo carico di studi (57,5%), da difficoltà relazionali con docenti e compagni (37,1%) o in generale da motivi personali che non sono stati specificati (29,4%). Analizzando individualmente le schede di risposta risulta che il 22,8% degli studenti si sono iscritti all'istituto direttamente dalle medie. È interessante rilevare che il 46,1% di questi ha detto di aver scelto l'istituto per necessità legate all'attività sportiva semi-professionale. In generale dai risultati del questionario si evidenziano due rilevanti porzioni di studenti: gli studenti che svolgono un'attività lavorativa (45,6%) e quelli impegnati in attività sportive a livello agonistico (14%) e anche semi-professionale (14%), rispettivamente figure 29 e 30. Intrecciando questi dati appare evidente la connessione tra la scelta di un istituto che offra percorsi personalizzati con flessibilità negli orari e nella gestione del servizio, con le esigenze legate ad attività sportive semi-professionistiche e a quelle lavorative. Agli studenti è stato chiesto di specificare la loro attività lavorativa tramite domanda aperta. Solo in 16 hanno risposto e le principali mansioni risultano l'attività sportiva semi-professionistica (25%) e attività inerenti alla ristorazione (31,2%).

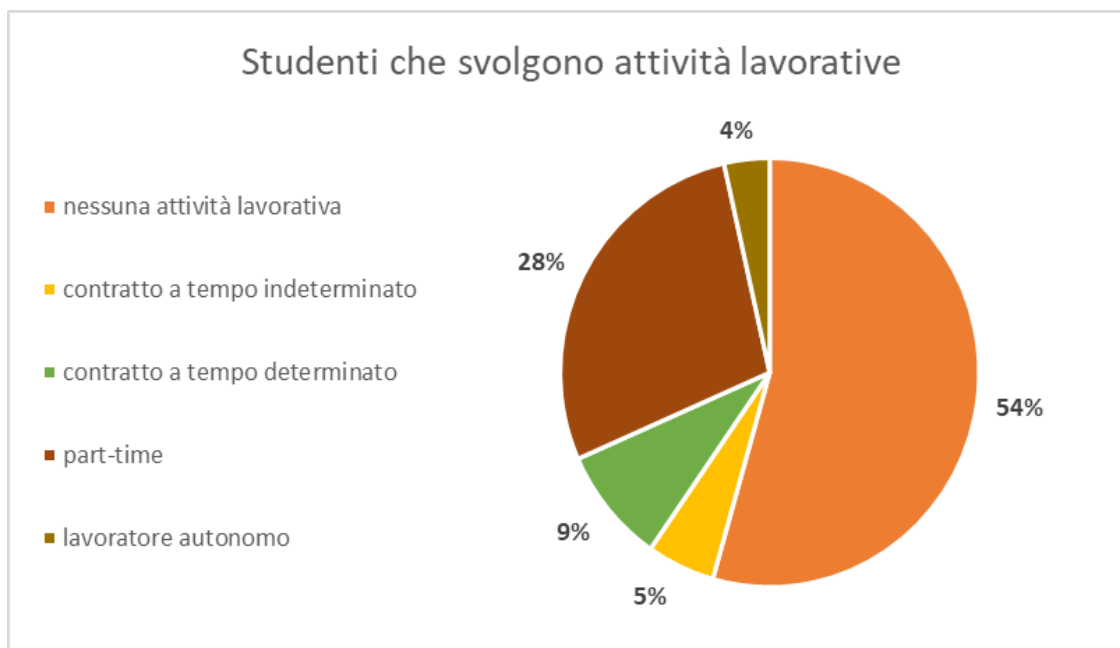


Figura 29 - Studenti che svolgono attività lavorative

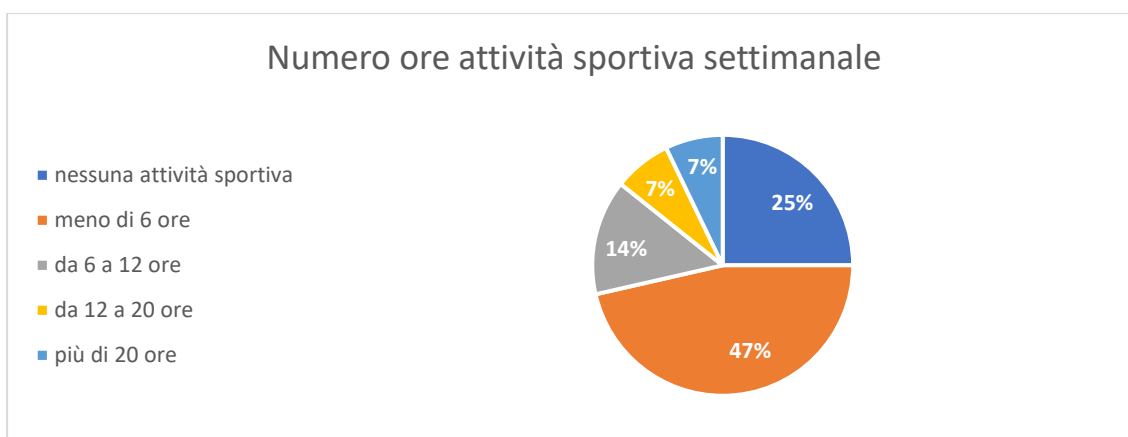


Figura 30 - Studenti per numero di ore attività sportiva settimanale

Questa analisi porta all'individuazione di quattro segmenti target:

1. Studenti-lavoratori giovani e adulti;
2. Studenti impegnati in attività sportive a livello agonistico o semi-professionale;
3. Studenti con esigenza di recuperare gli anni persi;
4. Studenti con difficoltà relazionali e comportamentali.

