



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CATANIA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI**  
**MASTER UNIVERSITARIO DI I LIVELLO IN**  
**“CUSTOMER CARE E TUTELA DEI CONSUMATORI”**

---

**FABIO AGATINO SANDONA’**

**VALUTAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION PER I SERVIZI  
FORNITI DALL’UFFICIO CONVENZIONI CONSIP – TELEFONIA MOBILE AI  
DIPENDENTI DELL’UNIVERSITA’ DEGLI STUDI DI CATANIA**

---

**Saggio finale**

---

**Relatore:**  
**Chiar.mo Prof. A. Ancarani**

---

**ANNO ACCADEMICO 2019-2020**

## **INDICE**

### **PREFAZIONE**

### **INTRODUZIONE**

## **1 IL SISTEMA DI CUSTOMER SATISFACTION**

1.1 Evoluzione e definizione della customer satisfaction

1.2 La percezione della qualità del servizio dal punto di vista dei clienti

1.3 Tecniche di misurazione della customer satisfaction

1.3.1 Il sistema ServQual

1.3.2 Il modello di Kano

1.4 Il sistema intero di misurazione di customer satisfaction

1.4.1 Dimensionamento dell'indagine

1.4.2 La segmentazione della clientela

1.4.3 Il campionamento

1.4.5. Identificazione dei requisiti

1.4.6 Scelta dei canali e costruzione del questionario

1.5 Effettuazione dell'indagine

1.6 Elaborazione e interpretazione dei dati

1.7 La comunicazione interna ed esterna dei risultati di customer satisfaction

## **2. L'IMPIEGO DELLA CUSTOMER SATISFACTION PER LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA NELLE ATTIVITA'DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

2.1 La Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione Italiana

2.1.1 Customer Satisfaction e qualità nella PA italiana

2.2 Finalità della Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione

2.3 Il valore strategico della customer satisfaction nel contesto del rinnovamento

della Pubblica Amministrazione

2.4 New Public Management

2.5 Applicabilità dei principi di marketing nella PA

2.5.1 Specificità della Pubblica Amministrazione

2.6 Customer Satisfaction vs Citizen Satisfaction

2.6.1 Ruoli del cittadino/utente

2.7 Le metodologie della statistica ufficiale

### **3. VALUTAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION PER I SERVIZI FORNITI DALL'UFFICIO CONVENZIONI CONSIP – TELEFONIA MOBILE AI DIPENDENTI DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CATANIA**

3.1 Obiettivi dell'indagine

3.2 La popolazione dell'indagine

3.3 Struttura del questionario

3.4. L'elaborazione e l'interpretazione delle informazioni raccolte

3.5 Presentazione dei risultati ed avvio delle azioni di miglioramento

## PREFAZIONE

Ogni impresa, pubblica o privata, produttrice di beni o di servizi si posiziona ed opera sul mercato a seconda della sua capacità di perseguire i propri fini istituzionali; tale capacità è spesso indicata nella letteratura internazionale con la denominazione anglo - sassone di performance. La performance è pertanto un concetto che coinvolge tutto il complesso mondo entro il quale l'impresa opera.

In particolare assumono rilevanza tre ulteriori definizioni che, congiuntamente, determinano il livello complessivo di performance individuale: la produttività, l'efficienza, l'efficacia. Le prime due definizioni hanno valenza prettamente interna al contesto aziendale: - la prima, infatti attiene alla capacità dell'impresa di convertire i fattori produttivi (lavoro, capitale, materie prime) o, come anche si dice in gergo tecnico gli input produttivi, in prodotto (o in output) dato un certo standard di conoscenze e di tecnologie utilizzate (il cosiddetto progresso tecnico);

- la seconda misura riguarda la capacità di adeguare il processo produttivo ad uno standard ottimale di produzione (o frontiera efficiente di produzione);

- la terza ha invece valenza sia esterna che interna, in quanto mira a considerare se ed in qual misura il prodotto efficiente corrisponde al soddisfacimento dei bisogni per i quali lo stesso prodotto è stato realizzato.

E' chiaro che l'accertamento di tale ultimo aspetto riveste anche grande rilevanza interna in quanto consente di correggere eventuali distorsioni di prodotto, sia pure tecnicamente efficiente, ma incapace di soddisfare completamente le aspettative dell'utenza finale. Quest'ultima, infatti, in un contesto di mercato libero - concorrenziale ed in presenza di altri prodotti di altre imprese capaci di soddisfare, lato sensu, le proprie esigenze ad un livello maggiore, ben presto abbandonerà il prodotto non efficace con la conseguenza di far divenire un'impresa sia pure inizialmente produttiva ed efficiente, un soggetto a forte rischio di espulsione dal mercato. In buona sostanza, quindi, il controllo del

reale soddisfacimento dei bisogni della clientela è elemento essenziale di valutazione di performance produttiva.

Se poi un'impresa agisce in contesti istituzionali non totalmente assimilabili alle condizioni di libero mercato, come è spesso il caso delle imprese di prodotti/servizi di pubblica utilità, in cui si opera in presenza di rigidità di elementi determinanti, come ad esempio i prezzi di vendita, in genere "amministrati" o comunque sottratti ai meccanismi di definizione stabiliti dall'incontro della domanda e dell'offerta, oppure si opera con assetti monopolistici, l'analisi dell'efficacia costituisce l'unico reale elemento di benchmark per la performance d'impresa.

Ma a prescindere da questi schematici elementi di teoria dell'impresa, altri e non meno importanti elementi delineano la centralità dell'attenzione alla clientela nella moderna organizzazione aziendale. Si tratta in particolare di quei postulati della moderna disciplina di tutela del consumatore che sempre con maggior vigore intervengono nel controllo delle attività economiche, in particolare di quelle definibili genericamente di pubblica utilità, dove in genere la sensibilità verso l'utenza trova (o almeno dovrebbe auspicabilmente trovare) un radicamento maggiore e più diffuso. Nascono allora le carte dei servizi, i tribunali dei malati ed altre lodevolissime iniziative che impongono all'impresa produttrice del bene/servizio di pubblica utilità la cosiddetta customer care che è quel complesso di iniziative di contatto, di coinvolgimento, di supporto conoscitivo, di comunicazione che determina la parte più consistente e consapevole del marketing aziendale pubblico.

Ovviamente, come già precedentemente accennato, la customer care non è certo solo patrimonio delle imprese pubbliche o delle imprese operanti nel campo della pubblica utilità, anzi essa propriamente nasce nel sistema produttivo privato con le caratteristiche proprie delle imprese market oriented. Esiste comunque una differenza di fondo tra pubblico e privato:

1. il secondo usa la customer care come elemento di valutazione di performance, tanto sono i meccanismi di mercato a determinarne il posizionamento;

2. per il primo la customer care è il solo elemento determinante di valutazione di performance, dal momento che i normali meccanismi di mercato non sono in grado di determinarne il posizionamento economico.

All'interno di questo ampio contenitore di azioni e di analisi che costituisce la customer care si definiscono le metodologie e le tecniche di analisi della customer satisfaction, cioè di quella operazione di marketing relazionale attraverso la quale si mira ad acquisire la misura del grado di soddisfacimento degli utenti nei confronti di un prodotto/servizio.

In particolare le analisi di customer satisfaction pongono particolare attenzione alla percezione della qualità del prodotto/servizio fruito ed agli scarti con le aspettative di fruizione, in presenza di vincoli reali determinati dalle modalità di fruizione del prodotto.

E' immediatamente percepibile l'impatto e la rilevanza che un tale tipo di analisi possiede nei confronti del processo di riforma della Pubblica Amministrazione che ha recentemente investito e che continua massicciamente ad investire la globalità del Paese.

## INTRODUZIONE

Le Amministrazioni Pubbliche hanno quale carattere fondante la sottomissione del loro operato al giudizio della collettività amministrata, attraverso il sistema elettorale. Ciononostante, per motivi che qui sarebbe troppo lungo analizzare, si sono prodotte, nel tempo, una serie di distorsioni che hanno vanificato gli effetti potenziali del meccanismo democratico, creando - di fatto - uno iato tra i bisogni della collettività e le prestazioni dell'apparato amministrativo, a tutti i livelli.

Da tempo questo fenomeno è oggetto dell'attenzione di quanti, con motivazioni e slogan anche diversificati (riforma amministrativa, modernizzazione, semplificazione,...) avvertono l'esigenza di riallineare i bisogni espressi dalla collettività con le prestazioni reali delle strutture pubbliche. Il fenomeno, però, assume dimensioni sempre più rilevanti a causa del fatto che, mentre la capacità di miglioramento delle prestazioni - pur in crescita - segue tempi lunghi, i bisogni e le aspettative dell'utenza si sviluppano a ritmo esponenziale. La crescita di queste aspettative avviene per effetto dei mutamenti sociali ed economici che generano maggiore consapevolezza dei diritti individuali, circolazione delle informazioni, mobilità delle persone, e così via, e delle conseguenti comparazioni che ogni individuo effettua implicitamente con le prestazioni di altre organizzazioni. Il tutto crea una sensazione di forte disparità fra oneri imposti alla collettività (tassazione, tariffe) e rendimento delle risorse impiegate.

Vi è bisogno, pertanto, di una decisa accelerazione dei processi di innovazione delle amministrazioni pubbliche che, al di là delle soluzioni istituzionali adottabili, quali le scelte di privatizzazione di taluni servizi, richiedono sempre più una progettazione a partire dal cliente - utente dei servizi stessi. In tale direzione sono già stati compiuti alcuni sforzi nel campo della produzione delle carte dei servizi, a partire dalla direttiva Ciampi - Cassese (1993) e da alcune

prime esperienze di rilevazione della soddisfazione del cliente - utente che (direttamente o indirettamente) sono collegate alle carte. Del resto, la stessa direttiva citata, prevede espressamente il monitoraggio della qualità ed efficacia dei servizi, tramite riunioni o incontri con gli utenti e interviste agli stessi, redigendo una relazione sui risultati conseguiti con cadenza annuale (entro il 31 marzo).

Saper ascoltare la voce del cittadino - utente diviene un elemento essenziale per la riformulazione (sia in chiave di innovazione discontinua che di miglioramento continuo e graduale) dei processi di servizio. Tutto ciò richiede l'adozione di logiche, approcci e strumenti analoghi a quelli utilizzati nei contesti in cui il produttore di beni e servizi si confronta con il mercato.

Va, però, ben oltre il tema della customer satisfaction, che costituisce solamente uno degli strumenti di ascolto, a loro volta costituenti solamente una parte della strumentazione di marketing.

Nonostante la parzialità dello strumento specifico rispetto ai problemi da affrontare, vi sono una serie di ragioni che concorrono a porre l'argomento al centro della riflessione e dello studio. In primo luogo, quand'anche questi strumenti fossero concepiti a sé stanti, e come tali utilizzati, sono in grado di mettere comunque in evidenza dei fenomeni altrimenti non conosciuti o almeno sottovalutati. Ad esempio, come sarà evidente allorquando entreremo nel merito delle metodologie di riferimento, sottolineano in modo chiaro le differenze di concezione tra gli erogatori dei servizi e i fruitori degli stessi, contribuendo a mettere in rilievo la direzione da far assumere agli interventi di cambiamento. In secondo luogo è inevitabile che l'analisi dei dati raccolti faccia emergere che gli utenti non costituiscono un insieme indifferenziato ed uniforme, bensì un insieme di individui ciascuno portatore di bisogni ed aspettative peculiari e uniche. Ciò richiede la capacità di segmentare i bisogni e le aspettative, rivolgendo a ciascuna categoria omogenea (se non al singolo cliente, secondo i recenti dettami dell'one to one marketing) specifici



pacchetti di offerta ritagliati su misura e personalizzati pur a partire da uno standard di base dell'offerta di servizio.

Di customer satisfaction si discute da almeno un decennio. Vi è, ormai, una tale diffusione e convergenza di considerazione sulla questione da aver trasformato il tema della soddisfazione del cliente in una tendenza generalizzata, che viene ripresa per imitazione anche da quanti non ne abbiano completamente assimilato la valenza. Ma proprio l'inevitabile utilizzo di slogan collegati alla moda, consente di compiere l'operazione fondamentale di coagulare gli sforzi e le energie in direzione dell'innovazione, di sensibilizzare sia gli operatori che i decisori delle politiche che, infine, l'opinione pubblica, creando con ciò le premesse per il necessario salto culturale capace di dare gambe al cambiamento.

Le esperienze di rilevazione della customer satisfaction relativamente ai servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione hanno una storia relativamente recente anche se, in altri paesi quali la Svezia, la Germania o gli Stati Uniti, esse si sono sviluppate in assoluto parallelismo con le esperienze compiute dalle imprese di mercato. Pure in Italia, benché non costituisca un fenomeno paragonabile a quello riscontrabile nelle imprese private, non sono pochi gli esempi reperibili, con alcuni casi - pilota sviluppati fin dai primi anni 90.

Ciononostante si tratta, nella quasi generalità dei casi, di esperienze cui non è stato dato seguito in termini di utilizzo dei risultati riscontrati per innescare reali miglioramenti. Come spesso avviene nel contesto pubblico, i pionieri hanno (relativamente) un discreto spazio per sperimentare ma non sono altrettanto facilmente messi in condizione di produrre cambiamenti profondi nel funzionamento delle strutture in cui operano. Le rilevazioni, gli studi, i suggerimenti che ne derivano, rimangono normalmente nei cassetti. Pur non essendone direttamente la causa, contribuisce a creare alibi, per quanti frenano le innovazioni, la mancanza di metodi e soluzioni univocamente riconosciute, standardizzate, facilmente applicabili. Ogni progetto finisce, pertanto, per costituire un prototipo, difficilmente confrontabile, costoso da sviluppare, i cui strumenti sono poco collegabili ad altri "attrezzi" della gestione. Le colpe per

questo stato di cose non sono, quindi, riconducibili solamente alle Amministrazioni Pubbliche e alle risorse in esse operanti.

Vanno ascritte, anche, ad una endemica incapacità degli specialisti (docenti universitari, consulenti, nonché - nel caso specifico - ricercatori di mercato, esperti in sondaggi di opinione) di ingegnerizzare e standardizzare i metodi e gli strumenti innovativi da essi sviluppati. Anziché procedere in tale direzione per rendere disponibili e fruibili le loro soluzioni, essi ricercano, anzi, la differenziazione, il particolarismo, la sofisticazione fine a se stessa. Il fenomeno, non solo italiano e non riferito solo al comparto della Pubblica Amministrazione, è così radicato da avere - per esempio - finora impedito l'adozione di un indice europeo della qualità percepita, mentre nel contesto statunitense esiste un ACSI (American Customer Satisfaction Index) fin dal 1993. In tale realtà, per onor del vero, più che una capacità di accordo dal basso, ha influito l'esistenza di una associazione che ha assunto il ruolo di indirizzare le scelte metodologiche. L'ACSI, infatti, è stato selezionato dall'ASQ, American Society for Quality, sulla base di uno studio comparativo compiuto dal NERA, National Economic Research Associates, su 60 differenti approcci.

# 1 IL SISTEMA DI CUSTOMER SATISFACTION

## 1.1 Evoluzione e definizione della customer satisfaction

Il concetto di customer satisfaction (letteralmente soddisfazione del cliente) è sempre rientrato nelle considerazioni dei più grandi studiosi di marketing, ma se in passato il marketing veniva identificato con la funzione commerciale, la qualità si identificava con la funzione produttiva. Col passare del tempo questa distinzione è scomparsa lasciando il posto ad un concetto che considera globalmente tutto il processo produttivo portando a parlare di Qualità totale. Anche il concetto di soddisfazione si è evoluto; in passato la soddisfazione del cliente consisteva nell'offerta di assistenza e garanzia sul prodotto. Ciò oggi non è più sufficiente in quanto "è necessario creare valore aggiunto che deve scaturire da un insieme di molteplici fattori, al centro dei quali deve essere posta l'attenzione per la qualità, la cui gestione ottimale ha come risultato la soddisfazione finale del consumatore". Le imprese definite marketing oriented (orientate al mercato) sono ben consapevoli, oggi, dell'importanza della soddisfazione del cliente. Ma come definire la nozione di soddisfazione? Kotler definisce il termine soddisfazione come "lo stato d'animo di colui che riceve una prestazione corrispondente alle attese", mentre, sempre secondo Kotler, un cliente è soddisfatto quando "riceve un significativo valore aggiunto dal fornitore. L'attenzione sempre più crescente rivolta dalle imprese alla customer satisfaction è il risultato di un'evoluzione delle economie avanzate che ha portato ad un'elevata concorrenzialità che, a sua volta, può essere letta come la conseguenza di una moltitudine di fattori tra i quali: - la diffusione delle nuove tecnologie che, rendendo minimi i confini settoriali, favorisce la possibilità per le imprese di entrare in nuove unità d'affari sfruttando sia le competenze tecnologiche che i vantaggi concorrenziali acquisiti (concorrenza trasversale); - la flessibilità dei nuovi processi produttivi che ha facilitato l'adeguamento dell'offerta alle esigenze della domanda; - la globalizzazione dei mercati; - la maggiore tendenza dei consumatori non solo al bargain, ma anche ad una qualità

superiore dei prodotti/servizi dovuta da una maggiore articolazione sociale e dall'incremento dei valori simbolici. Dunque, la motivazione che ha collocato la soddisfazione della clientela al vertice dei problemi gestionali è insita nei costi generati dall'insoddisfazione, in parte identificabili (costi relativi alla gestione dei reclami, all'assistenza della clientela e così via), in parte no, considerando che la maggioranza dei clienti insoddisfatti non manifesta il proprio stato d'animo e quando lo fa mostra la propria delusione. In caso di insoddisfazione per un prodotto è più facile protestare grazie alla fisicità del prodotto stesso che, per esempio, se difettoso costituisce la prova nonché il motivo dell'insoddisfazione; ma per i servizi le cose si complicano perché non esistono degli standard oggettivi di riferimento e inoltre la forte percentuale di componente umana che parlando negativamente della sua esperienza ai propri conoscenti e sconsigliando loro di usufruire dello stesso prodotto/servizio o di rivolgersi alla stessa impresa (si tratta del cd. fenomeno del passaparola). Questo genere di pubblicità comporta effetti dirompenti sull'impresa, mentre all'opposto, i vantaggi che derivano da un passaparola positivo possono portare l'azienda ad avere, rispetto alla concorrenza, superiorità di tipo competitivo (instaurando un rapporto di fiducia con la clientela e sfruttando l'immagine di affidabilità dell'impresa); superiorità di tipo economico (sfruttando il passaparola dei clienti si potrà risparmiare sulla pubblicità); superiorità di tipo sociale (il personale, lavorando in un clima piacevole, sarà più disponibile verso le richieste dei clienti). La fedeltà all'impresa, ai suoi prodotti/servizi e le relazioni con la clientela derivano dalla capacità di incrementare il livello di soddisfazione che produce clienti fedeli aumentando col tempo la redditività. Naturalmente l'orientamento alla customer satisfaction richiede, da parte delle imprese, un'evoluzione dei modelli di gestione e organizzazione che portino a un nuovo modello di impresa definita proattiva e cioè caratterizzata principalmente da: - orientamento al cliente; - coinvolgimento totale dell'impresa, (possibile solo snellendo i meccanismi organizzativi e rendendoli poco burocratici); - misurazione sistematica della capacità di creare il valore per

il cliente; lavora per produrre un servizio induce il cliente a pensare che un reclamo possa essere vissuto come una critica personale all'individuo che ha erogato il servizio.

## **1.2 La percezione della qualità del servizio dal punto di vista dei clienti**

Definire la qualità dei servizi rispetto ai prodotti - a causa delle caratteristiche tipiche dei primi - è più difficile ed è per questo che vengono usati criteri di giudizio più articolati e complessi. Non ci si basa solo sul risultato, ma anche sul modo col quale il servizio è fornito e le percezioni sulla qualità dipendono dallo scostamento tra le prestazioni effettive e le aspettative dei clienti. Parasuraman, Berry e Zeithaml, al fine di comprendere come i clienti giudichino la qualità di un servizio, hanno intrapreso un'indagine consistente in numerose interviste a dodici focus group di clienti (composti da un numero di consumatori variabile da otto a dodici) di diversi servizi. I risultati dell'indagine - condotta alla fine degli anni ottanta, ma tutt'oggi validissima - hanno fornito importanti strumenti per la comprensione dei criteri di giudizio dei clienti. Innanzitutto, garantire un buon servizio significa uguagliare o superare le aspettative dei consumatori, questo significa che la qualità del servizio, così come viene percepita dai clienti, può essere definita come "il grado di discrepanza tra le aspettative o i desideri dei clienti e le loro percezioni.

