



Università Ca' Foscari – Venezia

L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?

IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale

7 – 8 Febbraio 2008

Track: Istituzioni, tecniche e contingenze economiche: cosa fa la differenza?

**L'APPROCCIO NEOISTITUZIONALISTA PER
LO STUDIO DEL CAMPO ORGANIZZATIVO
DEI CALL CENTER**

ALESSIA BERNI

Università degli Studi del Molise

alessia.berni@unimol.it

MARIO PEZZILLO IACONO

Università degli Studi del Molise

mapezzil@unimol.it

1. ABSTRACT E OBIETTIVI

Il presente lavoro rappresenta uno studio esplorativo del complesso ed eterogeneo comparto delle organizzazioni che offrono servizi di call center per conto di imprese terze. Alla luce della prospettiva neoistituzionalista si cercherà di comprendere le dinamiche e i comportamenti dei diversi attori nel processo di evoluzione del campo organizzativo dei call center, fornendo una possibile interpretazione ai processi di isomorfismo evidenziabili. L'obiettivo è quello di indagare come all'interno dei call center venga risolta la contrapposizione tra logica burocratica e logica professionale nella gestione del personale.

All'interno del disegno di ricerca si possono individuare due fasi: una prima fase esplorativa in cui si è analizzata l'evoluzione del settore dei call center e il cambiamento organizzativo che lo stesso sta attraversando; una seconda fase in cui si è effettuata l'indagine sul campo con l'obiettivo di delineare le caratteristiche strategico organizzative dell'universo dei call center in *outsourcing*.

2. IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

Gli studiosi neoistituzionali, così come risulta dall'analisi delle ricerche condotte, enfatizzano l'analisi di un processo a due fasi dove le organizzazioni che per prime adottano nuove pratiche sono mosse da valutazioni e considerazioni di natura tecnica, le organizzazioni che in un secondo momento adottano le stesse pratiche sono spinte da processi imitativi (Tolbert, Zucker 1983). Nonostante molti autori abbiano criticato questo approccio, sostenendo che una rappresentazione delle organizzazioni come attori passivi che compiono scelte non guidate dalla razionalità sia una concettualizzazione fortemente limitata (Strang, Macy 2001), il modello della diffusione secondo le caratteristiche presentate costituisce l'approccio dominante della teoria neoistituzionale, associata in modo riduttivo soltanto ai concetti di isomorfismo e di stabilità. Studi più recenti hanno focalizzato l'attenzione sul concetto delle logiche in contrapposizione (Friedland 2002; Lounsbury 2002, Thornton 2002, 2004). Secondo il modello teorico proposto dalla Thornton la struttura e la strategia di un'organizzazione sono legittimate e competitive fino a quando si conformano alle logiche istituzionali. Quando però si è in presenza di un conflitto tra la logica istituzionale dominante e l'organizzazione essa è meno legittimata e competitiva e più soggetta a pressioni verso il cambiamento organizzativo. In seguito ad un cambiamento nelle logiche istituzionali dominanti le organizzazioni adottano differenti assetti e spostano la loro attenzione verso soluzioni alternative con conseguenti cambiamenti nelle strategie e nelle strutture. Gli studi recenti sulle logiche in conflitto suggeriscono un allontanamento dai concetti di istituzionalizzazione e isomorfismo come gli unici aspetti: l'ambiente istituzionale risulta essere molto più frammentato e influenzato da molteplici logiche in contraddizione tra loro (Friedland, Alford 1991). D'altro canto, però alcuni degli studi sulle logiche in contrapposizione tendono ad enfatizzare la capacità di una

logica dominante di uniformare le organizzazioni in un campo organizzativo, rinforzando in questo modo i concetti di istituzionalizzazione e isomorfismo che riconducono alle formulazioni dei primi studi del filone neoistituzionale.

2.1. Logica burocratica e logica professionale nella gestione del personale del comparto dei call center

Dalla letteratura esistente da un lato evocando il modello tecnologico di fabbrica taylorista, il call center viene descritto come un'organizzazione in cui gli operatori, con un basso livello di qualifica, svolgono compiti ripetitivi e, seguendo procedure standard, interrogano i sistemi informativi a disposizione per fornire le informazioni richieste con poco controllo sul proprio lavoro. I compiti sono descritti come ripetitivi, il lavoro caratterizzato da una bassa retribuzione e scarse prospettive di carriera. La tecnologia, quindi, svolge un ruolo critico: il lavoro viene automaticamente assegnato agli operatori in modo da minimizzare i tempi di attesa, i tempi di gestione delle chiamate sono costantemente misurati, così come viene controllata la qualità del servizio offerto al cliente. I sistemi informativi ricordano agli operatori che “although no manager may be phisically present, every aspect of their performance may beconstantly measured” (Macdonald, Sirianni 1996).