In generale gli studenti risultano soddisfatti del servizio ricevuto e si manifestano propensi a consigliare l'Istituto ad altri, figura 31.

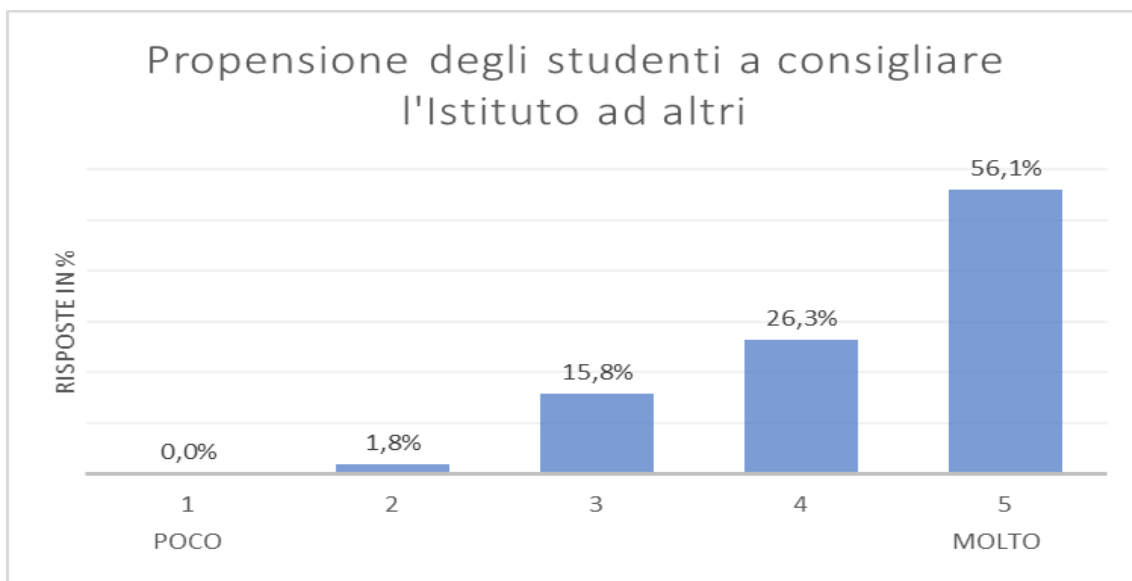


Figura 31 - Inclinazione studenti a consigliare ad altri l'Istituto

Infine, è stato chiesto agli studenti di condividere la loro opinione su quale fosse la materia preferita e quella meno, con la possibilità di motivare la scelta tramite risposta aperta breve. I risultati sono riportati rispettivamente nelle figure 32 e 33.

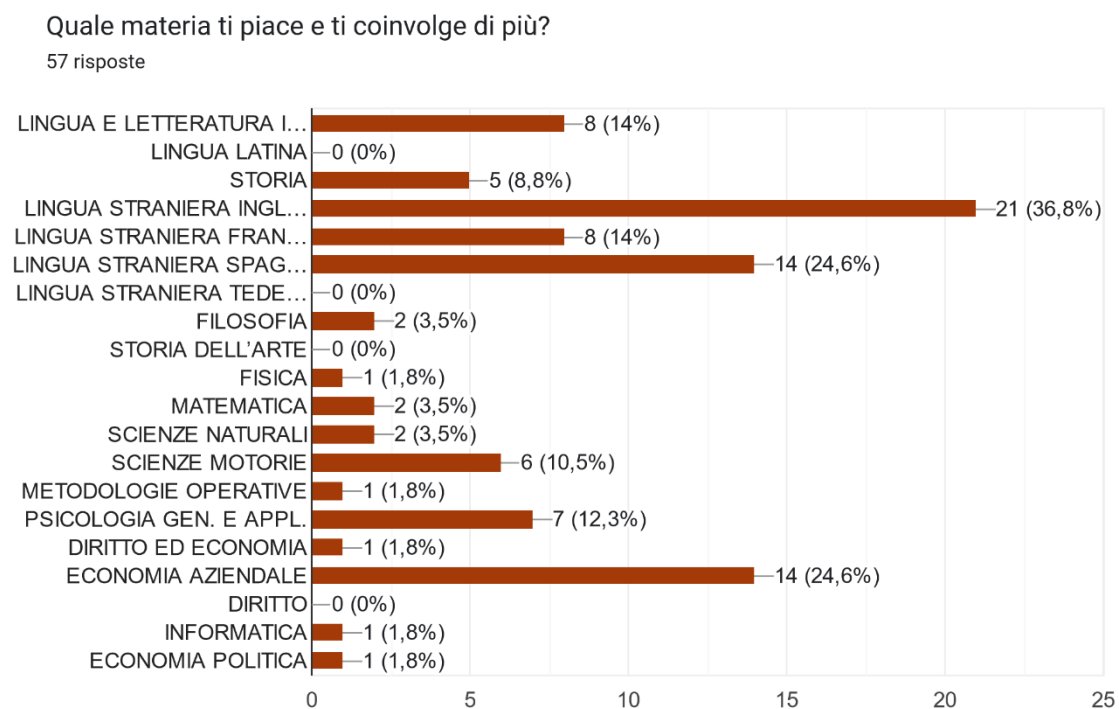


Figura 32 - Indagine sulle materie preferite dagli studenti

Quale materia ti piace e ti coinvolge di meno?

