

3.1 OBIETTIVI E METODOLOGIE DELL'ANALISI

L'indagine è volta a esaminare come la comunicazione si esprime nella realtà analizzata e se c'è un riscontro tra come essa viene percepita dai diversi soggetti aziendali.

È stata costruita intorno ai seguenti fondamenti:

- ✓ l'inquadramento dell'attività analizzata;
- ✓ le caratteristiche della comunicazione interna;
- ✓ il rapporto con gli stakeholders;
- ✓ la cultura aziendale;
- ✓ il ruolo dell'Economia di Comunità nell'attività svolta.

Essa si è sviluppata attraverso una serie di fasi:

- A. ricerca delle ipotesi di lavoro e degli strumenti di analisi;
- B. elaborazione e stesura di un'intervista rivolta alla titolare e di un questionario nei confronti dei dipendenti;
- C. svolgimento dell'intervista e raccolta dei dati personalmente sul posto di lavoro;
- D. analisi e confronto dei dati;
- E. considerazioni finali.

3.2 L'INTERVISTA ALL'IMPRENDITRICE

Lo strumento dell'intervista ha il fine di trarre percezioni, opinioni, giudizi e atteggiamenti riguardanti una determinata tematica.

È caratterizzato dalla presenza di un intervistatore che interagisce con uno o più intervistati, rivolgendo domande sul tema affrontato e interpretando ciò che gli viene detto.

Con riferimento agli intervistati, si distinguono:

- Interviste individuali, valide quando è utile conoscere l'opinione personale su argomenti particolarmente rilevanti;
- Interviste di gruppo, dette anche focus group, le quali si articolano in una discussione di 4-12 persone che si confrontano su un tema specifico, attraverso l'aiuto di un moderatore.

In base allo stile di conduzione, si possono avere:

- Interviste direttive (o semistrutturate), in cui è l'intervistatore a scegliere le domande da formulare e in quale ordine;

- Interviste non strutturate (o libere), le quali richiedono flessibilità da parte di chi conduce l'intervista, diretta a indagare le motivazioni e le esperienze che legano l'intervistato con il tema affrontato;
- Interviste strutturate (o standardizzate), caratterizzate da domande formulate secondo le specifiche direttive impartite all'intervistatore dal responsabile della ricerca¹.

Per l'intervista fatta alla titolare dell'agenzia esaminata è stata predisposta ex-ante una serie di domande, ma si è lasciata piena libertà all'intervistata di esprimere il proprio pensiero; si è quindi posto in essere un'intervista individuale e non strutturata.

¹ Santoro G. M., *op. cit.*, pagg. 90-95.

3.2.1 L'AGENZIA DI ASSICURAZIONI DELLA COMPAGNIA FONDIARIA-SAI – DIVISIONE SAI – LANCIANO

Il caso esaminato riguarda un'agenzia di assicurazioni di Lanciano (Chieti), appartenente alla Divisione Sai del Gruppo Fondiaria-Sai.

Per prima cosa l'imprenditrice ha illustrato l'attività da lei svolta, soffermandosi sia sulla struttura della Compagnia di assicurazioni mandante che su quella della sua agenzia.

Il Gruppo Fondiaria-Sai opera non solo nei settori assicurativo, finanziario, bancario, ma anche immobiliare, agricolo, sanitario, dell'assistenza e dei servizi.

È rappresentata nel settore assicurativo da due Compagnie quotate in Borsa: la Capogruppo Fondiaria-Sai, mediante le rispettive divisioni Sai e Fondiaria, e Milano Assicurazioni S.p.A., presente sul territorio con la propria rete di agenzie e gli agenti delle divisioni Nuova Maa, La Previdente, Italia e Sis.

Quella di Lanciano è un'agenzia in monomandato, ossia può rappresentare solo la Compagnia suddetta, da cui ha ricevuto il mandato di gestire i clienti della divisione Sai nella zona che va da Lanciano fino al confine con il Molise.