Quando le prestazioni risultano essere superiori alle aspettative il cliente è soddisfatto, molto probabilmente rimarrà fedele all'impresa e spingerà altri ad usufruire dello stesso prodotto/servizio.

Se le prestazioni sono inferiori alle aspettative il cliente rimarrà deluso e, quasi certamente, non si rivolgerà più alla stessa impresa informando i suoi conoscenti della sua esperienza negativa e inducendoli a non servirsi dalla stessa azienda.

Quando le prestazioni incontrano le aspettative dei consumatori questi non sono sorpresi dal servizio ricevuto, ma lo considerano nella norma e, in questa posizione, sono più facilmente conquistabili dai concorrenti. È necessario

capire, a questo punto, quali siano gli elementi che influiscono sulle aspettative dei consumatori.

Come già accennato in precedenza, il fenomeno del passaparola ha una grande potenzialità nel convincere (o meno) altri clienti a rivolgersi alla stessa impresa; è la soddisfazione di ogni singolo cliente a far aumentare il giro d'affari del fornitore; un cliente soddisfatto non solo ripeterà l'esperienza positiva (con il riacquisto), ma è meno sensibile al prezzo, acquisterà altri prodotti dell'impresa (cross-selling), presterà meno attenzione ai prodotti/servizi della concorrenza e esprimendo giudizi favorevoli nei confronti dell'azienda (proprio attraverso il passaparola) spingerà verso l'impresa nuovi clienti.

Altri elementi da considerare che influiscono sulle aspettative sono le esigenze personali di ogni consumatore in relazione al prodotto/servizio e le esperienze personali, ossia tutti i particolari vissuti precedentemente dai clienti, che portano alla formazione di attese preliminari definibili come "il valore medio delle innumerevoli esperienze [...] fino ad allora fatte dal cliente in questione".<sup>10</sup> Le esperienze passate diventano il metro di misura per giudicare quelle presenti. Anche le comunicazioni esterne (la pubblicità) agiscono sulla determinazione delle aspettative. La pubblicità segue le regole delle promesse che vanno mantenute perché contiene messaggi impliciti ed espliciti di un servizio migliore o superiore ai concorrenti e, se non dovessero essere mantenuti gli impegni presi, la soddisfazione del cliente ne risentirebbe. Ultimo elemento che influisce sulle aspettative dei clienti è il prezzo che generalmente viene fatto rientrare nell'ordine delle comunicazioni esterne, ad un prezzo maggiore da pagare per usufruire di un determinato servizio sarà legata un'aspettativa più alta in termini di qualità. I criteri di valutazione usati dai clienti per giudicare la qualità del servizio (anch'essi emersi dall'indagine esplorativa dei tre autori) sono dieci: - gli aspetti tangibili: riguardano l'aspetto delle strutture fisiche a disposizione dell'azienda, gli strumenti utilizzati per le comunicazioni, ma anche il personale che deve essere consono all'ambito lavorativo; - l'affidabilità: l'azienda deve essere in grado di erogare il servizio promesso in maniera precisa e affidabile; -

la capacità di risposta: il personale deve essere preparato nel rispondere prontamente alle richieste del cliente e nel fornire il servizio; - la competenza: il personale deve essere in possesso delle conoscenze necessarie a prestare il servizio; - la cortesia: il personale deve essere cordiale, rispettoso e gentile con i clienti; - la credibilità: il fornitore deve essere onesto e attendibile; - la sicurezza: non devono esserci dubbi o rischi nel processo di servizio;

- l'accesso: è necessario che il servizio sia facilmente accessibile; - la comunicazione: è necessario tenere informati i consumatori "parlando la loro stessa lingua"; - la comprensione del cliente: è necessario che gli sforzi dell'azienda si incentrino sulla conoscenza dei clienti e sulle loro esigenze. Successivamente all'analisi, gli ultimi sette criteri utilizzati dai clienti per la determinazione della qualità del servizio sono stati divisi in due categorie riassuntive: - la capacità di assicurazione (che comprende i criteri della competenza, della cortesia, della credibilità e della sicurezza); - l'empatia (che comprende i criteri di accesso, comunicazione e comprensione del cliente).

Quindi, rimanendo invariati i primi tre criteri, che costituiscono di per sé tre categorie indipendenti, le dimensioni da considerare sono cinque: aspetti tangibili, affidabilità, capacità di risposta, capacità di assicurazione ed empatia. Tra i criteri elencati il più importante è quello dell'affidabilità. La capacità di prestare il servizio promesso in maniera precisa è considerata un fattore cruciale, indipendentemente dal tipo di servizio erogato; per contro, gli aspetti tangibili sono i meno considerati, anche se, per i clienti potenziali l'immagine dell'impresa e il suo modo di esporsi ai consumatori può essere più rilevante. Gli elementi che influiscono sulle aspettative e i criteri utilizzati per giudicare la qualità del servizio, se confrontati, forniscono la base necessaria per evidenziare un'ipotetica situazione di scarsa qualità del servizio determinata da uno scostamento tra le attese dei consumatori e il servizio erogato. Il rapporto tra l'ampiezza dello scostamento e la percezione sulla qualità del servizio è inversamente proporzionale; maggiore sarà lo scostamento, minore sarà la qualità del servizio così come è percepita dai clienti.

### **1.3 Tecniche di misurazione della customer satisfaction**

#### **1.1.3.1 Il sistema ServQual**

Il motivo della semplificazione dei dieci criteri in cinque dimensioni maggiormente gestibili, va ricercato nella proposta (da parte dei tre autori) di un sistema di valutazione quantitativo, empirico e rigoroso per misurare la qualità del servizio denominato ServQual. Il sistema si basa, per la misurazione della qualità, sulle aspettative e le percezioni dei clienti. Ad ognuna delle cinque dimensioni, sia nella sezione delle percezioni che in quella delle aspettative del sistema, vengono fatte corrispondere ventidue proposizioni atte a valutare, attraverso una scala di punti da 1 a 7, (dove 1 indica il completo disaccordo e 7 l'assoluto accordo alla proposizione) le aspettative generali del consumatore relative ad una categoria di servizi e le percezioni ottenute dalla fruizione di un servizio di una specifica azienda. La differenza tra il punteggio assegnato alle percezioni della qualità del servizio, riferite ad un'azienda specifica e, quello assegnato alle aspettative generali determina l'ampiezza dello scostamento n.°5. Infatti, una cattiva percezione della qualità del servizio è causata dal divario tra le aspettative dei clienti (determinate dal passaparola, dalle esigenze personali, dall'esperienza passata e dalle comunicazioni esterne) e le percezioni sul servizio (scostamento n.° 5). Ma questo scostamento è, in realtà, la risultante di altri quattro scostamenti: - il divario tra le aspettative dei clienti e le percezioni del management: è il risultato di una divergenza tra le aspettative della clientela e la comprensione di queste da parte dei dirigenti. Non comprendere quali siano le aspettative dei clienti può voler dire stabilire priorità di intervento errate. Per questo, al fine di migliorare la qualità del servizio, è necessario acquisire, da parte del management, informazioni precise sulle aspettative dei clienti. - Il divario tra le percezioni dei dirigenti e gli standard di qualità del servizio. È determinato dalla convinzione dell'impossibilità di fissare standard di qualità nel mondo dei servizi che corrispondano alle aspettative dei clienti; - divario tra gli standard di qualità e le prestazioni effettive: è causato dall'incapacità dei dipendenti di rispettare gli standard prefissati. Va qui ricordato, però, che gli



standard di servizio devono certamente rispecchiare le aspettative dei clienti, ma per ottenere questo risultato l'impresa deve essere supportata da risorse adeguate (numero esatto di dipendenti per non creare sovraccarico lavorativo, risorse tecnologiche adeguate e sistemi di erogazione efficienti). La riduzione di questo divario si ottiene provvedendo a garantire

all'impresa tutto quanto sia necessario affinché l'erogazione del servizio possa rispettare gli standard prefissati.

- Divario tra la fornitura del servizio e le comunicazioni esterne. Come già accennato precedentemente, ogni forma pubblicitaria praticata dall'impresa deve essere intesa come una promessa da rispettare perché anche questo tipo di comunicazione concorre alla formazione delle aspettative dei clienti. Un divario tra il servizio effettivo e quello annunciato è il risultato di promesse non mantenute che producono effetti negativi sulle percezioni degli utenti relative alla qualità del servizio. Per ridurre questo divario è necessario che le attività promozionali e pubblicitarie siano coordinate efficacemente alla prestazione del servizio.

Solo attraverso la correzione definitiva o la riduzione dei quattro scostamenti descritti è possibile annullare o ridurre lo scostamento numero n.° 5 (servizio atteso vs.

percezioni del cliente sulla qualità del servizio) responsabile di una percezione negativa della qualità del servizio e quindi, presumibilmente, dell'insoddisfazione del cliente.

Attraverso questo modello è possibile calcolare anche l'incidenza ponderata di ogni singola proposizione.

Il modello di Parasuraman, Zeithaml e Berry è considerato valido ancora oggi da numerosi studiosi, tuttavia altri esperti hanno mostrato il proprio scetticismo in relazione alla possibilità di misurare la qualità attraverso una semplice operazione, alla standardizzazione delle dimensioni di analisi dei processi valutativi dei consumatori e alla definizione della dimensione del criterio dell'affidabilità quale determinante della soddisfazione. Evoluzione del modello

di Parasuraman, Zeithaml e Berry è quello proposto da Valdani e Busacca che si prefigge di agevolare l'utilizzo della customer satisfaction come linguaggio organizzativo e d'interazione. Esso consiste nella verifica della corrispondenza esistente, all'interno della customer satisfaction, tra: - gli obiettivi pianificati dal management (soddisfazione pianificata) - il livello desiderato dal cliente (soddisfazione desiderata) - gli obiettivi percepiti dal personale aziendale (soddisfazione recepita)

il livello percepito dal cliente (soddisfazione percepita) - il livello offerto (soddisfazione offerta) Gli scostamenti (chiamati gap) tra le diverse tipologie di soddisfazione influenzano il livello di soddisfazione del cliente con tutte le conseguenze ad esso correlate. Il loro manifestarsi nasce dalla divergenza tra il modello cognitivo utilizzato dal cliente per l'elaborazione delle sue attese e delle sue misurazioni e quello che caratterizza l'orientamento al mercato dell'impresa. Il gap di sintonia rappresenta la discrepanza tra l'offerta dell'impresa e le aspettative dei clienti e deriva dal fatto che i clienti esprimono esigenze altamente differenziate incontrando difficoltà nella comunicazione dei propri bisogni e desideri e manifestando esigenze mutevoli e aspettative crescenti, con la conseguenza che essi potrebbero abbandonare l'impresa. Il gap di valore risulta dalla scarsa qualità del servizio erogato dall'impresa rispetto a quella desiderata dai clienti, causa di un'offerta che potrebbe essere sia valutata che definita in modo errato nel posizionamento all'interno del sistema percettivo dei consumatori; il gap di percezione, derivante dallo scostamento tra la qualità offerta dall'impresa e la soddisfazione percepita dai consumatori, è conseguenza dell'insufficienza comunicativa della qualità offerta, della differenza tra il sistema cognitivo dei clienti e le informazioni percepite, e della divergenza esistente tra il livello di qualità percepito dai clienti e quello definito dall'impresa; il gap di allineamento è espressione dello scostamento tra la soddisfazione pianificata dal management e gli standard di soddisfazione del cliente percepiti dal personale, ma anche espressione della insufficiente preoccupazione manageriale a suscitare sia una visione unitaria che, nei livelli

inferiori, una partecipazione diretta e congiunta sui problemi derivanti dalla customer satisfaction; il gap di progettazione misura la divergenza tra gli standard qualitativi condivisi dall'organizzazione e la qualità effettivamente offerta al mercato; il gap di realizzazione rappresenta l'incapacità di produrre un'offerta corrispondente alle specifiche progettuali caratterizzata da affidabilità tecnico-funzionali «zero defects»; il gap di coinvolgimento, riconducibile alla differenza tra gli obiettivi di customer satisfaction pianificati dal management e la soddisfazione offerta dall'impresa, scaturisce dall'inesistenza di una cultura di coinvolgimento e dalla inadatta gestione delle variabili organizzative; il gap di consonanza misura la divergenza tra gli obiettivi di customer satisfaction recepiti dal personale e le percezioni maturate dalla clientela sul livello di qualità offerto dall'impresa. È la conseguenza logica del gap di sintonia e del gap di allineamento e, se protratto nel tempo, si traduce in un indebolimento della credibilità e dell'immagine aziendale. Il modello dai gap risulta essere uno strumento atto a garantire all'impresa il presupposto per il conseguimento dell'obiettivo di customer satisfaction, attraverso il consolidamento dei pilastri su cui si sostiene l'impresa proattiva. Esso è il mezzo mediante il quale viene supportata la creazione e la continua riprogettazione di questa tipologia imprenditoriale, basata sui principi di customer centered reengineering, cioè la strategia, l'architettura e i processi organizzativi che devono essere ridisegnati intorno al personale in modo tale da poter creare e trasferire il maggior valore possibile verso i clienti.

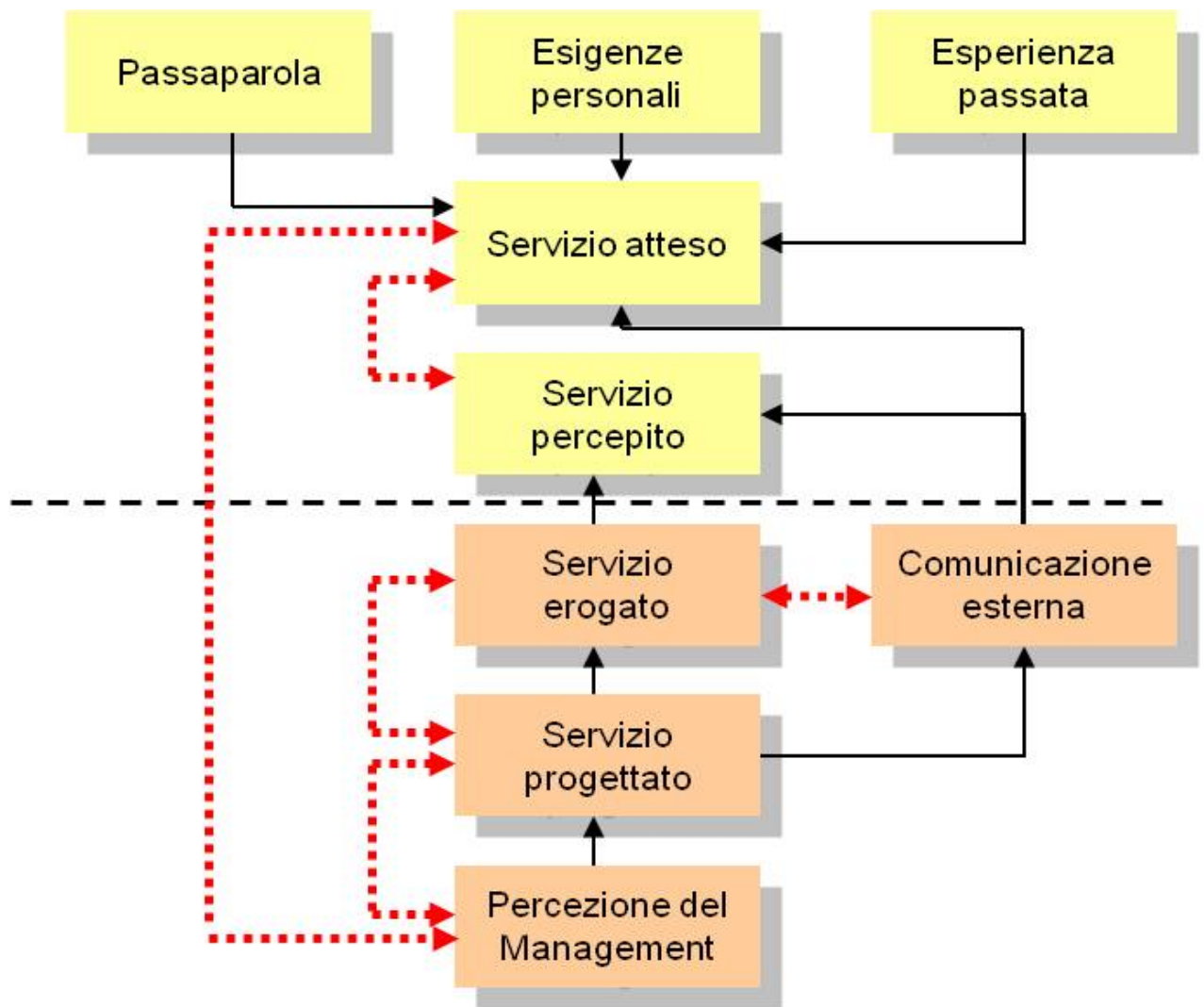


Figura nr. 1 Il modello Servqual

### 1.3.2 Il modello di Kano

Un'altra metodologia che consente di rilevare la soddisfazione dei clienti è quella proposta da Kano che si concentra sui diversi requisiti che devono caratterizzare il prodotto/servizio per creare soddisfazione. I requisiti sono divisi in tre categorie:

- requisiti di base (must be), ossia i criteri essenziali cui un prodotto/servizio deve rispondere e la cui presenza è data per scontata dal cliente, rappresentano la condizione necessaria, ma non sufficiente al raggiungimento di elevati livelli di soddisfazione; il mancato ottemperamento provoca nel consumatore un elevato grado di insoddisfazione, quindi la loro presenza ha l'unica funzione di non provocare insoddisfazione;

- requisiti prestazionali (one dimensional) si tratta di requisiti richiesti esplicitamente dai clienti, il grado di soddisfazione è direttamente proporzionale al grado di assolvimento a questi da parte dell'impresa; sono fattori che causano soddisfazione se le prestazioni sono alte, viceversa causano malcontento se le prestazioni sono basse. Generalmente, con la maturità del servizio, i fattori di prestazione sono assimilati ai fattori base;

- requisiti di attrattività (attractive), sono i fattori che aumentano considerevolmente la soddisfazione se offerti, ma non causano insoddisfazione se assenti. Sono requisiti non richiesti esplicitamente, ai quali il cliente non pensa affatto e per questo la loro presenza fornisce un grado di soddisfazione assolutamente elevato, come una sorta di "effetto sorpresa".

Considerando che rispondere ai fattori di base e prestazionali è un passo fondamentale affinché il prodotto/servizio sia ritenuto "nella media", è solo operando sui requisiti di attrattività che un'impresa può garantire un "surplus" per differenziarsi dai concorrenti e rendersi preferibile da parte dei clienti. Quindi, soddisfare le attese di base rimane la premessa per accedere ai livelli di soddisfazione superiori.