57 risposte

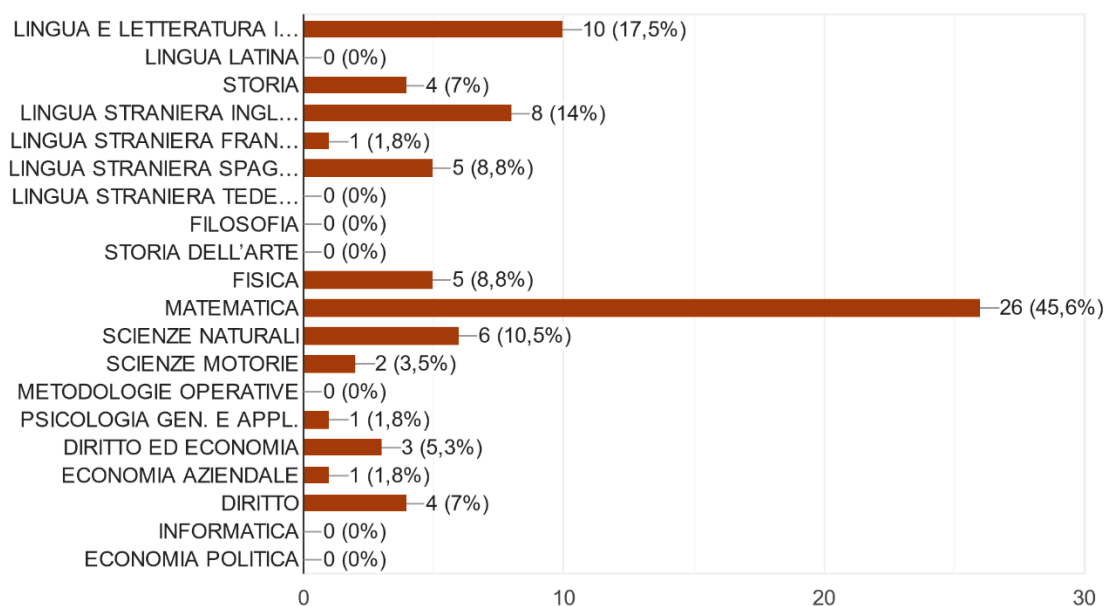


Figura 33 - Indagine sulle materie meno gradite dagli studenti

È stato interessante osservare che in generale gli studenti si sono astenuti dal dare una motivazione a queste domande: solo due studenti hanno motivato la scelta della materia preferita ("contenuti"), mentre solo uno studente ha motivato la scelta della materia meno gradita riferendosi a contenuti troppo semplici. In accordo con la linea di istituto linguistico si osservano tra le materie preferite le lingue straniere seguite da economia aziendale e da lingua e letteratura italiana. Si evince invece che la disciplina meno apprezzata è matematica (45,6%) e da quanto riferito dal dirigente scolastico, essa risulta anche la materia dove gli studenti hanno maggiori difficoltà. Questa criticità è stata infatti riportata nel P.T.O.F., dove l'Istituto sottolinea di aver recentemente improntato nuove metodologie didattiche per far fronte a questa necessità.

2.2 Il questionario rivolto ai genitori

Come analizzato nel capitolo 4, l'altra componente fondamentale della domanda che influisce nel comportamento d'acquisto è costituita dal soggetto pagante. Nel caso in esame questa componente è rappresentata dai genitori che provvedono alle spese scolastiche. Seguendo la stessa modalità del direct mail, è stato inviato un questionario ai genitori, anonimo e con la possibilità di non rispondere alle domande se così ritenuto. Come sopra citato tra gli iscritti all'istituto ci sono anche studenti adulti, che si iscrivono e pagano autonomamente, a cui sono quindi stati rivolti entrambi i questionari. Il questionario genitori degli studenti è strutturato in

8 domande, 5 con risposta su scala likert (dove 1 corrisponde a poco soddisfatto e 5 a molto soddisfatto), 2 a scelta multipla e 1 domanda aperta per eventuali consigli e suggerimenti. L'obiettivo di questa analisi è valutare la soddisfazione del cliente in merito alla qualità del servizio didattico erogato, alla capacità dell'Istituto di intercettare le esigenze degli studenti e in merito alla qualità della comunicazione con i docenti e l'Istituto stesso. In totale 45 genitori hanno risposto al questionario e i risultati sono riportati qui di seguito, figure 34, 35, 36 e 37.

In che grado si ritiene soddisfatto del servizio didattico erogato agli studenti?

45 risposte

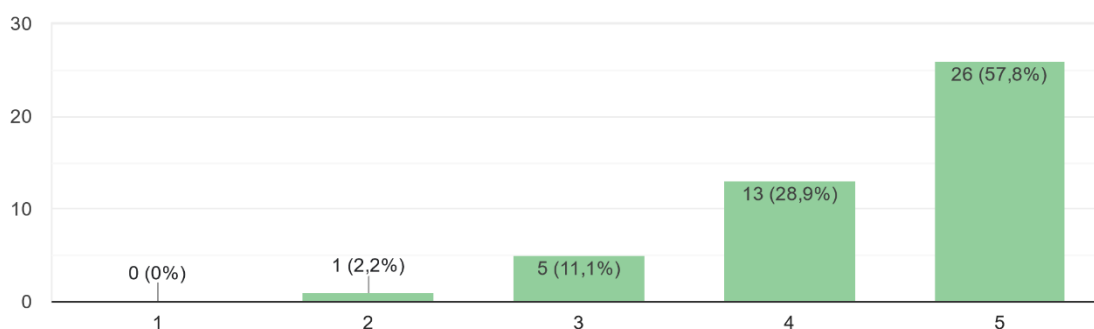


Figura 34 - Soddisfazione genitori servizio didattico erogato

Oltre il 57% dei genitori valuta molto positivamente la qualità del servizio didattico erogato ai figli e nel complesso solo un 13,3% ha espresso un giudizio negativo in merito.