Altri studi, per contro, sottolineano una grande differenza nel lavoro svolto nei call center dove i consulenti, lavoratori con competenze elevate e altamente specializzati, sono chiamati a fornire soluzioni uniche e a risolvere problemi complessi. Frenkel et al. (1998), ad esempio, descrivono situazioni in cui i lavoratori, con competenze più elevate, sono valorizzati e impiegati in mansioni complesse e sfidanti. In questi casi l'applicazione di modelli ingegneristici e la standardizzazione delle procedure appaiono limitati. Secondo Korczynski (2002) all'interno del call center coesistono due logiche tra loro in contraddizione: da un lato la necessità di perseguire l'efficienza e, quindi, l'organizzazione riduce i costi aumentando il numero di chiamate gestite riducendo i tempi di conversazione, dall'altro il desiderio di essere customer oriented che spinge gli operatori ad essere orientati al cliente e, quindi, incoraggia la qualità del servizio. Le scelte relative all'assetto organizzativo, all'organizzazione del lavoro e le politiche di gestione delle risorse umane adottate dipendono dalla logica prevalente e dal modo in cui i diversi obiettivi vengono bilanciati.

I call center come modalità di contatto con la clientela sono una realtà diffusa ormai in molti settori. L'analisi delle ricerche effettuate individua essenzialmente due tipologie di organizzazione: un primo modello che richiama l'immagine della fabbrica elettronica dove la tecnologia predomina sull'operatore che svolge il proprio lavoro in isolamento rispetto ai colleghi, è costantemente monitorato dal management che grazie all'ausilio dei sistemi informativi è in grado di conoscere in ogni momento i dati relativi al numero delle chiamate gestite, alla durata etc. Gli operatori, non qualificati svolgono compiti ripetitivi e seguendo le procedure elaborate, i modelli e gli script di risposta, raccogliendo le informazioni presenti nei database erogano il servizio. Il ruolo predominante della tecnologia sull'individuo richiama alla mente le immagini della catena di montaggio del

processo produttivo, non sempre però il call center è sinonimo di standardizzazione, ripetitività, controllo. In alcuni settori, per alcune tipologie di attività e di servizi non è così veritiera la rappresentazione dei call center come organizzazioni eccessivamente burocratizzate che impiegano lavoratori poco qualificati che svolgono mansioni altamente specializzate sia nella dimensione verticale che in quella orizzontale, in cui i sistemi informativi dettano i ritmi di lavoro e consentono al management di monitorare costantemente i processi di lavoro e le performance.

Le mutevoli esigenze e la maggiore competitività del mercato richiedono maggiore *customizzazione* e personalizzazione dei servizi erogati dalle organizzazioni; occorre, quindi, che i lavoratori siano dotati di maggiori competenze e abilità e che si identifichino maggiormente con l'organizzazione stessa in un'ottica di un più forte orientamento al cliente. Si trasforma così il ruolo del lavoratore *front line*, a contatto diretto con la clientela e per questo considerato un elemento strategico perché capace di sentire e conoscere l'andamento del mercato e di agire come portavoce e rappresentante dell'organizzazione. Molte organizzazioni, infatti, impiegano consulenti specializzati dotati di competenze tecniche più elevate, in grado di fornire assistenza su tematiche specifiche e di gestire problemi complessi. In generale, si potrebbe definire questa tipologia di lavoratori come semi-professionali o *empowered workers* (Winslow, Bramer 1994). In letteratura allo stato quasi professionale del lavoratore sono associate migliori condizioni lavorative, vale a dire mansioni progettate in modo da far leva sugli aspetti motivazionali, ricorso al lavoro di gruppo, la condivisione degli obiettivi e la partecipazione dei lavoratori alle decisioni inerenti il lavoro stesso, oltre a maggiori investimenti in formazione e sviluppo delle risorse. Le ricerche condotte sulle condizioni dei lavoratori nelle attività terziarie hanno rivelato una correlazione positiva tra l'*empowerment* dei lavoratori e i livelli di produttività: ai lavoratori che svolgono compiti più sfidanti, in ambienti di lavoro stimolanti in cui lo sviluppo delle risorse umane è una variabile chiave sono associati a maggiori livelli di produttività rispetto a coloro i quali sono impiegati in ruoli analoghi, ma in organizzazioni più burocratiche (Schneider, Bowen 1993; Schlesinger, Heskett 1992).