Tale agenzia è quella generale e fa capo alle tre sub-agenzie di Casoli, Vasto e S.Salvo e ai punti vendita di Fossacesia e Atesa.

La titolare racconta: *“L’agenzia mi è stata affidata nel 2002 quando la SAI non aveva ancora incorporato Fondiaria²”*.

La SAI è una Compagnia fortemente tradizionalista nel dare i mandati, di solito assegnati a chi ha legami di parentela o a una persona con tanti anni d’esperienza all’interno dell’agenzia.

Qui avevo iniziato come collaboratrice all’incirca nel 1998, perciò ero quasi una sconosciuta.

Sono partita da subito con l’idea di fare di quest’agenzia un modello dell’Economia di Comunione.

Al 31 Dicembre 2005 il portafoglio, ossia il totale dei premi incassati nell’anno in tutta l’area di competenza, è stato di € 4.445.000.

La mia mission non è quella della Compagnia di assicurazione; l’obiettivo dell’agenzia è di far in modo che non ci siano più indigenti, io sono qui solo per questo.

Essa non è comunicata, ma nascosta e resa sicuramente palese attraverso i diversi modi di fare.

² La Fusione per incorporazione si è verificata alla fine del 2002.

La cultura aziendale è basata sulla cultura del dare, dove ognuno dà il suo tempo, la sua disponibilità, il suo sorriso e anche la sua preoccupazione.

Per me sia gli aspetti organizzativi che le procedure hanno la loro importanza affinché l'agenzia possa funzionare bene.

Gli obiettivi vengono concretamente sviluppati, ad esempio, attraverso convenzioni che chiediamo alla Compagnia o che questa già mette in atto e noi vediamo di attuare sul territorio.

Per me è fondamentale che i dipendenti siano contenti di venire a lavorare e che sappiano affrontare le varie problematiche con elasticità.

Per quella che è la mia esperienza questi aspetti sono primari, la qualità e la loro efficienza vengono da sé”.

3.2.2 LA COMUNICAZIONE CON I DIPENDENTI: STRUMENTI UTILIZZATI

La comunicazione fra le varie sub-agenzie e punti vendita avviene con il fax; l'agenzia appronterà al più presto un sistema di intranet, al fine di rendere le comunicazioni più veloci.

Poco dopo aver rilevato l'agenzia, la titolare realizzò un manuale comprendente un vademecum su come emettere

contratti ed erogare all'agenzia generale i premi relativi ai contratti stipulati, al fine di porre le basi per un rapporto di reciproca stima e fedeltà.

All'interno del manuale vi sono anche delle regole di comportamento, tutte finalizzate a far sì che i collaboratori e i dipendenti vengano considerati alla stessa stregua.

Prevalentemente la comunicazione formale avviene attraverso le riunioni.

Almeno una volta al mese viene fatta una riunione con i dipendenti e un'altra con i collaboratori; all'incirca ogni due mesi ne viene fatta anche una con entrambi i gruppi.

Dice l'imprenditrice: *“Metterli insieme non è sempre facile, perché il territorio è grande; da Lanciano a S.Salvo sono circa 40 Km.*

Generalmente ci riuniamo ad ora di pranzo, compro una pizza per tutti e la mangiamo nella sala riunioni della sede di Lanciano o di Vasto.

Cerco di alternare, proprio per far in modo che non siano sempre le stesse persone a doversi spostare da un luogo all'altro.

Con i dipendenti si fa il punto della situazione sul quadro globale dell'agenzia e sulle problematiche che la riguardano, in modo che tutti si sentano parte di essa.

Sto puntando tanto a far in modo che, dopo aver comunicato loro l'andamento generale, tutti dicano qualcosa, anche i più timidi.

Di solito preferisco che, prima delle cose belle, siano dette quelle che non vanno, che vengano espressi i momenti critici che si sono vissuti.

Quindi, se c'è qualche problematica fra di loro, faccio in modo che venga fuori.