In che grado ritiene che il servizio offerto dalla scuola intercetti le esigenze di sua figlia/suo figlio?

45 risposte

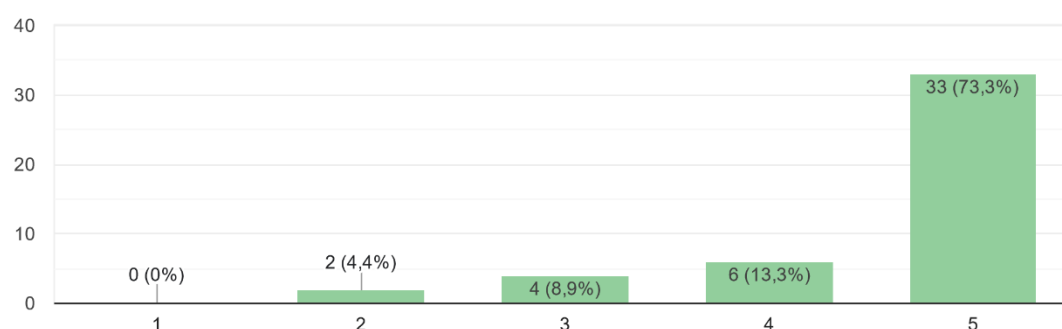


Figura 35 - Soddisfazione genitori capacità Istituto di intercettare esigenze studenti

È stato quindi chiesto ai genitori in che grado ritenessero la scuola capace di intercettare le esigenze specifiche dei figli, appunto in termini di flessibilità negli orari di lezione e/o nei percorsi formativi (servizi extra-scolastici, percorsi personalizzati, richieste particolari, ecc.). I risultati sembrano molto positivi, oltre il 73% dei rispondenti dà il massimo punteggio.

In che grado si ritiene soddisfatto del servizio di comunicazione insegnanti-genitori?

45 risposte

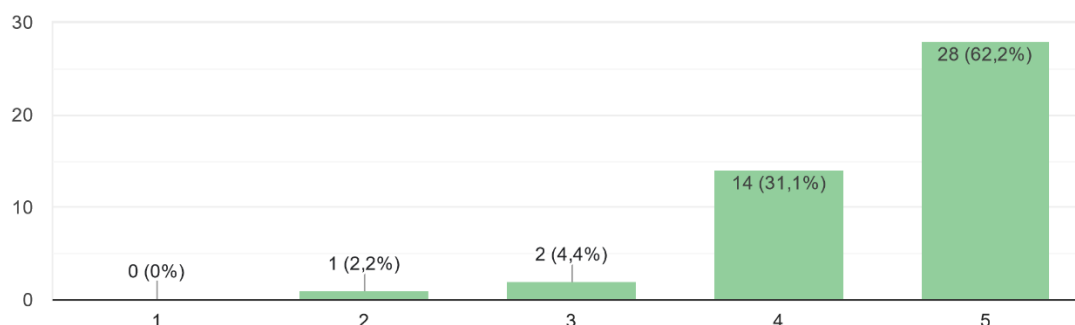


Figura 36 - Soddisfazione comunicazione insegnanti-genitori

Anche l'attività di comunicazione insegnanti-genitori è valutata positivamente come si può vedere in figura 36. Oltre al tradizionale colloquio settimanale con i docenti, è stata data la possibilità ai genitori di prenotarsi per colloqui virtuali, metodologia che nell'ultimo anno ha riscontrato un notevole utilizzo. Pure la comunicazione Istituto scolastico-genitori sembra soddisfare l'utenza e infatti oltre il 90% ha dato una valutazione 4 o 5, come riportato in figura 37.

In che grado si ritiene soddisfatto delle modalità di comunicazione Istituto scolastico-genitori?

45 risposte

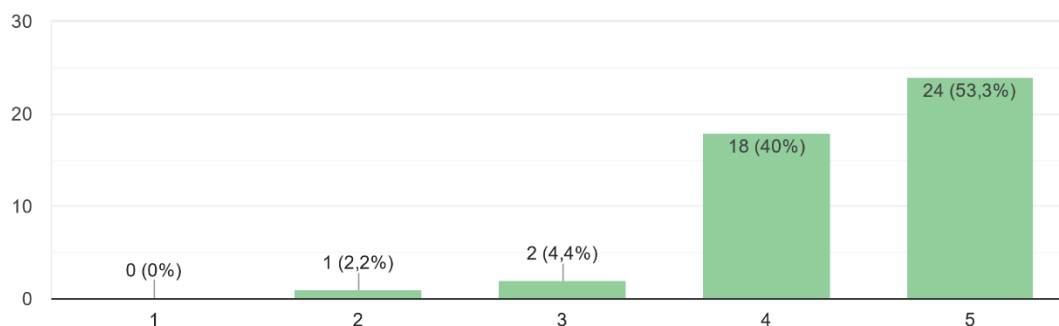


Figura 37 - Soddisfazione comunicazione Istituto-genitori

Sotto tutti e quattro gli aspetti si evidenzia la soddisfazione dei genitori che hanno dato in generale risposte molto positive, oltre l'80% di valutazioni 4 e 5. Da quanto rilevato nei colloqui con il dirigente scolastico e con i professori, da molti anni l'Istituto valorizza la comunicazione ed è stato capace di instaurare rapporti di fiducia con i suoi utenti. A dimostrazione di ciò, oltre il 70% dei genitori si dimostra molto incline a consigliare l'istituto ad altri, figura 38. Analogamente agli studenti, tutti i genitori hanno risposto di essere venuti a conoscenza

dell'Istituto tramite passaparola e, da quanto rilevato dal dirigente scolastico, molti genitori lo hanno consigliato a famigliari e conoscenti.