Data la centralità dell'operatore in un'organizzazione quale il call center è interessante indagare quale sia il modello organizzativo adottato prevalentemente nella realtà del comparto stesso. Non è stato chiaramente verificato quale sia il modello più adatto e quali siano i fattori che condizionino la scelta tra la forma burocratica associata alla standardizzazione dei processi e dei prodotti e quella che persegue l'obiettivo, attraverso la *customizzazione*, di focalizzarsi sulle esigenze dei singoli clienti. Dall'analisi della letteratura risulta che, nonostante sembri prevalere il primo modello, l'obiettivo del management delle organizzazioni oggetto di analisi non consiste solo nel minimizzare i costi attraverso la standardizzazione, ma di conciliare questo obiettivo con lo sviluppo delle risorse umane. Si assiste così alla diffusione di una forma ibrida che può essere definita *mass customized bureaucracy* (Frenkel et al. 1998) che concilia gli elementi della standardizzazione con quelli della personalizzazione nei confronti

del cliente e le caratteristiche di organizzazione del lavoro di entrambe le forme estreme.

È possibile distinguere i modelli di produzione dei servizi in funzione di quattro dimensioni: l'uso della tecnologia, le competenze e gli skill richiesti dall'attività, l'organizzazione del lavoro e le politiche di gestione delle risorse umane (Batt, Moynihan 2002). Di seguito si descrivono le caratteristiche dei differenti modelli lungo un *continuum* in termini di investimenti in capitale umano e politiche di gestione delle risorse umane: ad un estremo si individua il modello classico della produzione di massa, all'altro il modello del servizio professionale, nelle posizioni intermedie una serie di modelli ibridi definiti come *mass customization* (Batt, Moynihan 2002).

Bureaucracy

Si tratta di un modello valido in un ambiente stabile dove è possibile standardizzare il prodotto o il servizio da erogare, l'obiettivo dell'organizzazione è la massimizzazione della produzione e la minimizzazione dei costi: in questa ottica le mansioni sono progettate in modo da richiedere competenze e conoscenze limitate per il loro svolgimento.

Il processo di lavoro è, infatti, progettato come una sequenza di compiti ripetitivi, altamente standardizzati in modo da consentire scarsa discrezionalità e limitata autonomia al lavoratore. Nelle organizzazioni di servizi e, in particolare nei call center, in cui c'è un'incertezza più elevata dell'output date le esigenze mutevoli del cliente, si fa ampio ricorso alla standardizzazione delle procedure e delle capacità e il controllo dei livelli di efficienza sono garantiti dalla supervisione diretta e dal controllo dei comportamenti dei lavoratori, facilitati dai sistemi informativi. Per quanto riguarda gli aspetti delle risorse impiegate, comunemente le organizzazioni di questo tipo impiegano lavoratori senza esperienza, poco qualificati, risorse da formare velocemente spesso attraverso programmi di *training on the job*. Data la ripetitività dei compiti, secondo alcuni autori, per far leva sugli aspetti motivazionali, il management garantisce ai lavoratori come compensazione alti livelli di sicurezza e contratti a lungo termine. Per quanto riguarda le prospettive di carriera, l'avanzamento è associato all'acquisizione di maggiori competenze e abilità ed è correlato a livelli più alti di retribuzione. Il modello burocratico, però, non soddisfa le esigenze delle organizzazioni che necessitano di maggiore di flessibilità per andare incontro alle variazioni del numero di clienti, delle loro preferenze etc.