Certo, non è facile, ma io incoraggio affinché quello sia il momento in cui ci “guardiamo in faccia” e ci confrontiamo su come stanno andando le cose.

Ad esempio, una mia dipendente è particolarmente loquace e allora si è cercato di farle capire che questo non è sempre positivo, perché può creare disturbo nell'equilibrio dell'ufficio”.

Anche con i collaboratori si manifesta un'attenzione particolare nella gestione delle riunioni.

L'intervistata afferma: “Di solito consegno a ognuno le proprie statistiche, ossia i risultati che sono stati raggiunti fino a quel momento, così che abbiano una fotografia istantanea della situazione che stanno portando avanti.

Tali obiettivi rispecchiano quelli che la Compagnia ha dato a me a inizio anno e io cerco di farli conseguire a

seconda delle qualità di ogni collaboratore, sforzandomi di non essere molto oppressiva ma flessibile perché penso che, se io fossi particolarmente pressata non renderei al 100%, quindi ritengo che lo stesso sia per loro.

Una cosa che dico sempre è che l'agente è necessario perché è la persona che in qualche modo raccoglie le capacità di tutti, ma che non è niente senza il supporto dei collaboratori”.

La titolare mi ha poi motivato perché organizza anche riunioni in cui siano presenti sia i dipendenti che i collaboratori: *“Siccome prima di essere agente ho lavorato sia come collaboratrice che come dipendente, so che tra queste due figure il rapporto può diventare conflittuale.*

Farli incontrare e far sì che si conoscano anche al di fuori dell'orario di lavoro, favorisce la comprensione reciproca e lo spirito di collaborazione, specie nei momenti difficili”.

Si è anche indagato sull'importanza o meno della comunicazione informale con i propri dipendenti.

L'imprenditrice ha risposto: *“A fine anno ci incontriamo tutti per una cena, in occasione della quale di solito faccio un regalo; quest'anno ho regalato un libro con una dedica personalizzata, in modo da far arrivare a ognuno le idee che voglio.*

Cerco di fare almeno una volta alla settimana colloqui uno ad uno, molto informali, aventi luogo tra “un problema e un altro”; magari vengono da me per chiedere qualcosa e io ne approfitto per domandare se va tutto bene o c’è qualche problema”.

3.2.3 IL RAPPORTO CON I CLIENTI

La titolare precisa: “Il cliente è una figura importante e il rapporto con lui è fondamentale.

Su tutta l’agenzia abbiamo 6700 clienti, 2100 a Lanciano, 2100 a Vasto e la differenza nelle altre agenzie limitrofe.

Dico sempre ai miei collaboratori che anche un cliente che viene da noi ad assicurare un motorino, che è praticamente più un costo che un guadagno, ha diritto di essere ascoltato e considerato come il cliente che si rivolge a noi per la propria casa o altro.

I miei collaboratori e soprattutto tutti i dipendenti hanno questa attenzione.

Con alcuni ho dovuto lavorare un po’ perché avevano la concezione del cliente che dà fastidio e vuole sempre aver ragione.

Sì, è vero, c’è il cliente che viene spesso arrabbiato, ma se ognuno di noi dovesse andare a effettuare dei

pagamenti da qualsiasi altra parte vorrebbe essere trattato con un minimo di considerazione; è questo l'esempio che porto sempre ai miei collaboratori e dipendenti, affinché instaurino con le persone un rapporto, un dialogo.

Tempo fa mi chiedevo qual è la ragione per cui un cliente dovrebbe entrare in questa agenzia e non nelle altre, in fondo la tariffa è sempre la medesima.

Il mio sogno è proprio quello di vedere sempre più clienti entrare in agenzia, perché si sentono a loro agio e felici di essere ascoltati.

La prima cosa che ho fatto sia a Lanciano che a Vasto, quando ho iniziato la mia attività, è di ridare un po' di luce e di accoglienza agli ambienti.