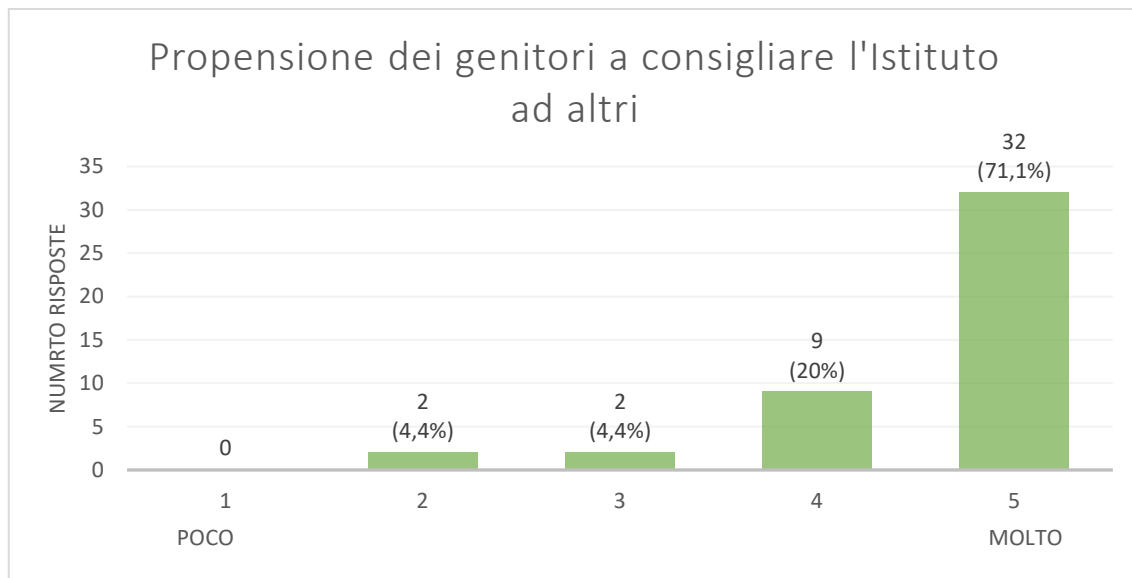


Figura 38 - Inclinazione genitori a consigliare ad altri l'Istituto

Come ultima domanda è stata data la possibilità di esprimere suggerimenti su servizi aggiuntivi e miglioramenti. Solo il 15,6% ha dato risposta e i suggerimenti sono riportati in figura 39:

Quali servizi aggiuntivi e miglioramenti suggerirebbe?

7 risposte

- accompagnamento studenti per esami in sedi esterne
- facilitare la promozione
- implementare sportello d'ascolto
- adattare orario di lezione alle esigenze del figlio
- approfondimenti di conversazione in lingue straniere
- aula studio orario extrascolastico
- integrazione ore aggiuntive al piano di studio

Figura 39 - Suggerimenti e miglioramenti dati dai genitori

È interessante rilevare che la richiesta principale è inerente alla possibilità di integrare nel percorso didattico ulteriori ore di studio e approfondimento. Queste richieste trovano risposta nei servizi che l'Istituto attualmente già offre, ma che potrebbero non essere stati pubblicizzati adeguatamente.

3. I risultati e le conclusioni del progetto

L'Istituto si è dimostrato conscio e concorde della segmentazione effettuata. Infatti, da un paio d'anni, grazie all'introduzione di tecnologie informatiche, ha sviluppato nuovi canali comunicativi consentendo di seguire le lezioni anche a distanza, che si sono rivelate particolarmente utili per gli studenti impegnati in gare e tornei di livello nazionale ed europeo. In aggiunta si è pensato di implementare una strategia comunicativa di marketing atta a valorizzare la capacità dell'Istituto di ascoltare le esigenze degli "sportivi":

- A livello di comunicazione esplicita, si è deciso di promuovere l'impresa condividendo tramite articoli redazionali, diffusi tramite giornali locali e sito web, i successi sportivi degli studenti iscritti;
- A livello di struttura scolastica, si è deciso di installare una bacheca, con le fotografie delle gare ed i suddetti articoli redazionali, ben visibile così da promuovere un clima aziendale attento allo sport.

Per quanto riguarda il segmento degli studenti-lavoratori la scuola ha consolidato negli anni le capacità di relazionarsi ed offrire percorsi personalizzati, soprattutto in termini di flessibilità negli orari, a cui ha aggiunto una serie di servizi informatici per ripetizioni e possibili approfondimenti. Per le restanti categorie e in particolare per gli studenti con difficoltà comportamentali e particolari bisogni psicosociali, come è possibile rilevare nel P.T.O.F. pubblicato dall'Istituto, da diversi anni sono stati introdotti percorsi formativi personalizzati supportati da formazione continua per i docenti. Questi seguono corsi formativi appositi secondo la prescrizione del Ministero della Pubblica Istruzione.