La classificazione dei requisiti, così proposta, permette di comprendere meglio le caratteristiche che influenzano maggiormente la soddisfazione del cliente, aiuta a stabilire priorità d'intervento sui requisiti che aumentano il grado di soddisfazione e, inoltre, permette di selezionare più velocemente il requisito sul quale intervenire per rendere i consumatori più felici. A seconda delle aspettative di ogni segmento di clientela, i requisiti variano, ma a questo proposito è possibile sviluppare un piano di intervento attraverso la selezione di

tutti i requisiti necessari alla soddisfazione di ogni singolo segmento. Secondo Kano l'individuazione dei requisiti si può ottenere con interviste tramite focus group e, secondo Griffin e Hauser, venti o trenta interviste basterebbero a garantire la scoperta del 95% di tutti i requisiti possibili e dei problemi visibili (nell'ambito della Grande Distribuzione), ma non sono sufficienti a garantire la scoperta dei requisiti latenti. A questo proposito viene suggerita un'analisi dei problemi che il cliente individua nelle prestazioni del prodotto/servizio, anziché dei suoi desideri. Lo studio dei problemi si articola su quattro quesiti: al primo vengono associate risposte generiche che suggeriscono indicazioni sull'atteggiamento del consumatore nei confronti del prodotto/servizio dal quale desumere possibili interventi strategici sulla produzione del prodotto o l'erogazione del servizio stesso. Il secondo quesito riguarda desideri e problemi inespressi, il terzo i requisiti prestazionali, mentre il quarto identifica desideri e aspettative del cliente ancora insoddisfatti dal mercato. Attraverso il questionari vengono individuati i requisiti di base, prestazionali, di attrattività e quelli verso cui il consumatore manifesta indifferenza. La costruzione del questionario prevede due domande per ogni caratteristica del prodotto/servizio in questione alle quali corrispondono cinque possibili risposte a scelta multipla. L'innovazione del metodo di Kano sta nel fatto che le domande vengono costruite in maniera funzionale e disfunzionale rispetto alla caratteristica del prodotto/servizio cui sono riferite.

Considerando cioè una stessa caratteristica, la prima domanda (funzionale) si riferirà alla reazione del cliente per il prodotto/servizio che soddisfa il requisito; la seconda (disfunzionale) si riferirà alla reazione del consumatore per un requisito non ottemperato dal prodotto/servizio.<sup>11</sup> Dalla combinazione delle due risposte si ottiene una valutazione delle caratteristiche del prodotto/servizio classificabili come requisiti di base, prestazionali, attrattivi o indifferenti ai consumatori.

Le risposte che portano alla definizione di requisiti "Q" o "R" intendono rispettivamente un risultato dubbio o, nel secondo caso, che la caratteristica in

questione non è desiderabile da parte del cliente che vorrebbe invece l'opposto. L'intervista più adatta al modello di Kano è quella orale e standardizzata perché comporta un minor grado di condizionamento da parte dell'intervistatore e assicura una resa percentuale di risposte molto alta, ma anche la possibilità di chiarire le domande al cliente qualora dovessero risultare poco chiare. Le critiche rivolte al metodo di rilevazione del grado di customer satisfaction di Kano si concentrano per lo più sulla necessità di avere personale numeroso per la somministrazione del questionario che risulta essere molto complesso e poco gestibile da parte dei clienti.

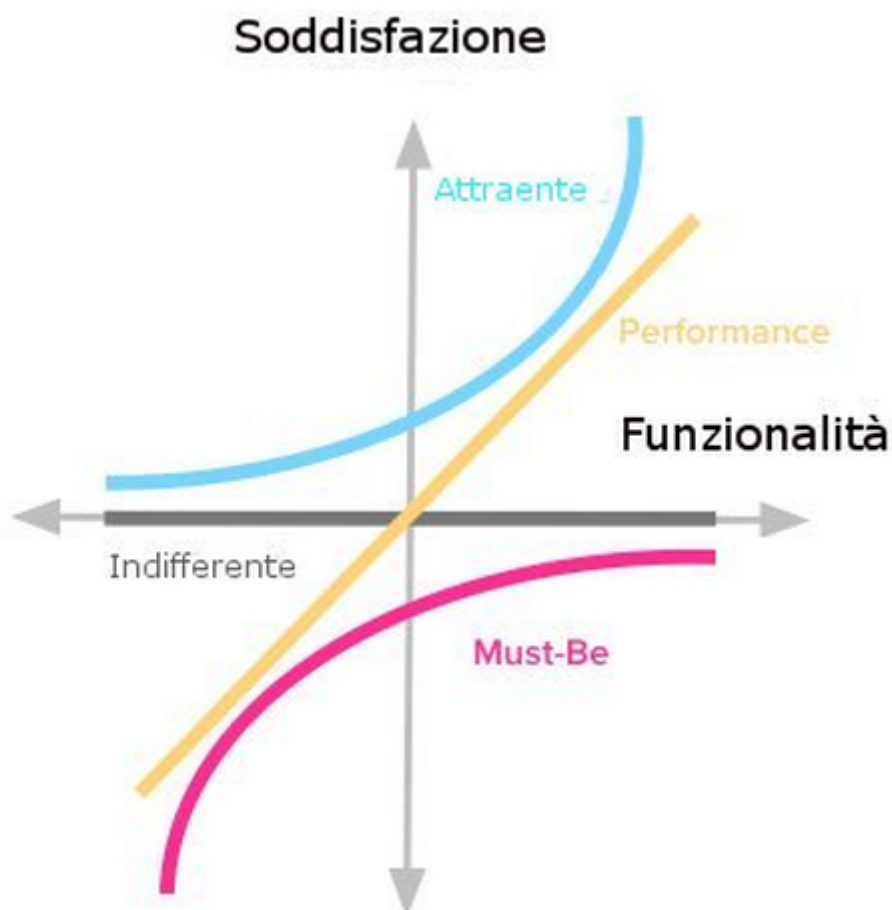


Figura nr. 2 Modello di Kano

## **1.4 Il sistema intero di misurazione di customer satisfaction**

### **1.4.1 Dimensionamento dell'indagine**

Per condurre un'analisi di customer satisfaction è necessario procedere in maniera sistematica attraverso cinque passaggi:

1. Segmentazione della clientela e campionamento.
2. Identificazione dei requisiti.
3. Scelta dei canali e costruzione del questionario.
4. Effettuazione dell'indagine.
5. Elaborazione e interpretazione dei dati.

Ognuno dei cinque passaggi deve essere espletato scrupolosamente dato che il risultato di una buona analisi è dato dalla sommatoria dei cinque.

### **1.4.2 La segmentazione della clientela**

In un'impresa orientata al mercato, i clienti devono essere considerati diversamente almeno sotto due aspetti: per ciò che richiedono e per il valore che rivestono per l'impresa, è necessario cioè, capire cosa il cliente desidera e quanto valga. Il processo di segmentazione consiste nello scomporre la clientela in una pluralità di segmenti, ogni segmento deve costituirsi di clienti con caratteristiche omogenee, mentre i segmenti, nella loro pluralità, devono differenziarsi sufficientemente tra loro per le caratteristiche di cui si costituiscono i clienti che appartengono ad ogni singolo insieme per evitare di fare confusione. I segmenti devono inoltre essere accessibili all'impresa con i mezzi di cui essa dispone. Determinare il valore dei clienti vuol dire considerare la loro importanza attuale e quella potenziale; il valore attuale è dato dal valore netto di tutto il profitto ottenibile in futuro (determinato dalle vendite future e dalla pubblicità positiva che il cliente farà all'azienda il cd. life time value); il valore potenziale è



costituito dalla quota addizionale che il cliente potrebbe produrre applicando la giusta strategia da parte dell'impresa. Stabiliti i valori di riferimento, i clienti, vanno suddivisi in tre classi: "clienti grandi", "medi" e "piccoli. I "clienti grandi" sono quelli col più alto valore di life time value e, a tal proposito, obiettivo principale dell'azienda dovrebbe essere quello di far sentire "cullati" e di conservare questa categoria di consumatori. I "clienti medi" sono quelli caratterizzati da un valore strategico per lo più non realizzato e possiedono un potenziale di crescita maggiore dei grandi clienti, ma un life time value minore. Nei confronti di questa categoria l'impresa dovrebbe agire mirando alla loro crescita.

I "clienti piccoli" sono invece quelli che non producono profitto sufficiente a giustificare la spesa che l'impresa deve sostenere per seguirli e, quindi, è necessario che l'impresa li renda più redditizi o li allontani.

Il secondo passo che occorre per effettuare la segmentazione prevede la suddivisione dei clienti in base alle loro esigenze. Conoscere le esigenze dei clienti vuol dire permettere ad un'impresa di anticiparne i desideri prima che il cliente si senta insoddisfatto per la loro mancanza. Le esigenze sulle quali concentrarsi sono quelle comuni a tutti i clienti, ma anche quelle individuali ossia quelle che un cliente non condivide con altri. Sebbene le indagini di customer satisfaction siano volte a testare il grado di soddisfazione della domanda esistente, lo stesso procedimento di suddivisione può essere applicato alla domanda potenziale e porta ad una tripartizione dei clienti simile a quella della domanda attuale. In questo caso si parla di clienti "inattivi", "prospects" e "suspects" che, se ritenuto necessario, verranno conquistati dall'impresa attraverso politiche decisionali specifiche, solitamente di customer marketing.

### **1.4.3 Il campionamento**

Quando si compie un'indagine di customer satisfaction è necessario, dopo aver segmentato la clientela, prestare molta attenzione alla scelta del campione che deve essere il più rappresentativo possibile degli attributi più svariati dei clienti

affinché i risultati possano essere generalizzabili. In realtà c'è anche la possibilità di eseguire l'indagine su tutto l'universo della clientela, ma questo genere di operazione è fortemente sconsigliata per via dei costi e dei tempi di realizzazione che sarebbero necessari, tuttavia per le imprese che hanno un universo clientelare molto ridotto diventa consigliabile.

La scelta dell'ampiezza del campione è dettata sia dalle esigenze di precisione che dal tempo che occorre per l'indagine. Ad ogni modo, ogni campione di rappresentanza è soggetto al cd. errore di campionamento definibile come la differenza tra i risultati ottenuti dall'indagine sul campionamento stesso e le reali caratteristiche dell'universo.

della clientela; si tratta cioè del margine di approssimazione dovuto alla considerazione della parte rispetto al tutto. La scelta del campione dipende però anche da altri fattori come l'obiettivo dell'indagine, la dimensione dell'universo, l'errore accettato, il livello fiduciario e il grado di eterogeneità dell'universo.

L'obiettivo dell'indagine può essere di due tipi: può mirare al calcolo di una media relativa alla soddisfazione dei consumatori, oppure alla stima di un valore percentuale volto a comprendere quanto i clienti siano soddisfatti di un determinato servizio.

Anche la dimensione dell'universo influisce sulla scelta del campione; generalmente al crescere dell'universo corrisponde una crescita della dimensione del campione e viceversa, tuttavia nell'ambito di un universo molto limitato, un campione altrettanto ridotto è particolarmente esposto a rischi di distorsione. Minore è il numero di individui appartenenti al campione, maggiore il rischio che gli individui non siano rappresentativi dell'universo. Per evitare di incorrere in questi rischi si predilige la creazione di un campione più che proporzionale rispetto all'universo; per contro, nel caso in cui l'universo sia assai numeroso, il campione può aumentare in misura meno che proporzionale in quanto diminuisce il rischio che gran parte del campione sia formato da elementi non rappresentativi. L'errore accettato si riferisce all'errore di

campionamento che si è disposti ad accettare, questo di norma viene deciso in fase di impostazione della ricerca. Il livello fiduciario è quello che determina il grado di sicurezza con cui considerare validi i risultati della ricerca e dipende dall'errore di campionamento che si è disposti ad accettare; infatti, se si vuol ridurre l'errore è necessario accontentarsi di un più basso grado di certezza; al contrario all'aumentare dell'errore si incrementa il grado di certezza.

Il grado di eterogeneità dell'universo, al suo aumentare, fa crescere le possibilità di lavorare su un campione poco rappresentativo; di fronte ad una forte eterogeneità è necessario aumentare l'ampiezza del campione che sarà oggetto di indagine. Ma quando si conduce un'indagine di customer satisfaction non si è informati sul grado di eterogeneità dell'universo, per cui (a meno che questo possa essere stimato grazie a verifiche preliminari o a recenti indagini) è necessario considerare che il fenomeno oggetto di studio abbia la massima eterogeneità possibile.

Le tecniche di campionamento sono diverse e non è possibile definirne una migliore di un'altra. Si possono distinguere due famiglie di campionamenti: campionamenti probabilistici (o casuali) e i campionamenti non probabilistici (o non casuali).

Nei campionamenti probabilistici ogni componente dell'universo ha la stessa probabilità di entrare a far parte del campione proprio perché la selezione è affidata al caso (ciò permette di evitare errori riconducibili a fattori umani di scelta); mentre, nei campionamenti non probabilistici gli individui sono scelti in base ad alcuni fattori.

Tra i campioni probabilistici si distinguono:

- il campione casuale semplice;
- il campione stratificato;
- il campione sistematico;
- il campione a stadi.

Il campione casuale semplice (o per randomizzazione semplice) consiste

nell'estrazione di un certo numero di individui dall'universo di riferimento (estrazione random); ma ciò non assicura che il campione rifletta con precisione le caratteristiche dell'universo.

Il campione casuale stratificato è utilizzato per migliorare il grado di precisione del campione e viene applicato in circostanze in cui l'universo è diviso in segmenti di riferimento. In questo modo si garantisce con sicurezza la giusta proporzione di rappresentanza perché un segmento composto da un maggior numero di individui si rifletterà anche nel campionamento; per ogni segmento troverà corrispondenza un particolare tipo di campione e l'insieme dei campioni estratti costituirà il campione definitivo su cui lavorare.

Il campione sistematico è un altro tipo di campione probabilistico che consiste nell'estrazione sistematica degli individui dall'universo di riferimento che andranno a comporre il campione (per esempio 1 individuo ogni 10).

Il campionamento a stadi è utilizzato quando le indagini di customer satisfaction devono essere condotte su un numero elevato di unità disperse su un territorio molto vasto. Per rendere più semplice il campionamento si procede prima con l'estrazione di una serie di "macro campioni territoriali" (per esempio, rispetto all'intero territorio nazionale, alcune tra le principali province) dai quali verranno estratti "micro campioni territoriali" (per esempio alcuni comuni), dai quali, a loro volta, si procederà all'estrazione di alcune unità (per esempio le famiglie). Se il livello di eterogeneità dovesse essere molto elevato, il campione a stadi dovrà essere usato con cautela perché rischia di essere poco rappresentativo.

Tra i campionamenti non probabilistici si distinguono:

- il campionamento per quote;
- il campionamento per scelta ragionata;

Il campionamento per quote è uno tra i sistemi più utilizzati di campionamento non probabilistico; si basa sulla fissazione di proporzioni che caratterizzeranno un campione in base a fattori come l'età, il sesso ecc., lasciando agli intervistatori la libertà di scegliere le persone da intervistare purché scelte nelle

quote prefissate. Se da una parte questa tecnica avvantaggia l'indagine per una maggiore velocità di esecuzione e per il risparmio di tempo e denaro; dall'altra il campione potrebbe essere distorto perché gli intervistatori potrebbero tendere a effettuare l'indagine sulle persone più disponibili a collaborare e più facilmente raggiungibili. Proprio per evitare questo genere di distorsioni, a volte, vengono fissati limiti alla libertà degli intervistatori (per esempio attraverso la fissazione di itinerari da percorrere nell'ambito dei quali deve avvenire la scelta).

Al campionamento per scelta ragionata si ricorre soprattutto quando si ritiene più opportuno affidarsi ad un ragionamento, a causa delle dimensioni molto ridotte del campione su cui lavorare, rispetto alle leggi della statistica.

#### **1.4.5. Identificazione dei requisiti**

Il passo successivo a quello della segmentazione consiste nella scelta dei requisiti del prodotto/servizio sui quali testare il grado di soddisfazione dei clienti. Come dimostrato soprattutto dal modello di Kano, si tratta di un passaggio importante che, attraverso precedenti indagini conoscitive, permetterà, prendendo in considerazione alcuni parametri, di organizzare un questionario utile alla rilevazione della customer satisfaction considerando anche l'importanza che i clienti attribuiscono ad ogni singolo criterio. I focus group (con dirigenti e personale dell'azienda e con campione rappresentativo di clienti) porteranno ad individuare i requisiti, ossia quegli elementi che compongono l'intera offerta aziendale e che vengono valutati dai clienti/consumatori, che saranno la base per la costruzione degli strumenti di indagine.

#### **1.4.6 Scelta dei canali e costruzione del questionario**

Il terzo passo utile alla realizzazione della rilevazione della customer satisfaction è uno dei momenti più delicati e consiste nella scelta dello strumento di rilevazione da utilizzare.

Gli strumenti più utilizzati sono generalmente tre: l'intervista personale, l'intervista telefonica e l'autocompilazione.

Ognuno di questi metodi di rilevazione presenta vantaggi e svantaggi che possono essere minimizzati solo scegliendo accuratamente lo strumento da usare in base a vari fattori come le tipologie di servizio oggetto di indagine, il target cui ci si rivolge, il budget e i tempi a disposizione per la ricerca.

Tutte e tre le metodologie di rilevazione analizzate si costituiscono, alla base, di un questionario che dà la possibilità di ottenere una classificazione omogenea delle informazioni raccolte consentendo a chi conduce l'intervista di porre le stesse domande nella stessa sequenza.

La stesura di un questionario non è cosa semplice da farsi, infatti da un'ideazione affrettata, semplicistica o superficiale possono scaturire molti errori nella formulazione delle domande che renderebbero poco credibili i risultati durante la fase dell'elaborazione. Per una buona stesura di un questionario è necessario tenere conto dei canali scelti per la somministrazione (per ogni canale infatti il questionario dovrà rispondere a specifiche caratteristiche) analizzare la documentazione esistente in materia e effettuare colloqui preliminari dai quali trarre idee e informazioni che consentono di operare in una situazione più obiettiva la stesura. Le domande del questionario possono essere divise in base alle loro caratteristiche:

- domande dirette che mirano ad ottenere una risposta che fa sentire coinvolto in prima persona l'intervistato;
- domande indirette con le quali l'intervistato viene coinvolto in modo più generico;
- domande primarie (o filtro) alle quali devono rispondere tutti gli intervistati;
- domande secondarie alle quali rispondono solo coloro che hanno dato un

determinato tipo di risposta alla primaria;

- domande di controllo che vengono effettuate per verificare l'attendibilità delle precedenti;

- domande aperte che lasciano all'intervistato la possibilità di esprimere liberamente il suo pensiero;

- domande chiuse cioè caratterizzate da risposte precodificate.

Tra i tipi di domande analizzate, quelle aperte e chiuse presentano vantaggi e svantaggi. Generalmente le risposte alle domande aperte, dopo essere state analizzate, vengono raggruppate in gruppi concettuali omogenei. È una fase di lavoro complessa che richiede tempo e attenzione nella fase di elaborazione, ma con questo tipo di domande è possibile analizzare in profondità il pensiero dei consumatori.

Al fine di superare almeno in parte i problemi relativi alle domande chiuse e aperte si procede con l'introduzione nel questionario di domande semichiose che tra le risposte precodificate prevedono anche una modalità che lascia maggiore possibilità di scelta all'intervistato (la risposta "altro"); le domande chiuse possono essere formulate dando all'intervistato un'unica possibilità di risposta o più.

Altra possibile formulazione della domanda chiusa è quella che prevede una scala di valutazione graduata numerica o concettuale (per es. per nulla soddisfatto, poco soddisfatto, mediamente soddisfatto e così via) per quanto concerne le domande concettuali, le risposte possibili potrebbero essere cinque in modo da bilanciarle. Le scale numeriche più facili da gestire comprendono tre livelli numerici che da una parte risultano essere molto chiari all'intervistato dall'altra però, forniscono risultati approssimativi. Solitamente la scala più utilizzata prevede livelli da 1 a 10 perché più facilmente intuibili dagli intervistati, ma ad ogni modo, sono da evitare le scale con un eccessivo numero di livelli in quanto comportano maggiori problemi per la valutazione dei risultati. Altro tipo di domande sono quelle articolate sui differenziali

semantici, cioè su coppie di concetti o aggettivi in opposizione ai quali viene associata una scala numerica per la valutazione. Da questo elenco risulta evidente che la realizzazione di un questionario non è semplice neppure dal punto di vista della scelta della tipologia di domande da utilizzare.

### **1.5 Effettuazione dell'indagine**

Per una buona riuscita della rilevazione, oltre ad un'attenta costruzione del questionario, sarebbe altresì necessario che i rilevatori adottassero un comportamento consono. Durante l'effettuazione dell'indagine l'intervistatore non deve essere fonte di distorsione dei risultati, deve essere cortese educato e stabilire un rapporto gradevole con l'intervistato, non deve esprimere pareri propri, né prendersi libertà nella conduzione dell'intervista limitandosi alla lettura delle domande e mantenendo posizioni di neutralità facendo leggere il questionario all'intervistato e intervenendo solo su richiesta di quest'ultimo laddove fosse necessario un chiarimento per la comprensione della domanda.