Mass customized bureaucracy

Le organizzazioni che continuamente affrontano i cambiamenti e le incertezze dell'ambiente dovute alla competizione globale, all'evoluzione dei mercati, ai repentini mutamenti della tecnologia etc., competono contemporaneamente sul prezzo, sulla qualità e sulla soddisfazione dei clienti. A questo scopo le organizzazioni adottano modelli che mescolano livelli di automazione e di ingegnerizzazione dei processi con l'attenzione alla qualità e alla fidelizzazione del cliente. Con l'aumentare della complessità dell'ambiente aumenta anche la complessità dei problemi cui gli operatori dei call center devono fare fronte: le

attività che sono chiamati a svolgere sono, infatti, più complesse e variabili, il numero di informazioni da gestire più rilevante e i sistemi informativi, altamente integrati, sono più complessi. Tutto ciò comporta una trasformazione dell'organizzazione del lavoro e nella progettazione della microstruttura del lavoro: data la maggiore complessità delle attività agli operatori saranno richieste competenze specifiche e conoscenze maggiori per rispondere all'eterogeneità e alla variabilità delle tematiche presentate dai clienti. Inoltre, cambia anche il ruolo della tecnologia che non rappresenta più l'elemento dominante, ma piuttosto diventa complementare al lavoro stesso: non è più solo un mezzo di controllo, ma uno strumento che facilita l'interazione con il cliente che consente soprattutto la diffusione della conoscenza a livello intra e interorganizzativo. La maggiore complessità delle attività fa sì che gli operatori siano chiamati ad interpretare e utilizzare maggiore discrezionalità nella ricerca di soluzioni e di risposte al cliente, in questo modo le conoscenze risiedono nei database, ma soprattutto nelle risorse stesse e nel gruppo a cui il lavoratore appartiene. L'unità organizzativa di base non è più soltanto il singolo ruolo o il singolo compito, ma la relazione tra la persona le tecnologie e il gruppo di riferimento: il processo di servizio, come già sottolineato, è ancorato allo scambio fondamentale di informazioni tra le persone e i sistemi tecnologici di riferimento, ma anche il team professionale di riferimento rappresenta una fonte e un database di informazioni prezioso, oltre ad uno strumento sociale di supporto .

3. METODOLOGIA

La realizzazione dell'indagine ha integrato una pluralità di strumenti: l'analisi bibliografica, la somministrazione di questionari, le interviste semi-strutturate, l'analisi della rassegna stampa, di documenti aziendali (bilanci) e amministrativi (relazioni degli organi di governo di associazioni d'impresе, calendari dei lavori, convocazioni di convegni etc), la partecipazione a meeting e convegni.

La metodologia della ricerca è stata caratterizzata da una pluralità di fasi: nella prima fase si è proceduto all'analisi della bibliografia, degli studi e delle ricerche sul tema con l'obiettivo di individuare gli attori del campo organizzativo oggetto di studio.

Durante la seconda fase si è definita la struttura del lavoro e si è proceduto ad individuare le organizzazioni oggetto di studio.

Nella terza fase è stato predisposto il questionario formato da una prima parte volta a rilevare i principali dati quantitativi (fatturato, numero di dipendenti, numero di operatori, numero di postazioni, numero e localizzazione geografica delle sedi etc), la seconda ad evidenziare le caratteristiche delle risorse impiegate e le politiche di gestione delle stesse (reclutamento e selezione, formazione, motivazione, retribuzione), una terza parte relativa ai servizi offerti e alle modalità di erogazione degli stessi, l'ultima parte relativa all'organizzazione volta ad individuare l'assetto organizzativo e i principali meccanismi di coordinamento. Sono stati, inoltre, raccolti i bilanci relativi all'anno 2005 e laddove disponibili anche quelli relativi agli esercizi precedenti. Successivamente lo strumento elaborato è stato testato in un'organizzazione pilota per verificarne l'affidabilità.

Nell'ultima fase si è provveduto, infine, alla somministrazione via mail del questionario e alla realizzazione delle interviste semi strutturate agli amministratori delle società o ai responsabili delle risorse umane.

L'indagine ha avuto come oggetto l'insieme delle imprese di call center iscritte all'ASSOCONTACT (Associazione Nazionale dei Call/Contact Center in outsourcing)¹. Tutte le imprese sono state contattate per la compilazione del questionario e per la realizzazione delle interviste.

4. I RISULTATI

4.1. Le caratteristiche delle imprese del comparto

Le imprese che offrono servizi di call center per conto di terzi assumono prevalentemente la forma della società a responsabilità limitata (61%), nel 25% scelgono la forma di società per azioni, il 6% quella di società di persone. La quasi totalità delle imprese sono società di capitale, un piccola percentuale assume anche la forma di società di persone, in particolare nel campione indagato sono cinque, l'eterogeneità delle forme giuridiche riscontrate è dovuta anche all'assenza di particolari vincoli o limitazioni posti dalla legislazione. Per quanto riguarda la distribuzione geografica delle sedi legali per regioni le più rappresentative sono la Lombardia e il Lazio dove sono insediate in totale il 56% delle imprese del campione. Segue il Piemonte dove sono localizzate le sedi di 10 società.