Come rilevato nel paragrafo precedente alcuni servizi offerti dall'Istituto potrebbero non essere noti o non essere stati adeguatamente comunicati specialmente ai genitori. A questo proposito di è deciso di:

- migliorare e modernizzare il sito web rendendo la navigazione più user friendly e facilitando l'accesso alle informazioni su corsi, progetti e offerte;
- inviare alle famiglie, tramite direct mail, il programma dell'offerta dettagliando i corsi formativi nelle diverse materie di indirizzo e suggerendo possibili corsi e attività extra-scolastiche inerenti a cui gli studenti possono avere accesso.

In generale la scuola si dimostra interessata all'introduzione di una politica di comunicazione di marketing, fermo restando le difficoltà nell'implementazione legate all'autonomia e alla regolamentazione della P.A.

CONCLUSIONI

L'esperienza legata all'ideazione e scrittura di questo elaborato ha per me una straordinaria valenza, rappresenta la sintesi della mia esperienza universitaria, lavorativa e personale. Il tema dei pubblici servizi racchiude in sé gli argomenti che più mi hanno affascinato durante l'esperienza universitaria: la gestione di un prodotto intangibile quali i servizi, il focus sulla soddisfazione del cliente, la creazione e valorizzazione di un clima aziendale positivo attento tanto al cliente interno che a quello esterno, la cultura organizzativa e le teorie sulla motivazione, l'utilizzo dei principi di marketing e delle politiche di comunicazione quali strumenti trasversali ai sistemi decisionali, direzionali ed operativi delle imprese. Tutte queste conoscenze acquisite hanno profondamente arricchito il mio bagaglio di ingegnere sia in termini di strumenti teorici che operativi, e soprattutto hanno rinvigorito il mio interesse e la mia curiosità verso lo sviluppo creativo degli argomenti affrontati a lezione. Dopo anni di lavoro prima come consulente Lean Specialist e poi come consulente della manutenzione predittiva, ho visto con ottica completamente diversa lo studio di queste tematiche così vive e sentite nel mondo delle imprese. Al contempo questa decisione di lasciare il lavoro per tornare a studiare per completare il percorso di studi ed il conseguimento del titolo di laurea magistrale sono state una scommessa non semplice sia dal punto di vista personale che economico. I vantaggi e le conoscenze acquisite in questi due anni valgono, però, tutti gli sforzi fatti. Mi sento fortunato di aver trovato l'Istituto, caso studio del presente elaborato, che negli ultimi sei mesi mi ha dato la possibilità di affrontare e discutere queste tematiche a me così care. È stata inoltre un'esperienza inaspettatamente molto formativa in quanto mi ha permesso di osservare e valutare i punti di contatto e le differenze tra il mondo delle imprese manifatturiere e quello dei pubblici servizi. L'elemento comune che più ha catturato la mia attenzione, per le sue diverse manifestazioni, è senz'altro la rilevanza strategica della gestione delle risorse umane. Nel caso della scuola il rapporto docente-discente ha un impatto diretto sulla qualità del processo produttivo e al contempo il rapporto docenti-amministrativi incide direttamente sul clima organizzativo e conseguentemente sulla produttività del sistema. In questa già complessa equazione bisogna inoltre sommare altri due fattori: la presenza di legami organizzativi deboli, richiesti per garantire i necessari margini di autonomia al nucleo operativo composto dal corpo docenti, e la funzione di regolamentazione e controllo svolta dalla Pubblica Amministrazione, che incide sui differenti margini di libertà nell'utilizzo delle leve gestionali (selezione del personale, retribuzione, ecc.). L'interazione di tutti questi fattori ha come risultato una sensibile difficoltà nell'implementazione di un disegno strategico per un istituto scolastico. Queste difficoltà dipendono infatti dal grado di coerenza tra agire quotidiano e disegno strategico, e sono fondamentalmente legate alle modalità con cui si

designano i membri del vertice strategico e del nucleo operativo: saranno attenuate se entrambi sono nominati dal soggetto economico-imprenditoriale (similmente a quanto accade nelle imprese manifatturiere); maggiori quando entrambi i soggetti vengono definiti in base a un concorso, e l'autonomia del nucleo operativo risulta più ampia di quella della dirigenza, caso tipico delle scuole pubbliche. Come sostenuto da diversi autori citati nell'elaborato, questa situazione frequentemente si traduce nell'assenza di una visione strategica condivisa, dove ciascun membro agisce per affermare in primis sé stesso e si assiste quotidianamente all'insorgere di conflitti ed alleanze di breve durata che rischiano solamente di danneggiare il rapporto tra la struttura organizzativa scolastica e gli studenti e le famiglie. A tal proposito condivido fortemente l'opinione, affrontata in diversi corsi universitari, che riconosce alla base di ogni possibilità di miglioramento per un'organizzazione il ruolo strategico della leadership e nello specifico il concetto di leader "risonante". Gli strumenti più consoni per affrontare le problematiche sopra citate sono senz'altro le politiche di comunicazione di marketing, in quanto la comunicazione rappresenta l'indispensabile processo di collegamento tra le imprese e il loro ambiente. Nonostante queste considerazioni critiche sull'attuale stato del sistema scolastico italiano, trovo piacere nell'osservare che l'opinione pubblica stia spingendo sempre più la Pubblica Amministrazione a curarsi di queste problematiche che inevitabilmente necessitano di trovare quanto prima risposte concrete.