### **1.6 Elaborazione e interpretazione dei dati**

La fase successiva a quella della rilevazione consiste nella elaborazione dei dati. Anche questo passaggio in tutto il processo sistematico per la realizzazione dell'indagine è importante perché elaborare significa:

- quantificare gli elementi costituiti dalla distribuzione degli utenti per i diversi livelli di soddisfazione;
- classificare i bisogni espressi in ordine di importanza stabilendo le soglie minime e massime per ogni bisogno;
- comprendere le differenze tra le attese massime e minime (cioè la soglia di tolleranza per ogni bisogno);
- aderire alle proposte di miglioramento e innovazione del servizio.

L'elaborazione dei dati può essere effettuata sia attraverso il calcolo della media



aritmetica delle valutazioni espresse rispetto ad ogni requisito di soddisfazione, sia attraverso la media ponderata che considera, mettendoli in relazione, il grado di soddisfazione espresso rispetto all'importanza attribuita ad ogni singolo requisito analizzato.

Calcolare la media semplice dei punteggi di soddisfazione vuol dire attribuire ad ogni requisito la medesima importanza, ma come evidenziato anche dai più importanti modelli di rilevazione di customer satisfaction proposti, i requisiti sono considerati differentemente dai consumatori; da ciò deriva che a parità di grado di insoddisfazione espresso dagli intervistati (per fare riferimento al modello di Parasuarman, Zeithaml e Berry) relativo a due parametri differenti come quello degli aspetti tangibili e quello dell'affidabilità, l'insoddisfazione riferita a quest'ultimo parametro sarà da considerarsi assai più grave da parte dell'azienda. È cioè più ragionevole attribuire un peso maggiore al livello di soddisfazione ottenuto su un fattore molto importante rispetto ad un parametro giudicato meno importante. Quindi, ciò che risulta più conveniente è il calcolo della media ponderata del livello di soddisfazione che tiene conto dei diversi gradi di importanza.

La media aritmetica ponderata di n valori è la somma dei prodotti di ognuno di questi valori per il proprio peso divisa per la somma dei pesi considerati.

Completata l'elaborazione si procede con l'interpretazione dei dati che si focalizza su:

- lo stato e l'andamento nel tempo della divisione dei clienti in base al grado di soddisfazione espresso rispetto a ciascun requisito;
- le ragioni del superamento delle aspettative e le ragioni dell'insoddisfazione;
- le ragioni degli scostamenti nella percezione tra chi eroga e chi riceve il servizio;
- obiettivi di miglioramento;
- dinamica delle mappe di priorità.

## **1.7 La comunicazione interna ed esterna dei risultati di customer satisfaction**

Dopo aver raccolto, elaborato e controllato l'andamento dei risultati è necessario che l'impresa ne prenda atto e programmi tutte le operazioni necessarie per definire i piani di miglioramento operativo da attuare. Infatti, la ricerca si rivelerà inutile se non sarà utilizzata come uno strumento conoscitivo per un intervento operativo mirato, pertanto il primo soggetto destinatario della ricerca è il committente della stessa (qualora, come spesso accade, la ricerca sia stata commissionata ad un'agenzia esterna all'impresa). L'interesse del management dovrebbe essere inteso ad apportare miglioramenti al servizio e sarà suo compito comunicare i dati all'interno e all'esterno dell'azienda coinvolgendo il personale prima e i clienti poi, mettendoli a conoscenza dei risultati ottenuti dall'indagine e delle conseguenti azioni che il management deciderà di intraprendere per il miglioramento del servizio. La comunicazione dei risultati dell'indagine sul fronte interno è un passaggio delicato. Informare il personale dei risultati ottenuti non è solo una questione di correttezza, ma è un'azione con una forte valenza informativa. Soprattutto nel mondo dei servizi, data l'elevata presenza di componente umana, il personale ha un ruolo molto rilevante rispetto alla clientela ed è quindi importante che quest'ultimo prenda coscienza della valutazione e della percezione del servizio, quindi del proprio operato, da parte dei consumatori. Se, per esempio, il lavoro del personale di front line non dovesse essere percepito dai clienti come soddisfacente, compito del management sarà quello di evitare la caccia ai colpevoli concentrandosi invece sulle criticità sulle quali intervenire ed evidenziando ulteriormente i punti di forza dell'azienda. Le comunicazioni dei dati verso l'esterno riguardano invece i clienti ai quali l'impresa comunicherà, in relazione ai dati emersi, la propria strategia di intervento. È importante che in questa fase il management faccia emergere le aree di maggiore criticità al fine di valorizzare il ruolo svolto dai clienti nell'evidenziarle, ma anche l'orientamento ai consumatori dell'impresa e

soprattutto per comunicare gli interventi di miglioramento che si intendono adottare. Nel comunicare le strategie correttive da adottare, il management, dovrebbe anche stabilire il tempo necessario all'esecuzione degli interventi al fine di definire un nuovo appuntamento per i clienti che costituirà il "banco di prova" in quanto a efficacia ed efficienza degli strumenti correttivi adoperati.

Questo presuppone che il management aziendale monitori continuamente le conseguenze apportate dalle azioni correttive intraprese sia sul fronte interno che esterno. I feedback che deriveranno dalle nuove strategie operative dovranno essere anch'essi comunicati alla clientela evidenziando il rapporto causa/effetto tra le valutazioni assegnate precedentemente dai clienti, dal personale interno all'azienda e gli interventi adottati dal management.

L'impresa dovrà dimostrare di aver fatto tesoro dei giudizi espressi dai consumatori per migliorare le proprie prestazioni comunicando la propria capacità di aprirsi e adeguarsi alle reali esigenze dei clienti cui ci si rivolge. È importante ricordare che una ricerca di customer satisfaction deve avere carattere propositivo e cioè deve essere volta a individuare aspetti critici del servizio da correggere con progressivi interventi di miglioramento.

## CAPITOLO SECONDO

**L'impiego della *customer satisfaction* per la valutazione dell'efficacia esterna nelle attività delle pubbliche amministrazioni**

Le Amministrazioni Pubbliche hanno quale carattere fondante la sottomissione del loro operato al giudizio della collettività amministrata, attraverso il sistema elettorale. Ciononostante, per motivi che qui sarebbe troppo lungo analizzare, si sono prodotte, nel tempo, una serie di distorsioni che hanno vanificato gli effetti potenziali del meccanismo democratico, creando - di fatto - uno iato tra i bisogni della collettività e le prestazioni dell'apparato amministrativo, a tutti i livelli.

Da tempo questo fenomeno è oggetto dell'attenzione di quanti, con motivazioni e slogan anche diversificati (riforma amministrativa, modernizzazione, semplificazione,...) avvertono l'esigenza di riallineare i bisogni espressi dalla collettività con le prestazioni reali delle strutture pubbliche. Il fenomeno, però, assume dimensioni sempre più rilevanti a causa del fatto che, mentre la capacità di miglioramento delle prestazioni - pur in crescita - segue tempi lunghi, i bisogni e le aspettative dell'utenza si sviluppano a

ritmo esponenziale. La crescita di queste aspettative avviene per effetto dei mutamenti sociali ed economici che generano maggiore consapevolezza dei diritti individuali, circolazione delle informazioni, mobilità delle persone, e così via, e delle conseguenti comparazioni che ogni individuo effettua implicitamente con le prestazioni di altre organizzazioni. Il tutto crea una sensazione di forte disparità fra oneri imposti alla collettività (tassazione, tariffe) e rendimento delle risorse impiegate.

Vi è bisogno, pertanto, di una decisa accelerazione dei processi di innovazione delle amministrazioni pubbliche che, al di là delle soluzioni istituzionali adottabili, quali le scelte di privatizzazione di taluni servizi, richiedono sempre più una progettazione a partire dal cliente - utente dei servizi stessi. In tale direzione sono già stati compiuti alcuni sforzi nel campo della produzione delle carte dei servizi, a partire dalla direttiva Ciampi - Cassese (1993) e da alcune prime esperienze di rilevazione della soddisfazione del cliente - utente che (direttamente o indirettamente) sono collegate alle carte. Del resto, la stessa direttiva citata, prevede espressamente il monitoraggio della qualità ed efficacia dei servizi, tramite riunioni o incontri con gli utenti e interviste agli stessi,

redigendo una relazione sui risultati conseguiti con cadenza annuale (entro il 31 marzo).

Saper ascoltare la voce del cittadino - utente diviene un elemento essenziale per la riformulazione (sia in chiave di innovazione discontinua che di miglioramento continuo e graduale) dei processi di servizio. Tutto ciò richiede l'adozione di logiche, approcci e strumenti analoghi a quelli utilizzati nei contesti in cui il produttore di beni e servizi si confronta con il mercato.

Va, però, ben oltre il tema della customer satisfaction, che costituisce solamente uno degli strumenti di ascolto, a loro volta costituenti solamente una parte della strumentazione di marketing.

Nonostante la parzialità dello strumento specifico rispetto ai problemi da affrontare, vi sono una serie di ragioni che concorrono a porre l'argomento al centro della riflessione e dello studio. In primo luogo, quand'anche questi strumenti fossero concepiti a sé stanti, e come tali utilizzati, sono in grado di mettere comunque in evidenza dei fenomeni altrimenti non conosciuti o almeno sottovalutati. Ad esempio, come sarà evidente allorquando entreremo nel merito delle metodologie di riferimento, sottolineano in modo chiaro le differenze di concezione tra gli erogatori dei servizi e i fruitori degli stessi, contribuendo a mettere in rilievo la direzione da far assumere agli interventi di cambiamento. In secondo luogo è inevitabile che l'analisi dei dati raccolti faccia emergere che gli utenti non costituiscono un insieme indifferenziato ed uniforme, bensì un insieme di individui ciascuno portatore di bisogni ed aspettative peculiari e uniche. Ciò richiede la capacità di segmentare i bisogni e le aspettative, rivolgendo a ciascuna categoria omogenea (se non al singolo cliente, secondo i recenti dettami dell'one to one marketing) specifici pacchetti di offerta ritagliati su misura e personalizzati pur a partire da uno standard di base dell'offerta di servizio.

Di customer satisfaction si discute da almeno un decennio. Vi è, ormai, una tale diffusione e convergenza di considerazione sulla questione da aver trasformato il tema della soddisfazione del cliente in una tendenza generalizzata, che viene

ripresa per imitazione anche da quanti non ne abbiano completamente assimilato la valenza. Ma proprio l'inevitabile utilizzo di slogan collegati alla moda, consente di compiere l'operazione fondamentale di coagulare gli sforzi e le energie in direzione dell'innovazione, di sensibilizzare sia gli operatori che i decisori delle politiche che, infine, l'opinione pubblica, creando con ciò le premesse per il necessario salto culturale capace di dare gambe al cambiamento. Le esperienze di rilevazione della customer satisfaction relativamente ai servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione hanno una storia relativamente recente anche se, in altri paesi quali la Svezia, la Germania o gli Stati Uniti, esse si sono sviluppate in assoluto parallelismo con le esperienze compiute dalle imprese di mercato. Pure in Italia, benché non costituisca un fenomeno paragonabile a quello riscontrabile nelle imprese private, non sono pochi gli esempi reperibili, con alcuni casi - pilota sviluppati fin dai primi anni 90.

Ciononostante si tratta, nella quasi generalità dei casi, di esperienze cui non è stato dato seguito in termini di utilizzo dei risultati riscontrati per innescare reali miglioramenti. Come spesso avviene nel contesto pubblico, i pionieri hanno (relativamente) un discreto spazio per sperimentare ma non sono altrettanto facilmente messi in condizione di produrre cambiamenti profondi nel funzionamento delle strutture in cui operano. Le rilevazioni, gli studi, i suggerimenti che ne derivano, rimangono normalmente nei cassetti. Pur non essendone direttamente la causa, contribuisce a creare alibi, per quanti frenano le innovazioni, la mancanza di metodi e soluzioni univocamente riconosciute, standardizzate, facilmente applicabili. Ogni progetto finisce, pertanto, per costituire un prototipo, difficilmente confrontabile, costoso da sviluppare, i cui strumenti sono poco collegabili ad altri "attrezzi" della gestione. Le colpe per questo stato di cose non sono, quindi, riconducibili solamente alle Amministrazioni Pubbliche e alle risorse in esse operanti.

Vanno ascritte, anche, ad una endemica incapacità degli specialisti (docenti universitari, consulenti, nonché - nel caso specifico - ricercatori di mercato, esperti in sondaggi di opinione) di ingegnerizzare e standardizzare i metodi e gli

strumenti innovativi da essi sviluppati. Anziché procedere in tale direzione per rendere disponibili e fruibili le loro soluzioni, essi ricercano, anzi, la differenziazione, il particolarismo, la sofisticazione fine a se stessa. Il fenomeno, non solo italiano e non riferito solo al comparto della Pubblica Amministrazione, è così radicato da avere - per esempio - finora impedito l'adozione di un indice europeo della qualità percepita, mentre nel contesto statunitense esiste un ACSI (American Customer Satisfaction Index) fin dal 1993. In tale realtà, per onor del vero, più che una capacità di accordo dal basso, ha influito l'esistenza di una associazione che ha assunto il ruolo di indirizzare le scelte metodologiche. L'ACSI, infatti, è stato selezionato dall'ASQ, American Society for Quality, sulla base di uno studio comparativo compiuto dal NERA, National Economic Research Associates, su 60 differenti approcci.

## **2.1 La Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione Italiana**

Nella letteratura italiana sulla Customer Satisfaction non sono molti gli approfondimenti teorici su quali possano essere i migliori modelli interpretativi da utilizzare nell'ambito della PA. L'implementazione della soddisfazione segue le indicazioni delle varie direttive ministeriali in materia, improntate ai principi del TQM. 2.8.1 Direttive ministeriali sulla Customer Satisfaction In Italia il processo di trasformazione e modernizzazione della PA, con l'introduzione dei principi dell'orientamento al cliente nell'ambito pubblico, inizia nei primi anni novanta ed è "guidato soprattutto dalla necessità di migliorare la soddisfazione dei cittadini e delle imprese per i servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche" (Dir. PCM del 24/03/2004, pag. 3). L'obiettivo è il passaggio da un approccio burocratico/amministrativo a un approccio per obiettivi, individuando il cittadino/utente non più come soggetto passivo, ma come elemento attivo, portatore di necessità e aspettative e in grado di valutare l'azione dell'ente pubblico (Baj, 1994). Il cittadino è considerato non più il semplice destinatario dei servizi ma una risorsa strategica per valutare l'adeguatezza dei servizi

erogati alle esigenze reali, così come percepita dai soggetti fruitori. Il D. Lgs. N. 29 del 1993 nell'art. 12 e la Dir. PCM 27/01/1994 indicano la partecipazione e l'ascolto dei cittadini come strumenti per verificare la qualità e l'efficacia dei servizi prestati. 96 L'introduzione delle Carte dei Servizi è il primo passo di un percorso che porta la PA a operare non più per adempimenti ma per risultati. La Direttiva del PCM del 27/06/1994 "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici", dopo aver specificato i principi fondamentali che presiedono l'erogazione dei servizi, individua le modalità che devono regolare i rapporti cittadini/PA:

- adozione di standard generali, che rappresentino obiettivi di qualità in riferimento al complesso delle prestazioni rese, e specifici, che si riferiscano a ciascuna delle singole prestazioni rese all'utente, che può direttamente verificarne il rispetto;
- semplificazione delle procedure, anche mediante l'informatizzazione;
- informazione agli utenti, mediante avvisi e opuscoli chiari e facilmente leggibili;
- attivazione di linee di comunicazione telefoniche e telematiche;
- svolgimento di apposite verifiche sulla qualità e sull'efficacia dei servizi pubblici;
- predisposizione di procedure di reclamo accessibili, di semplice comprensione e di facile utilizzazione. Successivamente il Governo, con il D. L. n. 163 del 12 maggio 1995 convertito nella Legge n. 273 dell'11 luglio 1995, indica la disciplina procedurale per il miglioramento della qualità dei servizi. La Carta dei Servizi è il documento organizzatorio e programmatico con il quale ciascun ente si presenta al contesto sociale in cui opera, rendendolo partecipe degli obiettivi che intende perseguire e dell'azione che si propone di svolgere. Nella Carta ciascun soggetto erogatore di un servizio pubblico predefinisce e rende noti all'esterno i principi fondamentali ai quali ispira la sua attività:
- i fattori di qualità, cioè le caratteristiche di qualità che l'utente prevalentemente si attende dallo svolgimento delle varie attività istituzionali;



- gli standard, cioè i livelli o gli obiettivi quantitativi e qualitativi ai quali, in considerazione delle attese dell'utenza, dovranno tendere le attività della struttura organizzativa;

- la valutazione, cioè i meccanismi approntati per verificare e monitorare costantemente l'attività svolta, anche al fine di praticare correttivi in itinere;

- le procedure di reclamo, cioè i mezzi o i rimedi messi a disposizione degli utenti per segnalare disfunzioni. Dir. PCM del 24/03/2004 “Sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini” La Dir. PCM del 24/03/2004 “Sulla rilevazione sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini” individua le indagini di Customer Satisfaction come strumento per comprendere meglio i bisogni dei destinatari delle attività della PA, per ottimizzare le politiche pubbliche e il sistema di erogazione dei servizi, e misurare la qualità percepita da cittadini e dalle imprese. La CS è definita come “la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti, o in altri termini, del grado della qualità percepita da parte dei cittadini e delle imprese”, dove per qualità si intende “la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno” (pag. 4). Di conseguenza l'osservazione costante della qualità percepita acquista la puntuale accezione di strumento per il miglioramento continuo della qualità del servizio, consentendo la costruzione di un modello di relazione amministrazione/cittadini fondato sulla fiducia che dia una nuova legittimazione all'azione pubblica basata sulla capacità di fornire soluzioni tempestive e conformi alle effettive esigenze dei cittadini e delle imprese. Quindi la CS rappresenta uno strumento relazionale e di ascolto per le necessità della nuova PA. (Metallo e Cuomo, 2000). Secondo la Direttiva del 2004, le rilevazioni di CS hanno l'obiettivo di verificare rispetto a specifici servizi forniti dalla PA:

- lo scostamento tra le esigenze del cittadino ed il punto di vista dell'amministrazione, poiché spesso le necessità e le attese dell'utenza non sono sempre ben intesi dalla PA, e amministrazione e cittadini possono assegnare priorità diverse ai vari bisogni;

- lo scostamento tra le aspettative del cittadino e i livelli di servizio definiti, considerato che sovente l'insoddisfazione dell'utente dipende dal disallineamento tra le proprie attese e i livelli di prestazione previsti dalla PA;
- lo scostamento tra i livelli di servizio definiti (e promessi) e le prestazioni effettivamente fornite, imputabile a disservizi nei processi di produzione e di erogazione dei servizi;
- lo scostamento tra le prestazioni effettivamente erogate e la percezione del cittadino, il cui grado di soddisfazione dipende anche da aspetti soggettivi e relativi alla propria personale esperienza di fruizione del servizio. Nella Direttiva è anche esplicitamente precisato che cosa non è un'indagine di Customer Satisfaction nella PA:
  - non è un sondaggio d'opinione e cioè uno strumento finalizzato a misurare il consenso della cittadinanza nei confronti del livello politico o il grado di notorietà dell'amministrazione;
  - non è la semplice distribuzione di un questionario di gradimento erogato senza aver definito le relative modalità di predisposizione, somministrazione, elaborazione ed utilizzo;
  - non è un dato statistico fine a sé stesso, dal momento che i dati rilevati assumono il valore di informazioni significative solo se correlati a possibili azioni e interventi di miglioramento;
  - non è una misura dell'adeguatezza del personale e dei servizi a diretto contatto con il l'utente, in quanto misura la capacità di tutta l'organizzazione di generare valore per il cittadino e riguarda tutti gli aspetti del servizio (tecnici, relazionali, ambientali, di immagine, economici, organizzativi). Sempre secondo la Direttiva, la rilevazione e l'analisi della CS è particolarmente utile:
    - nella definizione delle politiche di intervento, nella pianificazione e nell'individuazione delle scelte e delle priorità;
    - nella valutazione dell'effetto degli interventi di miglioramento dei servizi, per verificarne l'effettivo riconoscimento da parte del cittadino;