Quindi abbiamo ritinteggiato, comprato i mobili o rifinito quelli che avevamo e li abbiamo disposti in modo che l'ambiente potesse risultare più accogliente.

Le porte delle stanze sono quasi sempre aperte; quella della mia stanza la chiudo solo se necessario per il rispetto della privacy di un cliente, oppure quando ho delle situazioni delicate da trattare”.

3.2.4 IL RAPPORTO CON GLI ALTRI IMPRENDITORI EdC

L'indagine è continuata spostandosi sull'importanza che riveste per l'intervistata il rapporto con gli altri imprenditori aderenti all'Economia di Comunione e sulle difficoltà incontrate nel vivere secondo questa cultura.

L'imprenditrice ha risposto: *“Facile non è, è come un allenamento.*

La mattina cerco di arrivare sempre almeno mezz'ora prima che si apra l'ufficio in modo da riorganizzare tutto quello che devo fare durante la giornata, ma soprattutto per riacquistare la forza interiore perché la giornata possa essere sempre di più aderente a come deve essere nei rapporti interpersonali”.

Per quanto riguarda i rapporti con gli altri imprenditori: *“Soprattutto in Abruzzo siamo pochi e lontani e allo stato attuale non c'è un rapporto così forte da potersi davvero sostenere, ma vorremmo far in modo di poterci incontrare almeno un paio di volte all'anno per condividere le varie problematiche affrontate e superate e magari anche quelle non risolte.*

Tutto questo c'è quando facciamo la Scuola di EdC: lì c'è una forte spinta ad andare avanti su questa strada, mentre rimanendo chiusi nella propria piccola realtà locale

si rischia di venire schiacciati dai problemi che bisogna affrontare.

Tali appuntamenti offrono la possibilità di potersi confrontare anche con gli altri imprenditori che operano in altri settori.

Un altro mio sogno nel cassetto, se mai ci saranno utili più consistenti, è quello di poterli indirizzare ad aziende che nasceranno all'interno del Polo Lionello di Loppiano, collaborando così alla nascita di altre aziende al suo interno, dato che è là il laboratorio primario”.

3.2.5 LA RIPARTIZIONE DEGLI UTILI

L'analisi si è conclusa chiedendo informazioni più dettagliate sulla ripartizione degli utili, secondo quanto suggerito dall'Economia di Comunione.

L'intervistata ha spiegato: *“Da quando sono titolare di questa agenzia sono sempre riuscita a erogare il terzo destinato agli indigenti, magari anche a fatica, però mi sono resa conto che quello che ho donato mi ritorna sempre in altro modo.*

Ultimamente ho ricevuto una cifra leggermente più bassa di quella che avevo dato, come riconoscimento dalla Compagnia perché non ci sono stati sinistri su una tipologia di danno.

Il terzo per il reinvestimento è fondamentale; ad esempio avere un computer funzionante permette di risolvere velocemente le situazioni da affrontare.

Il terzo per gli uomini nuovi è la parte destinata alla formazione basata sulla cultura del dare, che secondo me si può avere appieno solo a Loppiano.

La parte destinata alla cultura la utilizzo partecipando ai corsi per l'Economia di Comunione e portando con me i dipendenti che lo desiderano.

Solo alcuni dipendenti conoscono bene la realtà dell'Economia di Comunione, gli altri però hanno avvertito che c'è qualcosa di diverso nel rapporto con i clienti e con loro; la cultura del dare puoi anche spiegarla vivendola nella quotidianità.

Sempre di più si capisce che i Poli sono il laboratorio primario; le realtà come la mia possono essere un laboratorio esterno, dove si cerca quanto più possibile di attuare questa ispirazione”.

3.3 IL QUESTIONARIO AI DIPENDENTI

Il questionario consiste in una serie prestabilita di domande formalizzate e organizzate in un ordine preciso, uguale per tutti i destinatari, allo scopo di raccogliere informazioni sul tema dell'indagine, confrontabili con quelle date dagli altri rispondenti.