Bibliografia e sitografia

- Adinolfi R., 2007, *La gestione manageriale dei processi di istruzione e formazione*, CEDAM, Padova;
- Armone A., Trittico M., 1998, *Quando la scuola impara*, Tecnodid, Napoli;
- Barillà D., 1985, *Servizi, corrispettivi e Stato Sociale*, in "Servizi e Finanza Pubblica", n.5;
- Bellotto M., 1998, *Le metodologie didattiche attive* in AIF, a cura di *Professione Formazione*, Franco Angeli, Milano, p239;
- Benadusi L., Serpieri R., 2000, *Organizzare la scuola dell'autonomia*, COROCCI Editore;
- Blake R.R., Mouton J.S., 1986, *Leadership aziendale*, ETAS, Milano;
- Bon J., Louppe A.L., 1980, *Marketing des services publics: l'étude des besoins de la population*, Les Editions d'Organisation, Parigi;
- Borgonovi E., 1994, *L'aziendalizzazione*, in "Confronti, n.3", p39;
- Bulgarelli A., 1991, "Per una valutazione economica della formazione" in *Formazione & Lavoro*, p203;
- Burns T., 1977, *The BBC -Public Institution and Private World*, The MacMillan Press. LTD, Londra;
- Butera F., 1998, *La formazione tecnico-professionale superiore integrata*, relazione approvata nella Conferenza Unificata Stato-Regioni del 9 luglio 1998, <https://www.miur.gov.it>, p11-12;
- Butera F., 1999, *Il Libro Verde della Pubblica Istruzione*, F. Angeli, Milano;
- Coda V., *Management Pubblico*;
- Donati P., 1996, "Stato, mercato e terzo settore" in *Formazione e Lavoro* n.147;
- Draghi M., 2006, *Istruzione e crescita economica*;
- Esposito De Falco S., 2002, "Relazioni a fiducia debole" in M. Pellicano, *Il governo delle relazioni nei sistemi vitali socioeconomici. Imprese, reti e territorio*, Giappichelli, Torino;
- Fiorentini G., 1984, *Lineamenti per una politica di marketing degli Istituti Pubblici*, in Borgonovi et al., "Introduzione all'Economia dell'Azienda pubblica", Giuffrè, Milano, p.382;
- Fiorentini G., 1990, *Amministrazione Pubblica e cittadino. Le relazioni di scambio*, EGEA, Milano;
- Fraioli L., Manacorda E., 2001, *Scuola Moratti Spa*, l'Espresso, 6 settembre;

- Furlan S., 1999, *La moderna contabilità industriale*, F. Angeli, Milano;
- Gallo R., 2000, *Team building*, F. Angeli, Milano;
- Garvin D.A., *Che cosa significa realmente qualità del prodotto*, Problemi di Gestione volume XVI n.11/12, FORMEZ;
- Gati I. et al., 2019, Decision-making models and career guidance. In *International handbook of career guidance*, p.115-145;
- Golinelli G.M., 2000, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, tomi I, II e III, CEDAM, Padova;
- Gori E., Relazione al Seminario "Assessment, autovalutazione, accountability: strumenti a supporto della valutazione della professione docente" relazione al seminario omonimo, Frascati 6 giugno 2002, <https://www.invalsi.it>;
- Guatri L., 1992, *La teoria di creazione del valore*, in "Finanza, Marketing e Produzione", n.2;
- Impagliazzo C., 2004, *Strumenti innovativi di gestione della scuola*, CEDAM, Padova;
- Kotler P., 1978, *Al servizio del pubblico*, Etas Libri, Milano;
- Kotler P., Keller K., 2009, *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, New York;
- Kotler P. et al., 2001, *Principi di Marketing*, UTET, Torino;
- Lovelock C.H., 1984, *Service marketing*, Prentice Hall, New York;
- Maggi B., 1988, *Formazione e organizzazione*, Ediesse, Roma;
- Masini C., 1970, *Lavoro e risparmio*, UNIONE TIPOGRAFICO- Editrice Torinese;
- Mele R., 1993, *Strategie e Politiche di Marketing delle Imprese di Servizi Pubblici*, CEDAM, Padova;
- Milanese P., 1998, *Non profit marketing e valore sociale*, E.G.E.A., Milano;
- Mintzberg H., 1985, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna;
- Mussari R. et al., 1994, *Il Management delle aziende pubbliche*, CEDAM, Padova;
- Navarra P., 1988, *Tecniche di controllo di gestione*, F. Angeli, Milano;
- Negro G., 1995, *Qualità Totale a Scuola*, Il Sole 24 ORE, Le guide;
- Normann R., 1996, *La gestione strategica dei servizi*, ETAS, Milano;

Notti A.M., 2000, *La Valutazione della Scuola dell'autonomia*, Edisud, Salerno;

Nuti S., 2000, *La scuola si valuta*, GIUNTI;

Pellerey M., 1994, *Progettazione didattica*, SEI, Torino;

Pellicano M., 1992, *La comunicazione aziendale nelle imprese di servizi pubblici*, CEDAM, Padova;

Porter M.E., 1982, *La strategia competitiva*, Edizione della Tipografia Compositori, Bologna;

Quaglino G.P., 1991, *Sommario di formazione dal punto di vista della psicologia sociale*, ETAS, Milano;

Quaglino G.P., 1992, *Fare formazione*, Il Mulino, Bologna;

Rebora G., 1999, *Il nuovo assetto della dirigenza nei contratti di lavoro*, "Azienda Pubblica, n.1";

Romei P., 1986, *La scuola come organizzazione*, F. Angeli, Milano;

Rullani E., 2002, *L'evoluzione delle conoscenze specifiche come motore di crescita dei sistemi locali nell'economia post-fordista*, Miliano, FrancoAngeli;

Schnaars S.P., *Gli scenari come strumento di previsione*, in *Problemi di Gestione*, Formez 3/4 anno XVII;

Sciarelli S., 1988, *Il sistema d'Impresa*, CEDAM, Padova;

Scurati C., Ceriani A., *La dirigenza scolastica*, editrice LA SCUOLA;

Valdani E., 1990, *Anni Novanta: come cambia il concetto di marketing*, p20;

Volpatto O., 1983, *Public administration and their management*, Giuffrè, Milano;

Welsch G.A., 1985, *Il budget*, F. Angeli/Azienda Moderna, Milano;

Zappa G., 1956, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tomo I, GIUFFRÈ, Milano.