- nell'individuazione degli strumenti di controllo e valutazione interni (controllo di gestione, valutazione dei dirigenti, controllo strategico, etc.). Sono inoltre identificati i principali ruoli-chiave nella CS della PA: • il vertice decisionale dell'amministrazione, in quanto primo destinatario dei risultati delle indagini sull'efficacia delle prestazioni e primo responsabile della definizione degli obiettivi di miglioramento dei servizi e dell'allocazione delle risorse;
- le unità organizzative addette a favorire e comunicare, all'interno dell'amministrazione, la cultura della qualità dei servizi, anche attraverso iniziative di formazione;
- l'ufficio relazioni con il pubblico il cui compito primario è quello di effettuare, tramite l'ascolto dell'utenza e la comunicazione interna, i processi di verifica della qualità dei servizi e dell'apprezzamento degli stessi da parte degli utenti;
- gli operatori a stretto contatto con i fruitori dei servizi, che sono la naturale interfaccia con le necessità e le aspettative dei cittadini, e in generale tutti gli operatori dei servizi interessati dalla valutazione della CS, per facilitare sia la loro partecipazione attiva all'indagine sia particolarmente la condivisione dei risultati e dei possibili interventi di miglioramento;
- gli utenti, anche attraverso le loro organizzazioni rappresentative, in quanto destinatari dei servizi, sia nella fase di preparazione dell'indagine per contribuire all'individuazione dei parametri e degli indicatori di soddisfazione, sia nella fase di raccolta dei dati nella quale svolgono il ruolo di soggetti attivi, sia nelle fasi di interpretazione, presentazione e di utilizzo dei risultati, anche in funzione della definizione e della realizzazione dei programmi di miglioramento. Affinché le rilevazioni di CS abbiano un'influenza efficace sul sistema organizzativo della PA devono essere coordinate con i principali sistemi gestionali delle stesse amministrazioni e cioè con:
- il sistema di programmazione e di controllo, per consentire al vertice dell'amministrazione di prendere le proprie decisioni sulla base di valutazioni che concernino anche la capacità dell'amministrazione di soddisfare le esigenze dei cittadini;

- il sistema premiante, che deve essere orientato anche al miglioramento della qualità secondo le valutazioni espresse dai fruitori delle prestazioni;
- i modelli gestionali per la qualità che indicano la CS come leva strategica per il miglioramento e lo sviluppo dell'organizzazione, insieme alla gestione per processi, al miglioramento continuo, al ruolo della direzione ed alla verifica dei risultati. La Direttiva sottolinea come le rilevazioni di CS non possano e non debbano essere episodiche, poiché è la loro continuità nel tempo che permette di seguire l'evoluzione dei bisogni e delle attese dei cittadini e di monitorare la capacità dell'amministrazione di adeguarsi ai cambiamenti. Le necessità dell'utenza, infatti, cambiano costantemente e sempre più velocemente: i bisogni latenti diventano espliciti, quelli espliciti diventano impliciti, aumentando sempre più le aspettative dei cittadini nei confronti dell'ente pubblico. La continuità di rilevazione offre all'amministrazione anche la possibilità di capire in quale misura le azioni correttive adottate si siano tradotte in risultati effettivi e percepiti positivamente dai cittadini.

### **2.1.1 Customer Satisfaction e qualità nella PA italiana**

Nella letteratura italiana, e particolarmente in quella relativa alla PA, il costrutto della Customer Satisfaction sia spesso sovrapposto a quello di qualità, come accade ad esempio nella Dir. PCM del 24/03/2004, con evidente riferimento teorico ai principi del Total Quality Management. Alcuni Autori sostengono che la CS sia solo una delle componenti della qualità (Cristoforetti e Malanca, 2001), che sarebbe costituita da tre elementi:

- la soddisfazione degli utenti intesa come soddisfacimento delle aspettative;
- la qualità gestionale, in riferimento all'efficienza dell'erogazione che deve minimizzare l'uso delle risorse disponibili contenendo i costi;
- la qualità professionale o tecnica che concerne l'aderenza del processo di erogazione a standard tecnici o a linee guida. In questa ottica la CS è

evidentemente considerato un antecedente della qualità. Tanese et al. (2003) specificano come la qualità possa essere intesa in diverse accezioni:

- qualità prevista, inerente ai bisogni impliciti, espliciti e latenti dei cittadini;
- qualità progettata, riferita a ciò che la PA si ripromette di fornire all'utenza, differenziata in segmenti;
- qualità effettivamente erogata, connessa a ciò che la PA ha concretamente fornito all'utenza;
- qualità percepita, inerente a ciò che il cittadino percepisce in riferimento alla sua esperienza di fruizione di un servizio e che è l'oggetto delle sue valutazioni di soddisfazione sia a livello globale sia di ogni fattore di qualità o singolo elemento dell'erogazione;
- qualità paragonata, riferita al confronto con le prestazioni erogate da altre strutture pubbliche o private.

Un'analisi delle prime esperienze di implementazione della CS nella PA, in seguito alla Direttiva del 2004, individua tre tipologie di amministrazioni pubbliche, ciascuna esemplificativa di un diverso stadio di avanzamento nell'uso degli strumenti di analisi e di gestione della qualità (Capano e Vassallo, 2007):

- Self-oriented: è l'ente tradizionale poco innovativo e poco incline al cambiamento, ancora legato a una cultura di tipo legale. Queste amministrazioni non hanno ancora adottato, o l'hanno appena fatto, la CS, poiché la considerano un adempimento normativo fine a sé stessa, senza ricadute sui processi interni. Le indagini sono effettuate in maggior parte da personale interno senza specifiche conoscenze e competenze metodologiche, ottenendo così risultati spesso non qualitativi. Qualità progettata Qualità paragonata Qualità prevista Qualità percepita Customer Satisfaction Qualità prestata 103 corretti statisticamente e poco, o niente, utilizzabili. Di conseguenza solo di rado sono avviate azioni di miglioramento degli aspetti critici evidenziati dalle indagini, facendo sì che le rilevazioni rimangano senza seguito. Tra gli enti esaminati, i ministeri sono quelli che più rispecchiano le caratteristiche del tipo self-oriented. Presentano infatti un modello organizzativo di tipo fortemente gerarchico funzionale, con

una ridotta consuetudine con l'uso delle tecniche di misurazione della qualità: la CS non è considerata come uno strumento strategico per l'innovazione, a cui peraltro la burocrazia è refrattaria, ma piuttosto come un'attività residuale finalizzata più all'autocelebrazione che all'autocritica.

- **Learning-oriented:** è un'amministrazione orizzontale, sempre più orientata al servizio integrato e semplificato nei rapporti con i cittadini e le imprese. Questi enti hanno intrapreso un percorso di apprendimento alla qualità, ma non hanno ancora sviluppato un sistema di competenze e risorse stabile e permanente per lo svolgimento delle indagini di CS. Manca ancora una cultura di CS che permetta un'integrazione delle attività in ogni ambito organizzativo e, spesso, i risultati non sono ampiamente diffusi e condivisi. Sovente le rilevazioni non sono condotte con le necessarie competenze, ottenendo risultati poco rappresentativi. Ci sono comunque dei primi tentativi di utilizzo delle informazioni raccolte sia nei processi di valutazione e formulazione delle politiche pubbliche, sia nella valutazione del personale e nei sistemi di controllo e gestione interni.

- **Customer-oriented:** in questi enti al cittadino, in quanto non solo utente ma anche cliente della PA, è attribuito un nuovo e significativo ruolo nei processi di decision e policy-making. La CS è assimilata totalmente nelle modalità d'azione dell'amministrazione ed è integrata nel sistema organizzativo sia come strumento di lavoro nelle attività di ordinaria amministrazione, sia come parametro per indirizzare i contenuti delle politiche pubbliche, sia come obiettivo per la valutazione delle performance dell'organizzazione e del personale. Le indagini di rilevazione della qualità sono gestite in modo costante e strutturato, conformemente a parametri, procedure e standard ben definiti e conformi allo stile aziendale; la cultura della qualità e della misurazione è largamente diffusa nell'organizzazione; è costituito, inoltre, un complesso stabile di competenze indirizzate alla gestione della qualità e idonee a predisporre l'esecuzione delle indagini, organizzando metodi e strumenti adeguati. In questi enti, quindi, le rilevazioni della CS sono elementi strategici poiché permettono in modo logico e sistematico l'identificazione delle

richieste del cliente/utente, su cui poi sono organizzati e coordinati i diversi processi necessari alla realizzazione efficace ed efficiente di un servizio/prestazione consono alle esigenze espresse. Nello studio emerge un uso non sempre metodologicamente corretto degli strumenti di CS e pertanto la presenza non tanto di una cultura della CS quanto di un adeguamento superficiale alla retorica della qualità. Hanno effettuato indagini di CS il 61% degli enti che hanno risposto al questionario, ma questi rappresentano solo il 33,8% delle amministrazioni a cui è indirizzata la ricerca. È plausibile ipotizzare che diversi enti, che non hanno realizzato attività di CS, anziché dichiararlo nel questionario abbiano preferito non rispondere. Per il 94% di quelli che hanno svolto indagini, rilevare la CS è sinonimo di somministrazione di un questionario strutturato, mentre solo il 6% utilizza l'intervista e il focus group. Inoltre nel 35% delle indagini non è previsto un piano di campionamento, ma il questionario è lasciato a disposizione degli utenti nelle sedi dell'ente, con ovvia mancanza di rappresentatività del campione. In letteratura altri contributi esemplificano ulteriormente la direttiva del 2004 (Facchini, 2004), riportando altre esperienze di CS nella PA (D'Angelo e D'Orlando, 2003; Corio, 2005; Gianfelici, 2009; De Luca, 2009) ed evidenziando la necessità di considerare le caratteristiche peculiari dell'ente considerato nella scelta dei metodi di rilevazione (Viola, 2005). Sono presenti anche indagini effettuate secondo il modello di Kano e la Importance-Performance Analysis, che indicano l'utilità di questo tipo di analisi per realizzare un'efficiente allocazione delle (sempre più scarse) risorse a disposizione dell'ente (Massaron, 2006; Salvinelli e Lorenzini; 2008; Arena et al., 2010 ). Anche Il Sole-24 Ore pubblica diversi articoli sull'implementazione della Direttiva del 2004 come strumento della PA per uscire dall'autoreferenzialità e instaurare una nuova cultura di ascolto (Forghieri, 2005; Broccoletti, 2008; Melluso, 2008), sottolineando anche come le indagini di CS, rilevando il livello di efficienza ed efficacia delle politiche e dei servizi, consentano all'amministrazione di focalizzarsi non solo su aspetti contabili, ma anche su elementi extracontabili, quali l'efficacia e la qualità.

Questi, e altri contributi, evidenziano l'interesse da parte della società all'innovazione portata dall'attuazione del nuovo orientamento all'utenza nella PA.

## **2.2 Finalità della Customer Satisfaction nella Pubblica Amministrazione**

Le finalità ultime della rilevazione e analisi della soddisfazione dell'utente nella PA sono profondamente diverse da quelle dell'impresa privata (Tanese et al., 2003). L'ambiente competitivo in cui opera l'azienda privata rende la CS un elemento fondamentale nella strategia di fidelizzazione dell'utente e, tramite lo studio delle sue esigenze/aspettative, nella progettazione di nuovi beni/servizi sempre più concorrenziali. Nella PA, invece, si assiste a un capovolgimento della logica del rapporto impresa/utente: è la soddisfazione delle esigenze del cittadino la ragion d'essere della relazione, non la vendita di un servizio. L'utente, infatti, non è tanto un cliente quanto l'azionista principale dell'amministrazione, colui che stabilisce l'istituzione e la legittimazione dell'ente pubblico. Quindi la PA non deve perseguire la fedeltà dell'utente, bensì l'instaurazione di un rapporto di fiducia con il cittadino che ne legittimi socialmente l'azione. Di conseguenza occorre che la PA fornisca sì servizi di qualità efficaci e efficienti, ma soprattutto soddisfi le esigenze dell'utente/cittadino, che spesso non ha alternative nel rivolgersi al servizio pubblico. Ma se la mission della PA è servire il cittadino, allora la rilevazione e l'analisi della CS diventa imprescindibile per l'ottimizzazione delle funzioni di tutela e soddisfazione di bisogni collettivi. Anche nella PA c'è, infatti, la necessità di prestare attenzione ai bisogni che il cittadino/utente manifesta, considerare costantemente le sue valutazioni, potenziare e ottimizzare il dialogo tra le parti. In effetti, uno dei problemi principali della PA è l'autoreferenzialità, che spesso impedisce una reale comprensione delle effettive esigenze



dell'utenza e, di conseguenza, una loro piena soddisfazione. Le indagini di CS assumono quindi rilevanza secondo quattro aspetti (Fig. 16, Tanese et al., 2003):

- **Aspetto etico:** poiché il cittadino non è un semplice cliente bensì l'azionista fondatore di tutto il sistema pubblico. La mission della PA è soddisfare le esigenze e le aspettative dell'utenza, migliorandone la qualità della vita.

- **Aspetto relazionale:** la PA deve instaurare con il cittadino una relazione basata sulla reciproca capacità di ascolto, al fine di ottenere quella fiducia che ne legittimi l'azione.

- **Aspetto del valore del servizio:** l'utente deve poter percepire il valore del servizio, inteso come corretto rapporto costo/beneficio della prestazione.

- **Aspetto qualitativo:** il miglioramento della qualità del servizio fornito deve rispecchiare le esigenze del cittadino ed essere percepito positivamente da questo. Nella Pubblica Amministrazione la Customer Satisfaction è uno strumento indispensabile nella scelta delle priorità delle politiche pubbliche e nella verifica dell'efficacia delle stesse poiché:
  - consente di individuare ed evidenziare le necessità e le aspettative dei cittadini ordinandole secondo l'ordine di priorità dell'utenza, che può non coincidere con quello della PA;
  - rilevando anche le aspettative è di stimolo alle innovazioni dei servizi e dell'organizzazione complessiva dell'amministrazione;
  - evidenziando le reazioni dell'utenza alle politiche pubbliche consente di verificarne l'efficacia, permettendo alla PA di approntare eventuali correzioni e miglioramenti;Customer Satisfaction Aspetto "Qualità" È l'impegno a migliorare la qualità della vita Aspetto "Etico" È la ragion d'essere dell'ente Aspetto "Relazionale" È il rafforzamento del rapporto di fiducia Aspetto del "Valore" È la percezione di prestazioni adeguate alle risorse richieste

- consente di dimensionare opportunamente le caratteristiche della prestazione secondo le effettive esigenze dell'utenza, superando così il già citato problema dell'autoreferenzialità della PA. L'implementazione della Customer Satisfaction nella PA coinvolge non solo gli operatori a contatto con l'utenza ma tutta la

struttura organizzativa influenzandone gli aspetti culturali, organizzativi e tecnici e stimolando lo sviluppo dell'orientamento al cittadino:

- favorisce l'acquisizione di una cultura della misura, superando il pregiudizio della non misurabilità della qualità dei servizi e orientando verso la cultura del risultato. Inoltre il verificare il riconoscimento o meno da parte dell'utenza dello sforzo al miglioramento può motivare il personale ad un ulteriore sforzo per instaurare un dialogo con i cittadini;
- facilita la transizione dalla logica delle funzioni a quella dei processi, evidenziando come la prestazione erogata è di qualità non in quanto prodotta da una singola funzione, ma perché frutto di processi che coinvolgono l'organizzazione nel suo complesso;
- il flusso di informazioni fornito dalle rilevazioni consente una maggiore calibrazione delle prestazioni alle reali aspettative dell'utenza. Il cittadino/utente del servizio pubblico spesso non ha alternative al ricorrere alla PA, come nel caso delle transazioni di tipo impositivo e regolatorio (imposizioni fiscali, autorizzazioni, contravvenzioni, ecc.) o in quelle situazioni in cui l'utente è costretto ad avvalersi del servizio (come ad esempio nel caso dell'istruzione obbligatoria) e può soltanto optare tra fornitori diversi della stessa prestazione. Non può quindi, nel caso di insoddisfazione, rivolgersi a un altro fornitore ma solo, eventualmente, reclamare: se nel settore privato l'individuo insoddisfatto attua generalmente una strategia exit cambiando fornitore del servizio o acquistando un altro prodotto, nel settore pubblico adotta usualmente la strategia voice (Hirschman, 1970, 1978, 1980; Dowding et al., 2000). Considerare il cittadino come un consumatore può quindi essere riduttivo poiché nella Pubblica Amministrazione c'è una sostanziale disconnessione tra la fornitura dei servizi e il loro pagamento ed è inoltre presente una molteplicità di utenti, le cui esigenze sono spesso in contrapposizione tra loro. Inoltre, pur nell'ambito di un'impostazione all'ascolto e alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini, la PA deve mantenere una sostanziale indipendenza da essi (Pegnato, 1997). Nel settore pubblico i fruitori dei servizi sono interessati non solo al consumo di

valori materiali, ma anche alla realizzazione di valori sociali, simbolici e normativi (Alford, 2002). Nel settore privato l'utente esercita due funzioni: esprime una preferenza circa il servizio che richiede a un'impresa, scegliendo tra diversi fornitori, e consuma il servizio che riceve, ricavandone un valore. Nell'ambito pubblico questi due ruoli sono svolti da due categorie di attori: i cittadini e i clienti. Se da un lato entrambe le tipologie consumano ciò che è offerto dalla PA, i cittadini il valore pubblico, i clienti il valore privato, dall'altro sono i cittadini, attraverso i processi politici democratici, che esprimono la preferenze riguardo quale valore debba essere fornito e quanto e come si debba pagare per esso. Di conseguenza l'uso stesso del vocabolo cliente (customer), e in generale della terminologia economica per indicare la relazione tra la PA e l'utenza pubblica, è fortemente criticato in letteratura ritenendo che ciò svaluti il concetto di cittadino: "the critical distinction between customer and citizen lies in the meanings and practices of participation and dissent" (Patterson, 1998, pag. 226).

### **2.3 Il valore strategico della customer satisfaction nel contesto del rinnovamento della Pubblica Amministrazione**

Nelle aziende private, la molla che spinge verso l'orientamento al consumatore e alla costante misura della sua soddisfazione è la competitività. Le analisi di marketing dimostrano che gli investimenti in soddisfazione e fidelizzazione della clientela migliorano decisamente la redditività delle imprese. Nella PA, quando si parla di soddisfazione dell'utente, certamente non ci si riferisce allo scopo di trattenere il cliente a tutti i costi ma al concetto di comprendere a fondo i bisogni che il cittadino esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare la capacità di dialogo e di relazione.

Quindi l'utilizzo della customer satisfaction tra il pubblico e il privato si differenzia solo per il fatto che a monte vi sono motivazioni diverse: di ottimizzazione delle funzioni di tutela e soddisfazione di bisogni collettivi nel pubblico, delle condizioni di competitività nel privato. Utilizzando un linguaggio aziendalistico, l'utente oggi deve diventare l'asset più importante della PA: la relazione con l'utente è l'investimento a più alto ritorno che può generare la vera svolta della PA.

La realizzazione di un'indagine di customer satisfaction può supportare la verifica dell'efficacia esterna sulle attività pubbliche. Il monitoraggio sistematico del livello di soddisfazione dei cittadini, infatti, fa comprendere le evoluzioni delle loro percezioni e quindi agevola l'amministrazione a capire in quale misura le politiche attivate hanno inciso all'esterno e, di conseguenza, ad affinare le capacità di rispondere alla comunità.