Si può, inoltre, osservare come, limitatamente alle 75 imprese indagate, in alcune regioni non è localizzata alcuna società, in particolare, in Sardegna, nelle Marche, in Molise, in Valle d'Aosta, regioni che, come confermato dai dati presentati nel corso del lavoro, ospitano il numero minore di call center e di postazioni operatore. Per quanto riguarda la distribuzione per macroaree le sedi legali sono concentrate prevalentemente nell'Italia settentrionale (51%) e nel centro (35%), infine il sud con il 15%.

Secondo le stime il settore ha generato nel 2005 un fatturato totale di 673 milioni di euro in crescita rispetto ai valori degli anni precedenti anche se a tassi decrescenti. Per quanto riguarda i dati relativi al fatturato² delle aziende considerate risulta essere superiore a 200 milioni di euro. Dall'analisi della distribuzione del fatturato per profilo dimensionale risulta che la classe più numerosa è rappresentata dalle aziende il cui fatturato è inferiore ai 5 milioni di euro, seguita dalla classe 5-10 milioni, poche imprese hanno un fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro, altrettanto poche realizzano un fatturato superiore ai 50 milioni di euro. Un ruolo significativo è svolto, quindi, dalle società piccole e molto piccole che operano sul territorio spesso attraverso un'unica sede operativa.

Un altro dato interessante è rappresentato dall'anno di costituzione, si tratta di un comparto formatosi per la maggior parte dopo la seconda metà degli anni novanta

¹ Lo studio fa riferimento all'elenco delle 75 imprese che risultavano associate a maggio 2006.

² I dati sono relativi a 55 delle 75 aziende che fanno parte dell'associazione.

che continua a svilupparsi con nuove costituzioni nei primi anni del duemila. Già però alla fine degli anni ottanta qualche call center fa la sua apparizione nel mercato.

Più complessa risulta l'analisi relativa ai lavoratori impiegati: il numero dei dipendenti delle organizzazioni non è sempre disponibile, ancora più difficile stabilire il numero dei lavoratori impiegati con forme di lavoro diverse dal contratto a tempo indeterminato. Secondo i dati del Ministero del Lavoro risultano impiegati nell'intero comparto dei call center³ poco più di 250 mila lavoratori dipendenti, a cui si aggiungono circa 23 mila lavoratori impiegati con contratto a progetto e 16 mila con contratto in somministrazione, ma data la difficoltà nello stabilire il numero esatto di organizzazioni che operano nel settore è chiaro che le stime relative al numero di lavoratori, soprattutto quelli atipici, è destinato ad aumentare. Obiettivo comune ai diversi attori del campo è quello di effettuare un vero e proprio censimento dei call center che operano in Italia: il Ministero del Lavoro, con la collaborazione dei sindacati e le associazioni di categoria ha messo a punto, infatti, un piano per la creazione di un database da cui partire per avviare la regolarizzazione e la stabilizzazione dei lavoratori precari. Anche l'Assocontact ha interesse a fare chiarezza e ordine nel comparto per individuare e garantire il rispetto degli standard di qualità.

4.2. L'assetto organizzativo

Dall'analisi delle caratteristiche organizzative delle imprese del comparto si evidenzia un elevato grado di isomorfismo organizzativo: le organizzazioni presentano, infatti, una certa uniformità nella struttura. Alla luce della prospettiva neoistituzionale sono tre i fattori che spingono maggiormente i call center verso l'isomorfismo organizzativo. Il primo elemento è legato alle pressioni normative relative al complesso di norme e regole che caratterizzano il comparto e alla presenza nelle diverse organizzazioni di attori che possiedono uno stesso background culturale e professionale. Le esperienze e la formazione del management dei call center caratterizzate da valori e linguaggi comuni conduce ad una maggiore uniformità nelle caratteristiche organizzative. Il secondo elemento è riconducibile al percorso imitativo: le società tendono ad imitare le forme organizzative considerate di successo o comunque quelle legittimate dal contesto istituzionale. Inoltre, il terzo fattore è rappresentato dalle pressioni istituzionali non tanto legate al condizionamento legislativo in quanto non esiste una legislazione specifica che ponga vincoli particolari relativi alle caratteristiche organizzative, si tratta piuttosto della spinta all'isomorfismo dettata dalla legislazione in materia di lavoro che ha un forte impatto sulle scelte organizzative. Un esempio è costituito dall'introduzione dell'informativa sulla privacy per le attività *inbound*, che ha come finalità la semplificazione dei livelli di garanzia e impatta sulle dinamiche di rapporto fra committente ed erogatore, l'introduzione di questa normativa ha fatto nascere l'esigenza di creare nuove figure che si occupino di questo tema, in particolare l'associazione gioca un ruolo chiave nei