<https://dati.istruzione.it/>

<https://www.invalsi.it>

<https://www.invalsiopen.it>

<https://www.miur.gov.it>

<https://www.scuola7.it>

<https://it.wikipedia.org>

Indice delle figure

Figura 1- Studenti iscritti scuola secondaria di secondo grado A.S. 2015/16-2020/21. Dati tratti da documentazione MIUR	12
Figura 2 - Totale studenti iscritti per tipo di istituto A.S. 2015/16-2020/21. Dati tratti da documentazione MIUR	13
Figura 3 - Distribuzione secondo tipologia delle sedi scolastiche A.S. 2020-2021. Dati tratti da documentazione MIUR	14
Figura 4 - Il sistema scuola, il suo output e il suo outcome. Tratto da Impagliazzo C., 2004	27
Figura 5 - Il processo di progettazione del P.O.F. Tratto da Impagliazzo C., 2004.....	30
Figura 6 - Pianificazione strategica a livello d'istituto. Adattato da Impagliazzo C., 2004.....	31
Figura 7 - Nuovo assetto di governance nella scuola. Tratto da Rebora G., 1999, p.158.....	35
Figura 8 - Il modello di erogazione dei servizi scolastici centrato sull'istituto. Adattato da Romei P., 1986.....	38
Figura 9 - Gli stakeholders del project management nella scuola. Adattato da Adinolfi R., 2007, p.123	39
Figura 10 - Qualità delle prestazioni scolastiche. Adattata da Negro G., 1995	42
Figura 11 - L'impresa nel sistema ambientale. Adattato da Sciarelli S., 1988	45
Figura 12 - Domanda del servizio e domanda aziendale. Adattata da Mele R., 1993	46
Figura 13 - Le fasi del processo di previsione aziendale. Adattato da Mele R., 1993	54
Figura 14 - Le dimensioni del marketing.....	64
Figura 15 - Livellamento dei valori e principi di riferimento. Adattata da Mele R., 1993.....	66
Figura 16 - Politiche e sub-politiche di marketing nelle imprese di servizi. Adattata da Mele R., 1993	71
Figura 17- Il quadro delle relazioni fra politiche sub-politiche e strumenti. Tratto da Mele R., 1993	72
Figura 18 - Strategie politiche di armonizzazione della domanda e dell'offerta nei pubblici servizi. Adattata da Mele R., 1993	73
Figura 19 - Sistemi aziendali di comunicazione ed informazione. Tratto da Mele R., 1993	76
Figura 20 - Schema comunicazione-azione. Tratto da Bon J., Louppe, 1980, p.56.....	78
Figura 21 - Strategia di comunicazione. Tratta da Mele R.,1993	81
Figura 22 - Modalità di comunicazione implicita. Tratta da Mele R., 1993	83
Figura 23 - Immagine aziendale e immagine dei servizi. Tratta da Mele R., 1993	84
Figura 24 - Studenti iscritti per tipologia di indirizzo	89
Figura 25 - Percentuali rispondenti per tipologia di indirizzo	89

Figura 26 - Studenti del Recupero anni per classe di recupero.....	90
Figura 27 – Grado di utilizzo dei canali di comunicazione attivati dall'Istituto.....	90
Figura 28 - Distribuzione studenti per scuola di provenienza.....	91
Figura 29 - Studenti che svolgono attività lavorative.....	92
Figura 30 - Studenti per numero di ore attività sportiva settimanale	92
Figura 31 - Inclinação studenti a consigliare ad altri l'Istituto.....	93
Figura 32 - Indagine sulle materie preferite dagli studenti.....	93
Figura 33 - Indagine sulle materie meno gradite dagli studenti	94
Figura 34 - Soddifazione genitori servizio didattico erogato	95
Figura 35 - Soddifazione genitori capacità Istituto di intercettare esigenze studenti.....	95
Figura 36 - Soddifazione comunicazione insegnanti-genitori.....	96
Figura 37 - Soddifazione comunicazione Istituto-genitori.....	96
Figura 38 - Inclinação genitori a consigliare ad altri l'Istituto	97
Figura 39 - Suggestimenti e miglioramenti dati dai genitori	97

Tabella 1 - Il continuum tangibilità/intangibilità dei servizi. Tratto da: Adinolfi R., 2007, p. 51. 15

Tabella 2 - Principali indici di bilancio espressi in %. Adattata da documentazione MIUR..... 29

Tabella 3 - Attività, soggetti responsabili e agenti di supporto per la progettazione del P.O.F.

Tratto da documentazione Miur

Tabella 4 - Basi di segmentazione de mercato dei servizi pubblici. Tratto da Mele R., 1993 51

Tabella 5 - Comunicazione implicita ed esplicita nei pubblici servizi. Tratto da Mele R., 1993.. 79

Tabella 6 - I principali interlocutori delle imprese di pubblici servizi: diritti e doveri. Tratta da

Mele R., 1993