Risulta particolarmente utile l'utilizzo della "mappa della qualità" che, mettendo in relazione l'importanza attribuita ai bisogni con la soddisfazione percepita, permette di individuare dove concentrare gli sforzi di miglioramento. La rilevazione customer satisfaction, inoltre, genera un processo virtuoso per sviluppare la sensibilità di cogliere i segnali deboli, di anticipare i bisogni latenti; può anche aiutare l'amministrazione a cogliere idee, spunti, suggerimenti e facilitare il superamento di possibili vincoli interni.

Queste opportunità costituiscono un forte stimolo all'innovazione dei servizi ed alla definizione di nuove risposte ai bisogni. Risulta inoltre inevitabile che

L'analisi dei dati raccolti con la customer satisfaction faccia emergere il fatto che gli utenti costituiscono un insieme di individui, ciascuno portatore di aspettative peculiari e uniche. Con analisi di clustering si possono raggruppare gli utenti in classi omogenee per caratteristiche socio demografiche e comportamentali, valutare e tracciare profili degli stessi sulla base di modelli induttivi che sfruttano le evidenze passate; si può offrire quindi a ciascuna categoria omogenea (se non al singolo cliente, secondo i recenti dettami dell'one to one marketing) pacchetti ritagliati su misura e personalizzati, pur a partire da uno standard di base dell'offerta di servizio. Si può anche definire, in un'ottica strategica, il livello di coinvolgimento al servizio da parte dell'utente-cliente. In questo senso, si ha l'opportunità di progettare e migliorare i sistemi di erogazione dei servizi mirati sui bisogni dei cittadini, utilizzando al meglio le risorse disponibili.

L'utilizzo della customer satisfaction deve accompagnare un indirizzo innovativo di policy, si deve considerare in una dimensione "elevata" rispetto alla sola misurazione della soddisfazione dell'utente, tanto da potergli dare specifici significati di reale sfida al cambiamento. Di seguito vengono riassunti, in quanto già accennati precedentemente nel contesto della relazione, i suoi aspetti strategici.

La rilevazione della customer satisfaction deve generare un processo virtuoso tra misurazione e azioni per migliorare il servizio e quindi, in questo senso, assume il significato di strumento utile al miglioramento continuo della qualità del servizio.

Attraverso la ricerca della soddisfazione del servizio fornito, tra gli enti, i cittadini e le imprese deve avvenire una profonda trasformazione delle relazioni basata sulla reciproca capacità di ascolto, tale da far in modo che l'Amministrazione Pubblica acquisisca la fiducia del cittadino. Il tema della soddisfazione degli utenti nella PA assume, allora, un significato di leva per costruire un nuovo modello di relazione amministrazione/amministrati basato sulla fiducia e su una nuova legittimazione dell'azione pubblica. Inoltre, ogni

fruitore di un servizio interpreta la sua soddisfazione alla luce di due elementi del tutto personali: le attese e le percezioni: le prime influenzate da aspetti individuali e anche dalle comunicazioni attraverso il “passa parola” e dall’esperienza passata, le seconde influenzate dalle informazioni che sono state fornite dal produttore - Pubblica Amministrazione. Le aspettative e la percezione possono inoltre modificarsi nel tempo. Il problema per una PA flessibile non consiste solo nel riscontro di uno score che misuri il valore della soddisfazione ma soprattutto nel mettersi in condizione di saper inseguire le modificazioni delle attese degli utenti, adattare di continuo, con tempestività, i propri processi interni ed i comportamenti delle proprie risorse professionali.

Fondamentale, soprattutto in tempi di risorse scarse, è inoltre l’aspetto del valore del servizio e della sostenibilità. Il servizio è giudicato dal cittadino, anche in funzione della percezione dell’utente di aver speso bene le proprie risorse: gli oneri economici (imposizione fiscale) ma anche i sacrifici personali. Questo concetto si coniuga con l’aspetto della sostenibilità: una PA sostenibile deve garantire l’utilità marginale delle risorse impiegate in termini di benessere dei cittadini. In questa ottica, la domanda da porsi è se le risorse portano benefici proporzionali agli sforzi fatti. In questo senso, la misura della customer satisfaction è un valido supporto alla misura della sostenibilità della PA. Non si deve mai dimenticare, infine, che il cittadino è stakeholder, parte attiva della PA e pertanto la vocazione al “servizio offerto” dovrebbe essere iscritta nel codice genetico dell’Amministrazione Pubblica.

## **2.4 New Public Management**

L’introduzione dei principi di marketing nella PA ha inizio verso la fine degli anni settanta del secolo scorso, quando il tradizionale paradigma burocratico di molti governi occidentali è messo in discussione. Le crisi finanziarie, lo scontento per la rigidità delle procedure amministrative e la decrescente fiducia nell’amministrazione pubblica portano all’introduzione di idee manageriali nella

PA. Si chiede infatti ai Governi di diventare più efficienti, di avere un orientamento ai risultati e al cliente, di offrire (più) valore per (meno) denaro, tramite l'applicazione di modelli del settore privato (Pollitt et al., 2007). Questo nuovo modello di governance è denominato New Public Management (NPM). Il New Public Management non è tuttavia un paradigma unitario quanto piuttosto un'etichetta che alcuni accademici attribuiscono a una serie di riforme attuate negli anni Ottanta al fine di migliorare l'efficienza e le performance della PA. I diversi Governi adattano e reinterpretano le idee iniziali sviluppatesi nei Paesi anglo-americani adeguandole ai loro specifici contesti politici e amministrativi, cosicché con l'appellativo NPM si indicano esperienze molto diverse tra loro la cui finalità comune è sostituire i tradizionali meccanismi burocratici di comando e controllo con strategie ispirate ai principi del mercato privato (Kettl 2005). Hood propone una sintesi delle idee alla base del NPM, sottolineando come non solo non tutti gli elementi elencati siano sempre presenti nelle riforme definite come NPM, ma come essi siano, a volte, non pienamente consistenti tra loro, anche a causa delle loro eterogenee derivazioni.

Nel NPM si pone particolare enfasi su:

- **Produttività:** la PA deve fornire maggiori servizi e di miglior qualità imponendo meno tasse tramite l'utilizzo di strumenti di controllo e gestione ispirati al settore privato.
- **Marketization:** si devono usare gli incentivi del mercato privato, mediante privatizzazioni o esternalizzazioni della fornitura dei servizi, per superare le patologie della burocrazia. Si vuole sostituire il tradizionale meccanismo di command-and-control con un meccanismo di mercato con cui modificare il comportamento dei manager pubblici verso una maggiore efficienza.
- **Service orientation:** per aumentare la fiducia dei cittadini nella PA è necessario cambiare l'impostazione dell'erogazione dei servizi passando da un orientamento al fornitore (la PA con la sua struttura burocratica) a un orientamento all'utente.

- **Decentralization:** per implementare una maggiore responsabilizzazione del management pubblico verso l'utenza si propone di decentralizzare la responsabilità dell'erogazione dei servizi.
- **Accountability:** per aumentare la credibilità della PA si raccomanda di sostituire l'impostazione top-down basata sul rispetto delle procedure con un sistema bottom-up che si concentri sui risultati. Si sposta, pertanto, l'attenzione dai processi all'output (Kettl, 2005).

Nell'implementazione dei paradigmi denominati NPM si adottano sistemi formali di Pianificazione e Controllo, al fine di supportare l'assunzione di responsabilità amministrativa (accountability), la misurazione della performance, il benchmarking e un'efficiente allocazione delle risorse (Bianchi, 2012). Una delle strategie adottate nell'approccio NPM per aumentare l'efficienza della PA è il Total Quality Management (TQM), secondo cui tutta l'organizzazione deve essere coinvolta nel raggiungimento della propria mission (Swiss, 1992). Insieme con altri fattori come l'efficienza, l'orientamento al mercato e alla competizione, il decentramento e la responsabilità amministrativa sui risultati, uno degli elementi chiave del NPM è la consumer sovereignty nell'erogazione dei servizi pubblici (Aberbach e Christensen, 2005). Si enuncia pertanto uno spostamento del potere dai 73 produttori agli utenti (Potter, 1988): “public services should be provided for not to the user” (Jung, 2010, pag. 440).

## **2.5 Applicabilità dei principi di marketing nella PA**

In generale il NPM, nell'implementazione dei principi di mercato privatistici nel settore pubblico per aumentarne l'efficienza e la responsabilità amministrativa, sembra considerare l'utente non un cittadino ma un consumatore e spesso non tiene presente le specificità della PA: “the citizen [...] is defined as a consumer, and the administrative process is meant to operate like a market with a heavy emphasis on individual preferences” (Aberbach e Christensen, 2005, pag. 241) e



“the special nature of the public sector is denied. NPM builds on values, concepts, and experiences drawn from the private sector and the institutional centerpiece is a replication of the private firm in competitive markets” (Olsen, 2004, pag. 70). In letteratura la discussione riguardo l’applicabilità dei principi di marketing nella PA e il considerare il cittadino/utente come un consumatore è molto ampia e spesso critica. Si sostiene, tra l’altro, che il Customer-driven Government sia incompatibile con la trasparenza democratica (Moe, 1994) e che “citizens are not customers. They are owners. Customers choose between products presented in the market; citizens decide what is so important that the government will do it at public expense” (Frederickson, 1992, pag. 13). Anche Pollit sottolinea la differenza tra il ruolo del consumatore e quello del cittadino: “but consumers are not citizens. To be a consumer is to hold a particular position in a network of market relations. To be a citizen is to be a member of a political community, a richer concept embracing a much wider range of potential relationships” (Pollit, 1994, pag.12). Mc Guire, nel sottolineare l’ambiguità del linguaggio e della filosofia del marketing quando applicato alla PA, afferma “if apples were oranges, Phillip Kotler’s generic concepts of marketing would apply as well to government as it does to business. But apples are not oranges and government is not business” (Mc Guire, 2002, pag. 3). La PA ha dei valori sociali, non solo economici, che riflettono obiettivi di welfare e di politiche sociali: “Social policy is concerned with income inequality and distributional equity.[...] There is no place for equity in the service profit chain” (Mc Guire, 2002, pag. 12).

In effetti la mission della PA non è soddisfare l’utenza per aumentare o mantenere la redditività: occorre identificare e aggregare le preferenze in modo da garantire la legittimità politica e minimizzare le diseguaglianze. Inoltre, se il settore privato è interessato agli utenti attuali e alle loro istanze presenti, è invece necessario che il settore pubblico effettui le scelte considerando anche le esigenze dell’utenza futura, in un’ottica di lungo periodo. Quindi anche la rilevazione e la valutazione della CS nella PA non deve considerare solo le

esigenze contingenti dei cittadini fruitori di un servizio, ma è indispensabile che consenta una visione dei bisogni e delle aspettative più ampia sia socialmente sia temporalmente. Nel paragrafo seguente sono illustrate alcune delle caratteristiche specifiche della PA che rendono necessario un adattamento delle teorie di marketing per una loro efficace implementazione e per non provocare distorsioni nella gestione dei processi amministrativi e nella valutazione dei risultati. Successivamente sono presentate alcune delle considerazioni emerse in letteratura riguardo i diversi ruoli del cittadino/utente nella PA.

### **2.5.1 Specificità della Pubblica Amministrazione**

Nell'applicazione dell'orientamento al cliente nella PA possono verificarsi alcuni rilevanti paradossi. Una delle più significative incongruenze è la possibilità che l'implementazione dei principi di marketing nella PA possa condurre a una maggiore disuguaglianza sociale e politica, pur migliorando alcuni aspetti della produzione ed erogazione di servizi. Si osserva come la sovranità dei clienti dipenda considerevolmente dalla condizione che essi possano usufruire dell'opzione exit, ma nel settore pubblico spesso l'utente non ha questa possibilità. Inoltre "upper bounds of effective customer service are not definable in any meaningful way in the absence of prices" (Fountain, 2001, pag. 60). Anche la misurazione delle performance, se non opportunamente adattata alle caratteristiche della PA, può condurre a valutazioni distorte. Il rilevamento delle performance ha il duplice fine di ridurre le spese e di migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'erogazione dei servizi, ma, il concentrarsi sugli aspetti misurabili può creare degli effetti disfunzionali quali la sub-ottimizzazione, la fossilizzazione su procedure ormai obsolete e la mancanza di innovazione. C'è infatti una debole correlazione tra gli indicatori di performance e la performance stessa, dovuta alla tendenza degli indicatori a perdere la loro capacità valutativa col trascorrere del tempo. Inoltre le politiche pubbliche 75 hanno molte, e spesso contrastanti tra loro, finalità. Di conseguenza gli indicatori di performance non

sono neutrali ma si riferiscono spesso a singoli obiettivi, non riuscendo a cogliere la complessità della PA (Van Thiel e Leuw, 2002). Si evidenzia, inoltre, come non sempre ci sia una correlazione tra le misure di performance effettuate internamente dalla PA e la soddisfazione espressa dai cittadini. Poiché le prime sono, entro certi limiti, reputate più oggettive delle seconda, si sostiene che o l'utenza non sia in grado di valutare correttamente la qualità dei servizi o che la PA non sappia comunicarla efficacemente (Kelly e Swindell, 2002; Kelly, 2003). Tuttavia, dal momento che gli indicatori di performance valutano le prestazioni finanziarie e i miglioramenti nei processi interni e non la capacità dell'organizzazione di creare valore, comunque inteso, per l'utenza, essi devono essere integrati con misurazioni della CS, che può essere considerata come "an external measure of administration service performance" (Kelly e Swindell, 2002, pag. 611; Kelly, 2005). Anche l'adozione di sistemi formali di Pianificazione e Controllo può determinare alcuni effetti collaterali negativi quali: un aumento della burocratizzazione; una difficoltà di coordinamento tra gli obiettivi politici e gestionali, dovuta alla mancanza di dialogo strategico tra il livello politico e il management della PA e, di conseguenza, un divario tra le politiche delle diverse istituzioni che svolgono differenti ruoli nell'erogazione dei servizi (Bianchi, 2012). Pure l'applicazione dei principi del TQM nella PA può creare degli effetti distorsivi. In effetti, nella sua formulazione originaria derivata dagli sviluppi del Controllo Statistico e dell'Ingegneria Industriale, il TQM non è adatto alle necessità peculiari della PA. Infatti è inizialmente concepito per la gestione dei processi uniformi dell'industria manifatturiera, mentre la PA produce servizi più che prodotti, tramite procedure labour-intensive. Inoltre il paradigma del TQM della riduzione della variabilità è di difficile applicazione, tenuto conto anche di un'utenza non sempre omogenea, con esigenze diverse e a volte in contraddizione o in competizione tra loro. In uno dei primi studi sull'adozione del TQM nel settore pubblico statunitense si evidenzia come, a metà degli anni '90, la PA presenti una minore accettazione e applicazione di questi principi rispetto al settore privato. Alcune possibili

spiegazioni sono la mancanza di letteratura, di award e di interesse accademico (Rosenhoover e Khun, 1996). Quindi, sin dai primi anni '90, si sottolinea la necessità di adattare i principi del TQM alle caratteristiche specifiche della PA (Swiss, 1992). 76 Il settore privato non ha tra le sue finalità anche la regolamentazione, ma unicamente la fornitura di beni e servizi e la soddisfazione dell'utente come obiettivo funzionale al successo dell'impresa. Il settore pubblico, al contrario, non deve sempre e solo produrre, offrire e fornire ma anche prevenire, limitare o foggare i consumi (Alford e Speed, 2006). In effetti molti dei servizi della PA si riferiscono ad attività regolatorie in cui gli utenti possono essere soddisfatti dalla qualità dell'erogazione del servizio più che dal servizio in sé: se, ad esempio, il cittadino deve pagare una multa la sua eventuale soddisfazione è riferita alla facilità della procedura di oblazione e non al pagamento stesso. Al contrario di ciò che accade per i servizi non-regolatori, la qualità dell'erogazione è influenzata principalmente dalla "qualità dell'influenza pubblica" nella formulazione di questi regolamenti. L'applicazione dei principi privatistici nell'ambito pubblico presenta quindi diverse criticità (Jung, 2010). La relazione di scambio tra la PA fornitrice di servizi e la sua utenza è differente rispetto a quella che intercorre tra le controparti nel settore privato, che è economica, volontaria e diretta. Nel mercato l'impresa aspira a realizzare un profitto; l'acquirente non ha alcun obbligo d'acquisto presso quell'impresa (se non nel caso ormai infrequente di monopolio); il denaro pagato è direttamente correlato al bene o servizio acquistato (Alford e Speed, 2006). La PA, invece, non ha tra le sue finalità la massimizzazione del profitto; l'interazione può non essere volontaria come nei servizi regolatori (a es. la dichiarazione dei redditi) o in quelli coercitivi (a es. il pagamento delle sanzioni); il costo del servizio non sempre è pagato in parte o integralmente da chi ne usufruisce; i servizi possono avere un impatto non solo diretto per l'utente ma anche indiretto per la collettività (Alford e Speed, 2006; Brown, 2007). Il settore privato inoltre può identificare e rivolgersi a particolari segmenti di consumatori, offrendo servizi diversificati per qualità e prezzo.

Nella PA tutto ciò può creare problemi di equità: “The very origins of government and governance lie in the legal and ethical alternatives to customer relationships” (Jos e Tompkins, 2009, pag. 1077).

## **2.6 Customer Satisfaction vs Citizen Satisfaction**

La valutazione della Customer Satisfaction nella PA presenta alcune peculiarità, dovute sia alla varietà dei servizi offerti dal settore pubblico, sia ai vari ruoli che un soggetto può assumere nella fruizione di un servizio pubblico. Se solitamente un'impresa offre una serie relativamente limitata di servizi, al contrario la PA copre una vastissima gamma di tipologie di servizi, con molteplici e diverse caratteristiche che variano in funzione di vari fattori:

- Target: il pubblico in generale, sottogruppi della popolazione, imprese, altri enti della PA, ecc.
- Natura dell'uso: servizi sottoposti a regolazione (es. energia); servizi obbligatori e servizi volontari; servizi utilizzati regolarmente, in modo sporadico o addirittura mai utilizzati; gratuiti o a pagamento, eventualmente con tariffe differenziate per lo stesso servizio o per diverso livello di servizio; diverse modalità di contatto o di fornitura.
- Posizione sul mercato: servizi specialistici o servizi che comprendono funzioni diverse, servizi erogati in regime di monopolio o in regime concorrenziale (Staes e Thijs, 2008). Questa varietà nell'offerta di servizi pubblici determina una differenziazione nelle posizioni che un cittadino/utente può prendere nell'usufruire di un servizio pubblico, facendo sì che nella PA non si possa considerare una generica Customer Satisfaction ma si debba valutare un più ampio costrutto: la Citizen Satisfaction, da declinare in diverse accezioni.

### **2.6.1 Ruoli del cittadino/utente**

Nell'erogazione dei servizi pubblici si possono identificare tre attori principali: la Pubblica Amministrazione, le Organizzazioni Pubbliche e Private, i Membri

del Pubblico. A questi attori la letteratura attribuisce diversi ruoli, cioè insiemi di comportamenti che sono tipici (ossia attesi) di un soggetto in una data posizione sociale, in relazione a un particolare servizio: un certo ruolo (ad esempio il cittadino) prevede alcuni comportamenti (compiti da adempiere o da evitare: ad esempio ci si attende che voti e che non commetta reati), come pure alcuni diritti e alcuni obblighi (il diritto di voto e 80 l'obbligo di obbedire alla legge). Ogni attore, comunque, può avere ruoli diversi in relazione a specifici servizi (Lehtonen e Tuominen, 2011).