³ I dati in questo caso si riferiscono sia ai call center in house sia a quelli in outsourcing.

processi isomorfici, in quanto spinge le associate a conformarsi sottolineando l'importanza di nominare nei call center un *privacy officer*, ovvero una persona responsabile in materia e che controlli il corretto utilizzo dei dati dal *front office* al *back office*.

La struttura organizzativa che caratterizza la maggior parte dei call center presenta una bassa complessità e una limitata articolazione verticale: le attività sono raggruppate secondo una logica funzionale che determina la creazione di unità organizzative che racchiudono competenze di tipo specialistico.

La forma funzionale adottata permette di risolvere le interdipendenze di scala e di specializzazione, per la gestione delle interdipendenze residue si utilizzano una serie di meccanismi di integrazione per gestire i problemi relativi al coordinamento e al governo delle interdipendenze. In particolare, si privilegiano meccanismi collettivi e di tipo temporaneo: dall'indagine svolta risulta, infatti, che lo strumento più utilizzato è la riunione, strumento più flessibile, convocata per elaborare e implementare la strategia o per risolvere nuovi problemi. Molte delle riunioni sono di tipo gerarchico, utilizzate cioè per comunicare ai membri dell'organizzazione alcune decisioni già prese dal vertice, ma in alcuni casi si evidenzia l'utilizzo di riunioni di coordinamento, che comportando il coinvolgimento di attori provenienti da unità diverse rappresentano la possibilità di scambiarsi idee rispondendo anche all'esigenza di migliorare il clima aziendale. Molto spesso all'interno del call center la riunione ha finalità informative ed è utilizzata come strumento per motivare le risorse più operative e condividere valori comuni; è un'occasione che le risorse più operative hanno per essere informate, per scambiarsi opinioni etc. Un altro strumento di coordinamento temporaneo utilizzato è la task force: in alcuni casi, infatti, per la risoluzione di problemi specifici, per il lancio di nuove campagne vengono utilizzate *task forces* formate dai responsabili delle unità funzionali. Raramente, invece, si evidenzia la presenza di strumenti di tipo permanente come i comitati, ad esempio, presenti in strutture di maggiore dimensione e con una struttura più articolata sia nella dimensione verticale sia in quella orizzontale.

Per quanto riguarda i sistemi informativi è stato già sottolineato come questi giochino un ruolo chiave nel call center, organizzazione basata sull'integrazione della tecnologia della comunicazione e quella *computer based* per la gestione di tutti i processi aziendali. Oltre agli strumenti per la gestione dei database dei clienti e agli strumenti di gestione del personale o quelli utilizzati per la contabilità, alcune delle organizzazioni considerate dispongono di un sito internet in alcuni casi si tratta di siti strutturati che offrono una presentazione dell'azienda, informazioni dettagliate relative ai servizi offerti, alla tecnologia utilizzata, alle aziende clienti, spesso è presente anche la possibilità agli operatori di inviare il proprio curriculum on line. Raramente sono presenti sul sito dati relativi alla struttura organizzativa o dati economici. È necessario sottolineare che il 20% circa delle aziende considerate non dispone di un sito internet al momento della rilevazione. Inoltre, anche i call center di minori dimensioni spesso con un'unica sede sono dotate di una rete intranet utilizzata prevalentemente come strumento di comunicazione interna, per condividere informazioni e database, nel caso di

organizzazioni con più sedi la rete intranet assume un ruolo ancora più importante nella comunicazione intra organizzativa.

5. DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

Questo studio estende l'analisi istituzionale al cambiamento organizzativo analizzando l'impatto che il passaggio da una logica burocratica ad una logica professionale ha avuto sull'organizzazione e sulla gestione delle risorse umane all'interno dei call center in *outsourcing*.