Le domande formulate possono essere:

- a) chiuse, con alternative limitate a “sì”, “no”, “non so”, “non risponde”;
- b) strutturate, a cui si può rispondere apponendo una crocetta sulle risposte ritenute più appropriate;
- c) aperte, alle quali l'intervistato risponde con parole proprie³.

Nel questionario rivolto ai dipendenti sono state poste in prevalenza domande strutturate, ma sono state utilizzate anche le altre tipologie previste.

³ *Ibidem*, pagg. 95-96.

3.3.1 I DIPENDENTI E L'AMBIENTE DI LAVORO

I dipendenti dell'agenzia intervistati sono **sette**, la maggior parte dei quali vi lavora da oltre cinque anni e ha avuto altre esperienze lavorative.

Solo alcuni conoscono l'Economia di Comunione, che ritengono una realtà fortemente innovativa, una concreta risposta alla povertà e una fonte di benessere sociale.

Dalla tabella seguente, però, si può evincere come anche gli altri intervistati diano importanza alle sue linee guida.

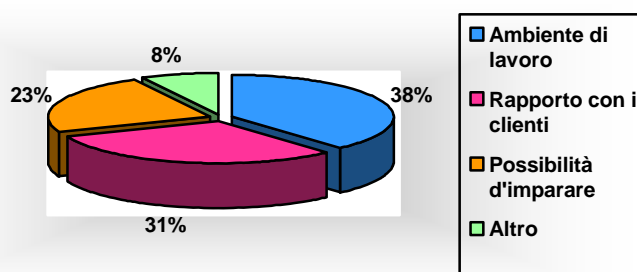
Infatti, analizzando gli aspetti ritenuti prioritari circa la gestione di un'azienda è emerso quanto segue:

VARIABILI	PERSONE VOTANTI
Rispetto della legalità	7
Qualità del servizio offerto	6
Attenzione alle relazioni interne	5
Attenzione ai rapporti con i clienti	5
Gestione trasparente	5
Conseguimento del profitto	4

Un'ulteriore domanda ha riguardato l'aspetto che il dipendente preferisce della propria attività: l'attenzione è stata rivolta all'ambiente di lavoro, al rapporto con i clienti e subito dopo alla possibilità di ampliare le conoscenze.

Un solo dipendente, alla domanda "Altro", ha risposto che del proprio lavoro apprezza il fatto di essere "sempre nuovo e difficilmente ripetitivo".

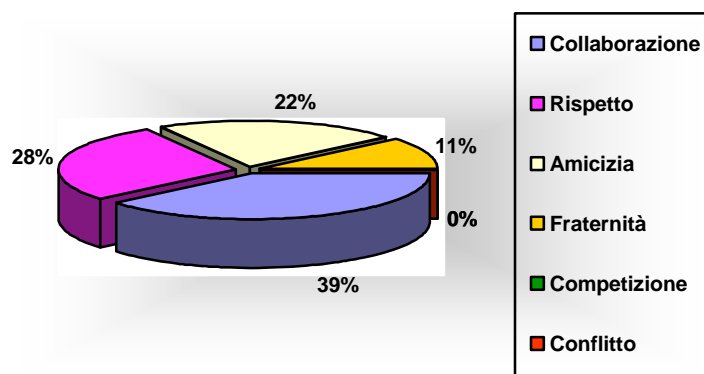
PREFERENZA	PERSONE VOTANTI
Ambiente di lavoro	5
Rapporto con i clienti	4
Possibilità d'imparare	3
Altro	1



È stato chiesto altresì di spiegare quali dei seguenti termini rispecchiano i rapporti all'interno dell'ambiente di lavoro.

Le risposte, evidenziate dalla tabella e dal successivo grafico, escludono atteggiamenti negativi e poco produttivi, come il conflitto e la competizione.