Le peculiarità della relazione dell'utente con la PA sono pertanto tali da distinguere tra Customer Satisfaction, in cui l'individuo è l'utente di un servizio pubblico, e Citizen Satisfaction, in cui l'individuo è uno stakeholder che può, in un dato momento, non aver diretta connessione con il servizio in oggetto (Schmidt e Stricklan, 1998). Nella prima situazione la focalizzazione della soddisfazione è solitamente sul processo di erogazione del servizio a un livello più operativo: *doing the things right*. Nel secondo caso le indagini studiano se il cittadino ritiene che certi servizi debbano essere o no garantiti dalla PA, in quanto utilizzano risorse pubbliche: *doing the right things*. La priorità di un utente è avere un servizio migliore, ma come cittadino può convenire che le risorse pubbliche potrebbero essere meglio impiegate per altri scopi (Dinsdale e Marson, 1999). La PA deve perciò tendere a trovare un equilibrio, seppur in continua evoluzione, tra due distinte, e spesso contrastanti, istanze: *value for money* per i cittadini e servizi accessibili e di alta qualità per gli utenti (Staes e Thijs). Il concetto di Citizen Satisfaction<sup>14</sup> può quindi essere declinato in molte accezioni a seconda del ruolo assunto dal cittadino/utente (Fontana e Rossi, 2005):

- Citizen Satisfaction, se riferito al cittadino;
- Taxpayer Satisfaction, rispetto ai contribuenti;
- Customer Satisfaction, se il cittadino è considerato cliente/utente di un bene/servizio pubblico;

- Employee Satisfaction, se riferito ai dipendenti considerati come clienti interni;
- Stakeholder Satisfaction, qualora si considerino tutti gli interlocutori dell'ente.

## **2.7 Le metodologie della statistica ufficiale**

Non c'è dubbio che le metodologie statistiche usate all'interno del Sistema statistico nazionale, sono uno strumento indispensabile per una corretta rilevazione della soddisfazione dei cittadini e una garanzia della qualità dei risultati. Basta dare uno sguardo alle fasi di una indagine di customer satisfaction, per capire come la statistica la "faccia da padrone": dall'analisi informativa alla definizione dell'universo di riferimento, dalla definizione e somministrazione del questionario al controllo ed analisi dei dati. Basta ulteriormente pensare all'utilità di analisi di benchmarking con altri soggetti istituzionali per percepire come possa essere inevitabile ragionare in un'ottica di Sistema, assicurare la necessaria funzione di coordinamento, la conformità agli standard nazionali ed europei relativamente a nomenclature e metodologie. L'articolo 3 della Finanziaria 2008 ne fa esplicito riferimento. Nel campo più generale della valutazione, il ruolo della statistica è sicuramente rivolto alla produzione di indicatori statistici di contesto e sulle attività svolte, sui servizi ottenuti o sui risultati emergenti dalle politiche di intervento pubblico. Il vero valore aggiunto è quello di organizzarsi in un'ottica di sistema coordinato ai diversi livelli istituzionali e territoriali per realizzare un sistema informativo statistico di valutazione: fissare delle regole generali condivise (classificazioni, nomenclature e definizioni) di rappresentazione delle politiche pubbliche e rendere coerenti con tali regole i sistemi di individuazione/definizione delle politiche stesse, i sistemi di rappresentazione ex ante dei loro obiettivi ed ex post dei loro risultati, i sistemi di classificazione contabile delle spese pubbliche sostenute per la loro realizzazione. Lo sviluppo di un sistema informativo statistico di valutazione garantirebbe una rappresentazione delle informazioni pertinente, coerente ed efficace, eviterebbe i rischi connessi alla disarmonicità dei criteri, dei campi di osservazione e anche degli obiettivi delle misurazioni, ovvero eviterebbe i rischi di rappresentazioni e misurazioni non armonizzate,



prodotte in periodi o contesti sociali, economici e territoriali diversi. Ancora più in generale, la statistica deve comunque in ogni caso assicurarsi che le attività proposte siano sostenibili: collegare le risorse impiegate con la produzione di informazioni di qualità e realmente utili a coloro che le ricevono. I prodotti realizzati devono essere progettati in modo da aumentare il potenziale sia della collettività che delle governance: produrre indicatori statistici di qualità condivisi per una conoscenza comune, che aiutino il management pubblico nelle scelte programmatiche e nella definizione di obiettivi misurabili nel tempo e che incrementino nei cittadini la sensazione di trasparenza delle azioni intraprese dalla PA. Le informazioni prodotte inoltre devono essere rese fruibili con modalità adeguate per coloro a cui devono essere destinate al fine di creare quel clima di comunicazione/relazione, fondamentale per instaurare la reciproca comprensione. Bisogna accrescere la fiducia dei cittadini sulle informazioni statistiche ufficiali, creare una base di partenza “certa” su cui effettuare analisi sugli interventi; in questo modo si avrà una visione di una statistica conviviale, aperta alle esigenze della collettività tutta, condivisa tra amministrazione e cittadini. In estrema sintesi, il ruolo della statistica ufficiale deve essere rivolto al costante supporto all’innovazione della PA e deve porsi con l’ottica di uno dei motori verso il cambiamento.

### **3. Il questionario**

#### **3.1 Obiettivi dell'indagine**

La misura della Customer Satisfaction costituisce un momento conoscitivo di importanza fondamentale, sia come metro di valutazione per l'efficienza dei prodotti o servizi, sia in quanto punto di partenza per le azioni future che l'impresa deciderà di effettuare con lo scopo di ottenere un vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo.

Più in dettaglio, Gerson (1995) riassume in sette punti essenziali il perché si misura la soddisfazione del cliente:

- per conoscere le opinioni dei clienti;
- per capire i bisogni, le esigenze e le aspettative del cliente;
- per superare gli scostamenti tra la qualità percepita e la qualità erogata;
- per stabilire degli standard di performance;
- per ottenere profitti maggiori;
- per capire in quale direzione orientare le scelte future;
- per avviare un processo di miglioramento continuo.

La Customer Satisfaction assume, quindi, un ruolo strategico per quelle aziende orientate alla clientela, in quanto elemento centrale di una strategia di fidelizzazione della stessa.

Nel dettaglio l'attività di indagine tramite somministrazione di questionario SERVQUAL svolta dallo scrivente è nata con l'intenzione di avviare un'analisi della customer satisfaction relativa ai servizi forniti Convenzione Consip (con specifica attenzione ai servizi forniti per la telefonia mobile) all'interno dell'ACUC (Area della Centrale Unica di Committenza).

Punto cruciale di tale attività è stata la somministrazione di un questionario ai fruitori del servizio di telefonia mobile (oggetto di analisi non è l'aspetto tecnico dei servizi di telefonia che ovviamente vengono forniti dal fornitore

aggiudicatario della relativa convenzione Consip, ma la capacità o meno mia e dell'ufficio di fornire un adeguato servizio di supporto e di evasione delle richieste).

Tale somministrazione è avvenuta utilizzando il campione dei possessori utilizzatori di utenza di servizio e relativi servizi accessori (terminali, dual billing...) mediante invio di mail contenute sintetiche e dettagliate informazioni circa lo scopo e l'importanza dell'indagine.

Al termine della somministrazione è stata avviata un'attività di raccolta, analisi ed 'interpretazione dei dati al fine promuovere e individuare azioni di miglioramento e perfezionamento dei servizi gestiti.

Questo progetto si colloca in un contesto di valutazione interna (autovalutazione) e si prefigge lo scopo di promuovere il miglioramento della qualità di specifici servizi offerti dall'Ufficio Convenzioni Consip attraverso l'individuazione dei punti di forza e delle aree da migliorare, nonché eventuali servizi da aggiornare o offrire; questi presupposti sono necessari per l'adozione di appropriate ed efficaci azioni di sviluppo, potenziamento e miglioramento, al fine di rendere gli stessi servizi sempre più efficienti ed in linea con le aspettative dei dipendenti.

La ricerca effettuata persegue diversi obiettivi, che risultano essere:

- far percepire ai dipendenti fruitori dei servizi oggetto di analisi l'attenzione che l'ufficio pone sui singoli servizi;
- realizzare un sistema informativo sulla qualità; individuare gli eventuali interventi di potenziamento, di correzione e di miglioramento da attuare al fine di aumentare la qualità dei servizi offerti e di ottenere livelli di soddisfazione sempre crescenti;
- sondare il gradimento generale dei diversi servizi offerti al fine di capire a quali degli stessi i dipendenti siano più "sensibili" e comprenderne meglio le aspettative;

- misurare il gradimento dei singoli elementi che caratterizzano il mix dell'offerta dei servizi;
- valutare i punti di forza e le criticità dei servizi offerti;
- conoscere come i fruitori percepiscono le prestazioni dell'ufficio;
- quantificare gli scostamenti tra aspettative e percezioni dei dipendenti rispetto ai servizi offerti dall'ufficio;
- valutare se le prestazioni percepite raggiungono un livello minimo di soddisfazione, accettabile per i fruitori.

### **3.2 La popolazione dell'indagine**

La costruzione del questionario è un momento critico all'interno dello studio della soddisfazione degli utilizzatori del servizio, in quanto possibili errori o dimenticanze commessi in questa fase possono compromettere l'intero lavoro e, nonostante la bontà dei dati rilevati e l'impegno profuso, fornire risposte incomplete e/o imprecise rispetto all'obiettivo prefissato.

Prima di predisporre il questionario, sono stati individuati i servizi su cui si è ritenuto che potessero basarsi e alimentarsi i giudizi qualitativi dei fruitori.

Il questionario è stato sottoposto a 260 utilizzatori dei servizi tra personale docente e personale tecnico amministrativo e tra questi hanno aderito all'indagine e compilato il questionario 69 fruitori.

E' stato rilevato, inoltre, tramite quattro domande di classificazione, il profilo dei fruitori intervistati. La somministrazione dei questionari è stata svolta nella prima metà del mese di giugno 2021 tramite invio di mail con collegamento ipertestuale link su Google Forms. Nell'arco temporale di 15 giorni sono stati restituiti i questionari compilati dalla popolazione intervistata.

Affinché un'indagine di Customer Satisfaction risulti efficace deve essere ripetuta periodicamente, in modo da rilevare il trend dei cambiamenti delle opinioni dei consumatori a seguito delle azioni correttive o in mancanza delle stesse. È pertanto necessario che il questionario sia costruito ad hoc fin dal

principio, senza che occorranO modifiche sostanziali nel tempo, in modo da consentire analisi comparative con le precedenti rilevazioni. Nel caso in cui vi sia una convenienza a migliorare il questionario nei suoi aspetti critici, ne consegue un'interruzione della serie storica rilevata.

### **3.3 Struttura del questionario**

Lo strumento utilizzato in questa indagine è un questionario strutturato con quesiti a risposta chiusa con modalità di auto-compilazione. Questa scelta, seppur permette di raggiungere velocemente un campione molto vasto di popolazione, presenta tuttavia una criticità intrinseca che riguarda il basso tasso di ritorno dei questionari compilati e l'auto selezione del campione (si genera un problema di tipo qualitativo, in quanto i rispondenti hanno caratteristiche differenti da coloro che non rispondono, pertanto il campione può risultare poco rappresentativo dell'universo degli utenti). Nel caso specifico, su 260 utilizzatori a cui è stato inviato il questionario, ho ricevuto 69 risposte.

La costruzione del questionario ha previsto tre fasi principali.

Prima fase: stabilire le domande da inserire nel questionario.

Si sono studiati, innanzitutto, quali sono i possibili fattori che influenzano la soddisfazione dei fruitori; da questa analisi è risultato che questi sono riconducibili alla qualità, quantità e caratteristiche di somministrazione dei servizi resi.

Per ognuno di questi servizi è stato chiesto agli intervistati:

- il livello di importanza, ossia l'importanza che il rispondente attribuisce ad ogni singolo servizio;
- il grado di soddisfazione che l'intervistato attribuisce a determinate caratteristiche relative agli stessi servizi.

Inoltre vi sono le domande identificative di ogni utilizzatore, quindi il sesso, l'età, la qualifica ed il periodo di utilizzazione dei servizi. Per quanto riguarda la struttura delle domande, si è cercato di impiegare frasi specifiche per ridurre la variabilità dell'interpretazione dell'intervistato; grazie a quesiti concisi, non ambigui, contenenti un solo concetto e privi di doppie negazioni. Il questionario realizzato è composto da 27 item, di cui 26 prevedono come modalità di risposta una scala Likert a sette passi, da 1 a 7 (dove 1=per nulla d'accordo e 7=perfettamente d'accordo).

Seconda fase: Selezionare il formato della risposta.

La scelta della scala di misura è ricaduta nella scala di Likert a sette modalità, questo per permettere agli studenti di esprimersi con diverse gradazioni di soddisfazione ad ogni singolo quesito.

Likert sviluppò un metodo di misurazione nel quale la scala rappresenta un continuo bipolare. L'estremità a sinistra rappresenta una risposta negativa, mentre quella a destra corrisponde ad una risposta positiva. La scala delle risposte, quindi, riflette quanto gli aspetti del servizio siano soddisfacenti (buono) o insoddisfacenti (pessimo).

I vantaggi del formato tipo Likert consistono nella possibilità data all'utilizzatore di esprimere con più precisione la sua opinione rispetto ad una risposta limitata ad un sì o ad un no; da un punto di vista statistico una scala dicotomica ha un'attendibilità più bassa di una con cinque risposte disponibili. Inoltre, è stato verificato che l'uso di scale con più di cinque valori presentano un incremento irrilevante della validità. (Hayes, 2003). Le risposte previste per le domande identificative dell'utilizzatore del servizio utilizzano il formato a domanda chiusa con risposta multipla mediante l'uso della risposta a scala numerica.

Terza fase: la presentazione del questionario.

È importante informare gli intervistati sulle intenzioni di base della ricerca, quindi, in modo conciso, sono stati spiegati gli scopi della ricerca. La descrizione degli obiettivi ha lo scopo di aumentare negli utilizzatori del servizio la sensazione che le loro risposte risulteranno importanti al fine di raccogliere informazioni utili al progetto e quindi di stimolare la collaborazione degli intervistati.

Sulla base delle fasi precedentemente descritte il questionario si compone di 27 item ed è strutturato in più parti. Innanzitutto, vi è una breve presentazione sugli scopi che l'indagine intende perseguire e le informazioni sul trattamento dei dati. Nella prima parte del questionario vengono sottoposte delle domande atte a classificare, seppur in modo impersonale, gli intervistati. Nello specifico gli item riguardano:

1. l'età, (suddivisa in 5 fasce)
2. sesso
3. qualifica (personale docente o tecnico-amministrativo)
2. tempo di fruizione del servizio

Con i quesiti posti successivamente si è cercato di indagare e capire l'interesse dei fruitori rispetto ai servizi loro offerti ed anche la valutazione che essi danno ai vari aspetti (fattori che caratterizzano il servizio e fattori che caratterizzano le strutture dove viene reso) che determina verosimilmente il grado di soddisfazione riguardo il servizio ricevuto. Specificati i servizi oggetto dell'indagine, è stato chiesto agli utilizzatori del servizio l'interesse all'efficienza del funzionamento degli stessi.

La fase di collaudo del questionario è propedeutica alla ricerca quantitativa, fase nella quale l'intervista viene estesa a tutti i destinatari dell'indagine (universo o campione). Lo scopo del collaudo del questionario è quello di verificare che le

domande siano correttamente comprese dall'utente destinatario dell'indagine, che il questionario sia di facile gestione per l'intervistatore e che l'intervista o la compilazione non ecceda i tempi medi previsti (un tempo troppo lungo può essere sintomatico di mancanza di chiarezza nella formulazione di qualche domanda o di scarsa semplicità del linguaggio utilizzato rispetto al target scelto). Il collaudo è stato svolto in più riprese, modificando di volta in volta il questionario in relazione alle problematiche che sono emerse.

### **3.4. L'elaborazione e l'interpretazione delle informazioni raccolte**

Terminata la raccolta dei dati ho proceduto all'elaborazione e all'interpretazione delle informazioni. L'elaborazione dei dati consente di organizzare e quantificare gli elementi più interessanti della rilevazione. Sui dati raccolti sono state fatte le seguenti elaborazioni:

- calcolo della valutazione media per singola proposizione;
- calcolo della valutazione media e della frequenza per dimensione del servizio;
- calcolo della valutazione media e della frequenza sul totale delle dimensioni;
- calcolo della valutazione media dei pesi assegnati alle dimensioni della qualità, collegati ad un ordine di priorità degli interventi auspicabili;
- “soglia di tolleranza” per ogni bisogno (differenza tra attesa massima e attesa minima);
- calcolo del livello medio di soddisfazione per tipologia di utente (in relazione alle caratteristiche socio demografiche degli utenti).

La rappresentazione grafica delle elaborazioni compiute facilita la visualizzazione e l'interpretazione dei risultati dell'indagine. L'interpretazione dei dati è una fase molto importante dell'indagine di customer satisfaction, si procede all'analisi approfondita del materiale raccolto, discutendo e confrontando le varie interpretazioni (le ragioni della presenza di aree di forte soddisfazione o insoddisfazione, le aree di criticità sulle quali intervenire con



azioni di miglioramento ecc.) in modo da giungere a dei risultati che rispondano agli obiettivi cognitivi della ricerca.

### **3.5 PRESENTAZIONE DEI RISULTATI ED AVVIO DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

Il documento conclusivo dell'indagine deve permettere di ricostruire tutto l'iter della ricerca e comunicare in forma sintetica i risultati a cui si è pervenuti.

Esso contiene indicazioni sugli obiettivi, sulla metodologia, sulla composizione del campione, sui tempi e le modalità di raccolta dei dati.

I risultati dell'indagine svolta mediante i dati raccolti mi hanno consentito di: individuare priorità in relazione a linee di intervento da programmare;

definire i piani di miglioramento;

affinare la capacità di ascolto degli utilizzatori del servizio;

diffondere all'interno dell'organizzazione la cultura dell'orientamento al cliente;

attivare azioni correttive per migliorare la qualità del servizio;

allocare specifiche responsabilità di miglioramento;

supportare gli strumenti di controllo e valutazione; monitorare l'andamento dei risultati;

favorire la comprensione dei bisogni latenti;

avviare azioni preventive per anticipare i bisogni degli utenti.

Tutte le azioni di miglioramento da intraprendere dovranno essere raccolti in un report e consegnati al vertice della struttura per mettere in pratica eventuali progetti di cambiamento. Potrebbe inoltre risultare utile comunicare ai soggetti utilizzatori del servizio i progetti di cambiamento che verranno avviati per accrescere la soddisfazione o per ovviare alle problematiche emerse dall'indagine, per migliorare la qualità dei servizi erogati.

Di seguito le schermate relative al questionario sottoposto al campione individuato e i risultati forniti dall'apposita applicazione di Google Forms sulle risposte fornite



## Questionario di valutazione servizio offerto dall'Ufficio telefonia mobile

La raccolta dei dati forniti, l'elaborazione e il loro successivo trattamento verranno realizzati in forma anonima.

Si precisa che oggetto della valutazione non è il servizio di telefonia mobile (fornito dal fornitore della relativa Convenzione Consip) , ma il servizio di gestione e supporto prestato dall'Ufficio Convenzioni Consip - Servizi di Telefonia Mobile.

Siamo interessati a conoscere il suo giudizio in merito al gradimento dei servizi offerti dall'ufficio telefonia mobile e questa indagine ha come unico scopo il miglioramento della qualità dei servizi offerti ed i dati da essa ricavati saranno gestiti ed elaborati per uso statistico.

La ringraziamo per la gentile collaborazione.