Per esaminare la questione si sono individuate due logiche prevalenti tra loro in contraddizione, quella burocratica e quella professionale, che corrispondono a differenti strutture organizzative, strategie e diversi modelli di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane. Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane è possibile affermare che la logica burocratica non è più dominante in quanto le organizzazioni in oggetto sono sempre più spinte da una logica di tipo professionale. Il management dei call center considerati ritiene, ad esempio, che ci siano aree di formazione dedicata agli operatori non adeguatamente sviluppate, in particolare, l'esigenza più sentita è quella di accrescere non tanto le competenze di tipo tecnico specialistico quanto le capacità di *problem solving* e di *team building*. Inoltre, un dato interessante è rappresentato dall'attenzione che il management ha verso la gestione delle risorse, in particolare al tema della motivazione. L'attenzione è focalizzata su strumenti diversi dagli incentivi economici: tra gli strumenti utilizzati hanno un peso rilevante i bonus e i riconoscimenti simbolici, ma grande attenzione è rivolta al clima aziendale e alle occasioni per promuovere la socializzazione. Laddove è possibile date le caratteristiche strutturali anche l'ampliamento delle mansioni e le opportunità di carriera giocano un ruolo chiave.

Dall'analisi del comparto e dalle interviste effettuate si evidenzia che le organizzazioni oggetto di studio si trovano attualmente in una fase di transizione in cui si sta abbandonando la logica burocratica in passato dominante.

È interessante, inoltre, notare come i processi decisionali siano legati al campo organizzativo, non solo attraverso la dipendenza dalle risorse, ma grazie alla cultura; nel senso che le logiche istituzionali hanno la capacità di moderare la vulnerabilità delle organizzazioni nei confronti della dipendenza dalle risorse e dalla competizione per le stesse (Thornton 2002).

Le logiche istituzionali creano pressioni verso il cambiamento organizzativo strutturando l'attenzione dei *decision maker* (Ocasio, 1997 Thornton 2002). I risultati suggeriscono che la contrapposizione tra la logica burocratica e professionale crea forti pressioni verso il cambiamento: nel momento in cui una logica prevale questa influenza la struttura e la strategia organizzativa focalizzando l'attenzione dei *decision maker* verso quelle caratteristiche considerate coerenti con la logica stessa. Le organizzazioni sono strutture sociali che seguono modelli istituzionali (Scott 1995), quelle coerenti con la logica istituzionale dominante hanno più probabilità di essere legittimate dal contesto sociale, saranno più competitive e meno soggette a pressioni verso il cambiamento

organizzativo. In ogni caso è difficile valutare il grado di legittimità o di competitività di un'organizzazione paragonandolo ad uno standard assoluto, è possibile, infatti, effettuare un confronto attraverso le percezioni di altri *decision maker* e con organizzazioni in contesti storicamente e culturalmente differenti (Thornton 2002, Amburgey, Dacin 1994).

Per quanto riguarda la presenza di isomorfismo tra le organizzazioni oggetto di studio una possibile chiave di lettura è fornita dalla cornice neoistituzionalista: la spinta verso l'isomorfismo organizzativo è riconducibile alla spinta di pressioni istituzionali e di pressioni competitive. Quanto più forti sono le pressioni istituzionali e competitive a cui è soggetto il campo tanto maggiore sarà il suo grado di istituzionalizzazione e, quindi, la tendenza all'isomorfismo.

In questo particolare campo non essendoci una legislazione specifica che disciplini o che regoli la nascita dei call center la pressione regolativa non ha avuto un forte impatto sulla creazione e sull'andamento del campo. Essendo però i call center organizzazioni in cui le risorse umane rappresentano l'elemento cardine, la legislazione del mercato del lavoro impatta enormemente sulle scelte strategico organizzative dei call center. Inoltre, le decisioni sulla stabilizzazione dei contratti avranno sicuramente un impatto sulle organizzazioni del comparto oggetto di studio e sull'evoluzione del campo: probabilmente si assisterà ad una fase di cambiamento nella composizione del mercato, l'obbligo di assumere gli operatori con contratto a tempo indeterminato farà uscire dal mercato alcune realtà, probabilmente quelle che effettuavano una concorrenza attraverso il ribasso dei prezzi grazie al ricorso a manodopera a basso costo. Inoltre, renderà difficile la competizione anche per le organizzazioni di piccole dimensioni che offrono servizi di qualità che hanno bisogno però di utilizzare forme di lavoro flessibili (data la natura del servizio). La pressione normativa ha un forte impatto, però, sull'insieme di norme, di valori, sul linguaggio, sui modelli di comunicazione: tutte le organizzazioni di call center utilizzano un linguaggio standardizzato, utilizzano figure professionali simili per competenze, per livello di istruzione, utilizzano tecnologie simili e le stesse procedure.