ATTEGGIAMENTI EVIDENZIATI	PERSONE VOTANTI
Collaborazione	7
Rispetto	5
Amicizia	4
Fraternità	2
Conflitto	-
Competizione	-

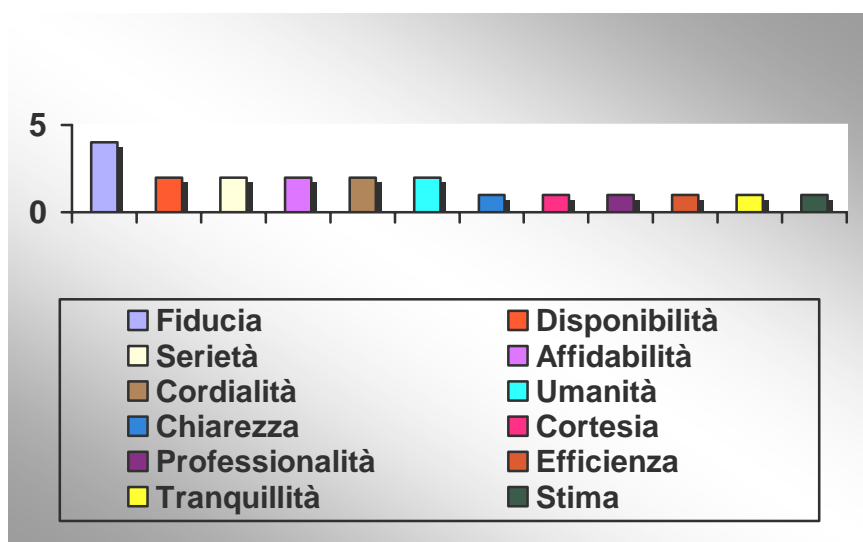


Fra le varie domande a risposta aperta, assume particolare rilevanza quella concernente il giudizio che, secondo gli intervistati, i clienti hanno dell'ambiente di lavoro in cui operano.

A loro parere, la clientela avverte che vi si respira un'atmosfera particolare e si rivolge proprio a quell'agenzia perché ritenuta seria, affidabile, umana, cordiale, efficiente.

Alcuni dipendenti sentono di essere un punto fermo per i clienti, i quali mostrano di avere fiducia e di apprezzare la loro disponibilità, cordialità e professionalità, nonché il fatto di non essere considerati soltanto “dei numeri”.

Tali, secondo i dipendenti, potrebbero essere i giudizi dei clienti nei loro confronti:



3.3.2 LE CARATTERISTICHE DELLA COMUNICAZIONE INTERNA

Si è cercato di indagare su come i dipendenti ritengano venga sviluppata la comunicazione e quale ruolo essa eserciti nel luogo di lavoro.

Si è chiesto loro se vengono coinvolti o meno nelle decisioni e tutti hanno risposto affermativamente.

Essi si sentono resi partecipi nell'organizzazione interna dell'impresa; nella diversificazione delle funzioni da loro svolte; nella gestione delle situazioni sia generali, inerenti all'agenzia nel suo complesso, che specifiche a una singola operazione; nel coinvolgimento riguardo le iniziative commerciali e nella risoluzione dei problemi concernenti i clienti.

Il rapporto con il datore di lavoro si concretizza prevalentemente attraverso il colloquio informale e le riunioni.

Un dipendente ha affermato che la realtà esaminata è il “posto giusto”, dove indagare sull'importanza della comunicazione all'interno della realtà aziendale.

È stato anche domandato, per un'ulteriore conferma, quali fra i successivi elementi richiama il tipo di comunicazione presente in agenzia.

La tabella e il grafico ne evidenziano i risultati, i quali mettono in luce atteggiamenti basati su fiducia, rispetto reciproco, attenzione e ascolto e non improntati alla formalità e all'autorità.

COMUNICAZIONE COME:	PERSONE VOTANTI
Fiducia	6
Rispetto	5
Attenzione	3
Ascolto	3
Autorità	-
Formalità	-