Un'altra spinta verso l'omogeneizzazione è data dalla volontà dell'associazione di categoria d'accordo con i sindacati di utilizzare un unico contratto a cui fare riferimento. L'associazione si presenta, infatti, come unico interlocutore con cui iniziare una contrattazione collettiva: l'obiettivo è quello di introdurre quote di flessibilità e procedure di costruzione di un contratto che, a garanzia di un ingresso graduale nel mercato, potrebbe essere un allegato ad un contratto nazionale di riferimento già esistente. Dalle interviste si evince, infatti, che nel breve periodo molte imprese adotteranno il contratto delle telecomunicazioni.

Per quanto riguarda le dinamiche evolutive del mercato, è interessante evidenziare i criteri che guidano le scelte di attribuzione delle commesse: esse fanno essenzialmente leva sul prezzo più basso creando quindi pressioni sui costi, che spesso si riflettono su di una gestione incontrollata dei contratti di lavoro.

Per concludere, il presente studio rappresenta la fase iniziale di un percorso di ricerca che mira ad analizzare e comprendere le dinamiche evolutive del comparto alla luce dei cambiamenti in atto: un ulteriore sviluppo della ricerca, inoltre, è rappresentato dalla possibilità di ripetere le osservazioni a distanza di tempo per

poter, con un'analisi longitudinale, descrivere l'evoluzione del campo organizzativo in seguito alla transizione tra logiche in contrapposizione.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Amburgey. T.L, Dacin T.(1994) "As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change" *Academy of Management Journal*, 37:1427-1452.

Batt R., Moynihan L. (2002) "The Viability of Alternative call center Production Models," *Human Resource Management Journal* 12(4).

Di Maggio P., Powell W.W., (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field", *American Sociological Review*, 48; trad. it. "La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi", in Powell W.W., Di Maggio P., (2000), (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, ed. Comunità, Torino

Di Maggio, P., Powell, W.W., (1991), (a cura di), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press; trad. it (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino

Frenkel et al, (1998), "Beyond bureaucracy? Work organisation in call centre", *International Journal of Human Resources Management*.

Friedland R., Alford R.R. (1991) "Bringing society back in symbols, practices and institutional contradictions". In Powell W.W., Di Maggio P., (1991) (a cura di) "*The New Institutionalism in Organizational Analysis*", University of Chicago, Chicago.

Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*, Basingstoke: Palgrave.

Lounsbury M., (2007) A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50: 289-307

Macdonald C. L., Sirianni, C. (1996). 'The service society and the changing experience of work'. In Macdonald, C. L. and Sirianni, C. (Eds), *Working in the Service Society*. Philadelphia: Temple University Press.

Mercurio R., Testa F. (2000), *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.

- Meyer J., Rowan B., (1977) "Institutionalized organizations. Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83.
- Ocasio W., (1997) "Towards an attention-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 18: 187-206.
- Pennarola F.,(1998) *Le fabbriche del 2000: innovazione e processi organizzativi nei Call Center*, Università degli Studi di Bologna.
- Powell W.W., Di Maggio P., (1991) (a cura di) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago, Chicago (trad.it. (2000) *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, edizioni Comunità, Torino
- Schlesinger, L.A., Heskett, J.L. (1991), "Breaking the cycle of failure in services", *Sloan Management Review*, pp.17-28.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1993). The service organization: human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21 (4), 39-52.
- Scott, W. R., (1995), *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, California, (trad. it.), 1998, *Istituzioni e organizzazioni*, Il Mulino, Bologna;
- Thornton P.H., (2002) The rise of the corporation in a craft industry: conflict and conformity in institutional logics, *Academy of Management Journal*, 45, 82-101.
- Tolbert P.S., Zucker L.G., (1996) "Institutionalization of Institutional Theory", in Clegg S.R., Hardy C., Nord W.R. (a cura di), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London,
- Winslow, C. D.,Bramer, W. L., (1994) *FutureWork: Putting Knowledge to Work in the Knowledge Economy*, The Free Press.
- Zucker L.G., (1977) "The role of Institutionalization in cultural persistence", *American Sociological Review*, 42.