\* Obbligatoria

1. Sesso \*

- maschio
- femmina

2. Eta' \*

- dai 18 ai 29
- dai 30 ai 39
- dai 40 ai 49
- dai 50 ai 59
- dai 60 ai 70

3. Qualifica \*

- Personale docente
- Personale tecnico-amministrativo

4. Da quanto tempo è fruitore dei servizi forniti dall'Ufficio Telefonia Mobile \*

- 1 anno o meno
- 2 – 4 anni
- 5 – 9 anni
- 10 anni o più

5. La struttura dell'ufficio ha un aspetto moderno \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

6. Gli ambienti dell'ufficio sono adeguati ad accogliere l'utenza \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

7. Gli orari dell'ufficio sono consoni all'esigenze dell'utenza \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

8. I materiali informativi (circolari, guide, pagina dedicata del sito web) sono chiari nell'illustrare i servizi offerti \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

9. La struttura, gli ambienti, gli orari e i materiali informativi sono aspetti importanti per l'efficacia dei servizi resi \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

10. L'ufficio fornisce un servizio ineccepibile sin dalla prima volta \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

11. L'ufficio pone particolare attenzione alle pratiche dei propri utenti \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

12. L'ufficio fornisce il servizio nel rispetto dei tempi promessi \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

13. I servizi digitali (pagina internet sito Ateneo) offerti dall'ufficio sono in grado di rispondere alle istanze dell'utenza \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

14. La capacità di fornire il servizio in maniera ineccepibile, con attenzione, nelle tempistiche promesse sono aspetti importanti per l'efficacia dei servizi resi \*  
*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

15. Il personale è in grado di eseguire le richieste degli utenti \*  
*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7



16. Il personale è in grado di svolgere i servizi richiesti in maniera celere \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

17. Il personale è proattivo nella risoluzione delle problematiche \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

18. La capacità del personale di fornire risposte precise, rapide e puntuali sono aspetti importanti per l'efficacia dei servizi resi \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

19. Il comportamento dei funzionari dell'ufficio le ispira fiducia \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

20. I funzionari dell'ufficio sono adeguatamente formati per rispondere alle richieste dell'utente \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

21. I funzionari dell'ufficio sono sempre cortesi \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

22. L'ufficio è in grado di curare gli interessi dei fruitori dei servizi ad uso personale (TIM TUO, RICARICHE PERSONALI, ROAMING) \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

23. L'ufficio offre servizi personalizzati \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

24. L'ufficio ha personale specializzato per ogni tipologia di richiesta e/o servizio \*  
*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

25. L'ufficio è in grado di rispondere alle specifiche esigenze dell'utente \*  
*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

26. La capacità del personale di prestare attenzione alle esigenze degli utenti è importante per l'efficacia dei servizi resi \*

*dove 1=Per Nulla d'accordo e 7=Perfettamente d'accordo*

1

2

3

4

5

6

7

27. Inserisca, qualora lo desiderasse, consigli, modifiche o miglioramenti che le sembrano utili

---

Questo contenuto non è stato creato né approvato da Microsoft. I dati che invii verranno recapitati al proprietario del modulo.

 Microsoft Forms

# Questionario di valutazione servizio offerto dall'Ufficio telefonia mobile

**66**  
Risposte

**04.14**  
Tempo medio per il completamento

**Attivo**  
Stato

## 1. Sesso

|           |    |
|-----------|----|
| ● maschio | 50 |
| ● femmina | 16 |



## 2. Eta'

|                |    |
|----------------|----|
| ● dai 18 ai 29 | 0  |
| ● dai 30 ai 39 | 4  |
| ● dai 40 ai 49 | 11 |
| ● dai 50 ai 59 | 40 |
| ● dai 60 ai 70 | 11 |



## 3. Qualifica

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| ● Personale docente                | 19 |
| ● Personale tecnico-amministrat... | 47 |



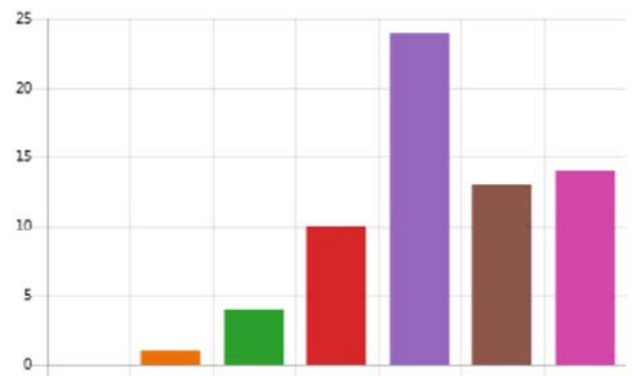
4. Da quanto tempo è fruitore dei servizi forniti dall'Ufficio Telefonata Mobile

|                 |    |
|-----------------|----|
| ● 1 anno o meno | 4  |
| ● 2 - 4 anni    | 14 |
| ● 5 - 9 anni    | 23 |
| ● 10 anni o più | 25 |



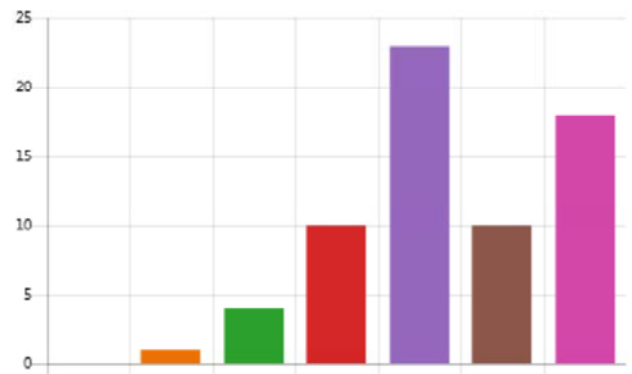
5. La struttura dell'ufficio ha un aspetto moderno

|     |    |
|-----|----|
| ● 1 | 0  |
| ● 2 | 1  |
| ● 3 | 4  |
| ● 4 | 10 |
| ● 5 | 24 |
| ● 6 | 13 |
| ● 7 | 14 |



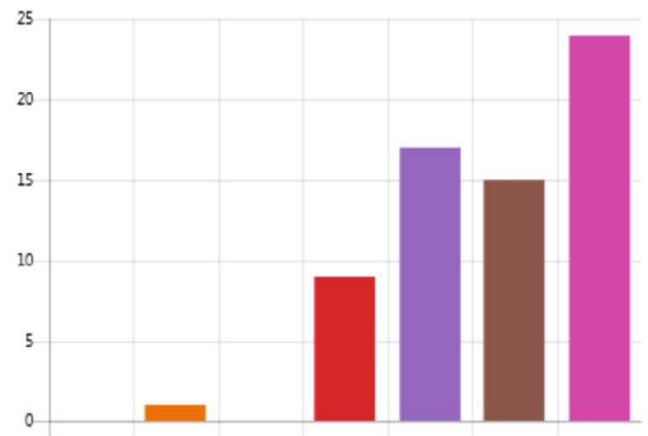
6. Gli ambienti dell'ufficio sono adeguati ad accogliere l'utenza

|     |    |
|-----|----|
| ● 1 | 0  |
| ● 2 | 1  |
| ● 3 | 4  |
| ● 4 | 10 |
| ● 5 | 23 |
| ● 6 | 10 |
| ● 7 | 18 |

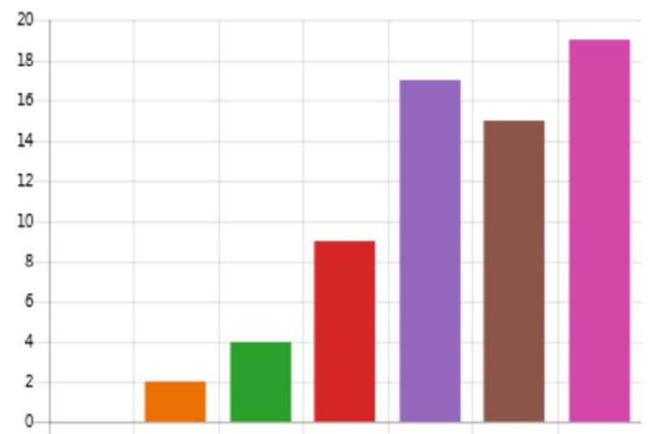




7. Gli orari dell'ufficio sono consoni all'esigenze dell'utenza



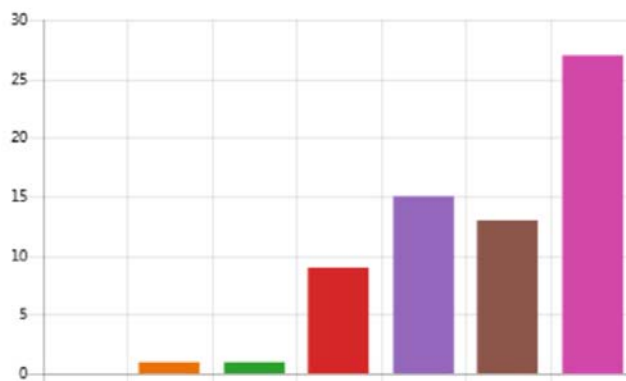
8. I materiali informativi (circolari, guide, pagina dedicata del sito web) sono chiari nell'illustrare i servizi offerti



9. La struttura, gli ambienti, gli orari e i materiali informativi sono aspetti importanti per l'efficacia dei servizi resi

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

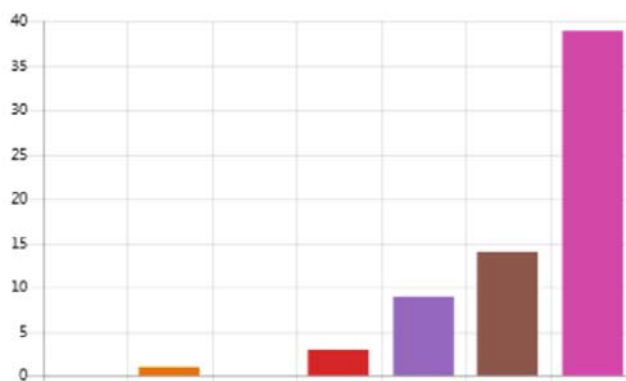
0  
1  
1  
9  
15  
13  
27



10. L'ufficio fornisce un servizio ineccepibile sin dalla prima volta

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

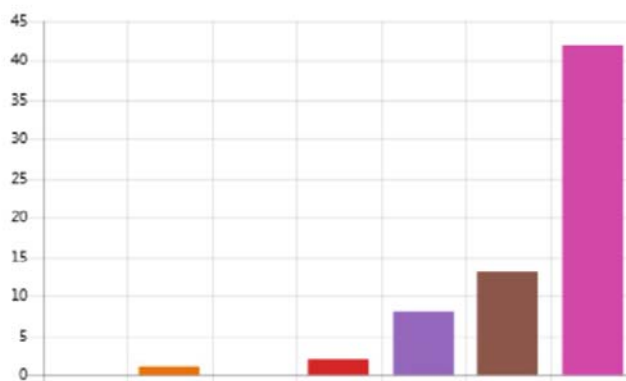
0  
1  
0  
3  
9  
14  
39



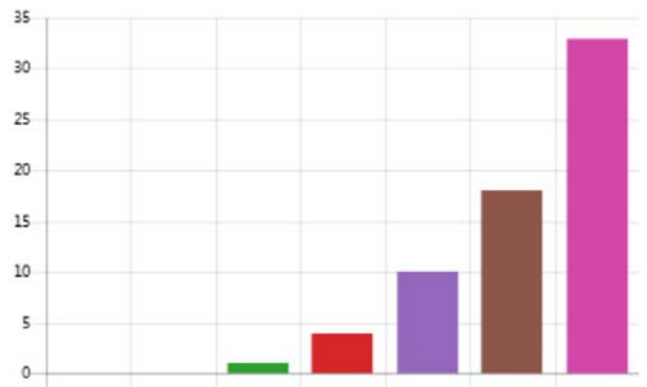
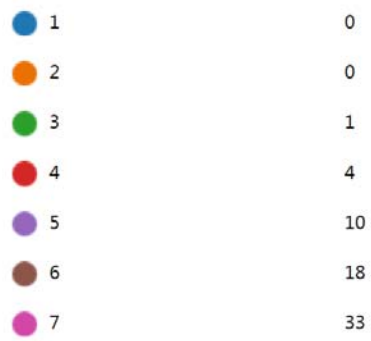
11. L'ufficio pone particolare attenzione alle pratiche dei propri utenti

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

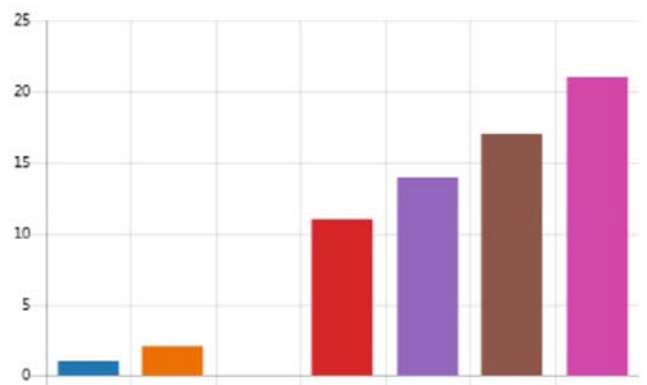
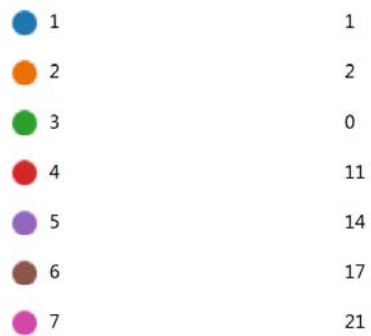
0  
1  
0  
2  
8  
13  
42



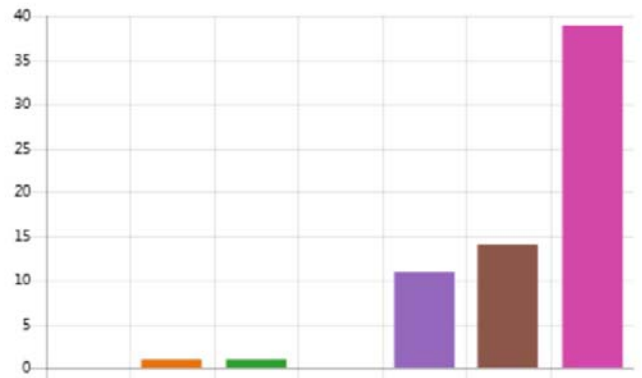
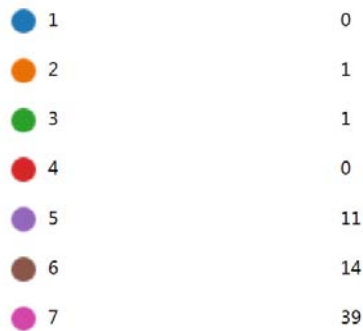
12. L'ufficio fornisce il servizio nel rispetto dei tempi promessi



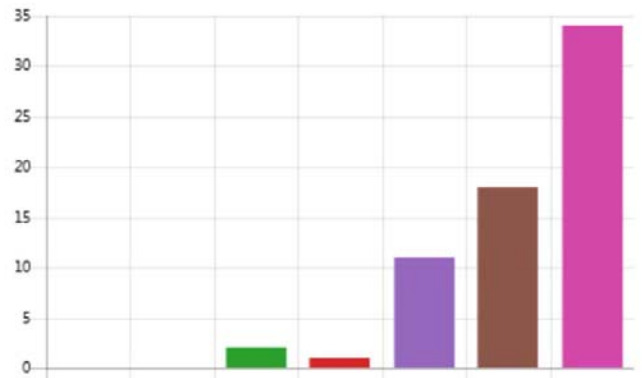
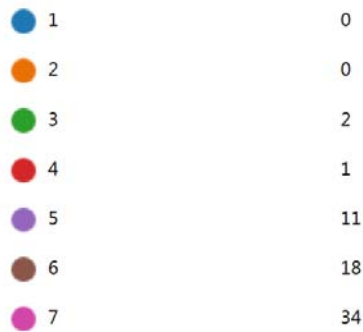
13. I servizi digitali (pagina internet sito Ateneo) offerti dall'ufficio sono in grado di rispondere alle istanze dell'utenza



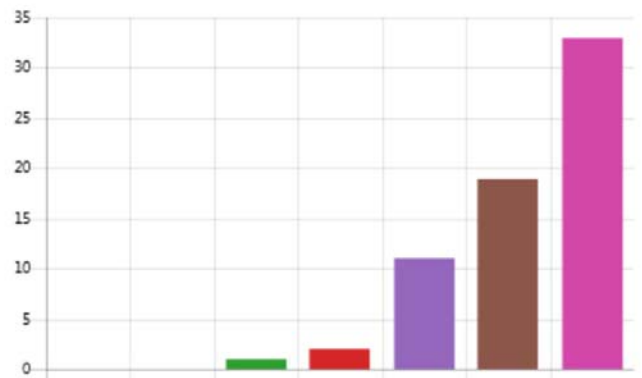
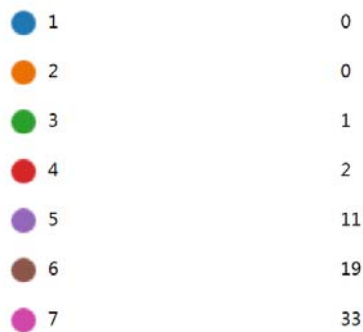
14. La capacità di fornire il servizio in maniera ineccepibile, con attenzione, nelle tempistiche promesse sono aspetti importanti per l'efficacia dei servizi resi



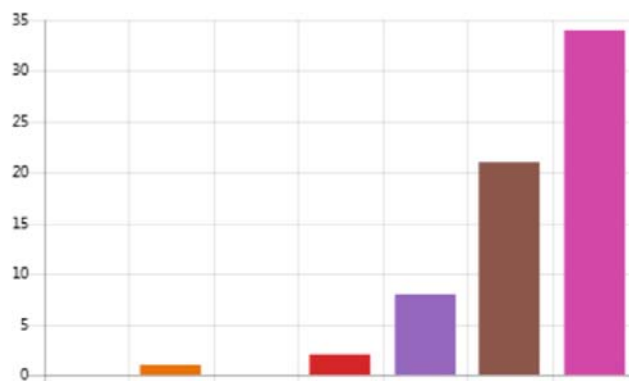
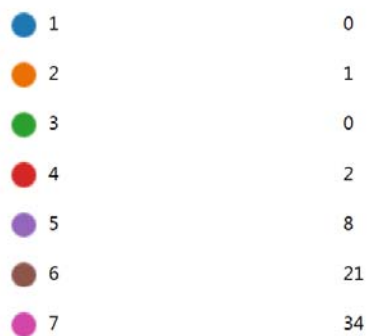
15. Il personale è in grado di eseguire le richieste degli utenti



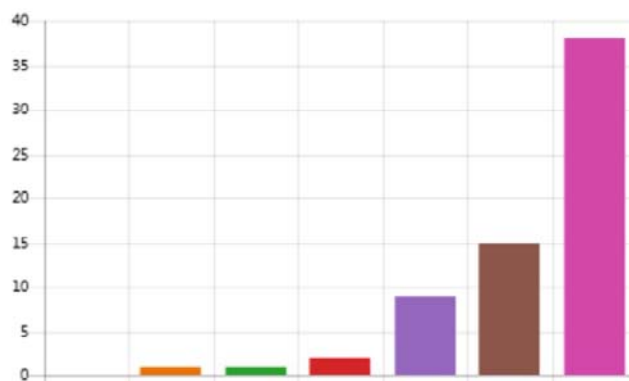
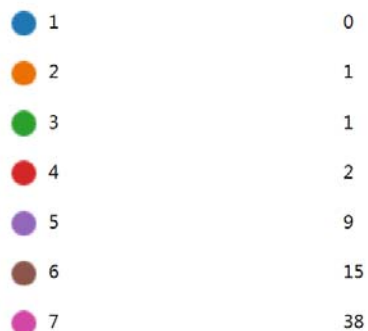
16. Il personale è in grado di svolgere i servizi richiesti in maniera celere



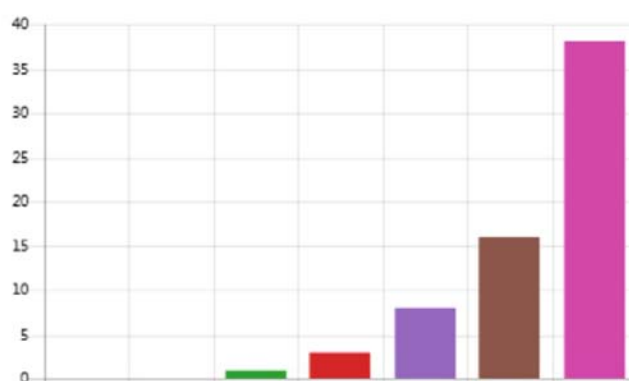
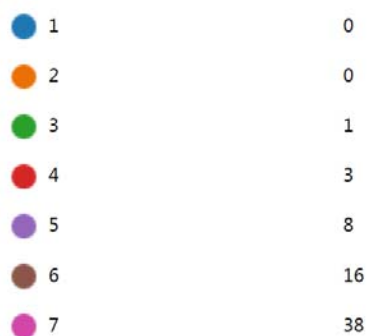
17. Il personale è proattivo nella risoluzione delle problematiche



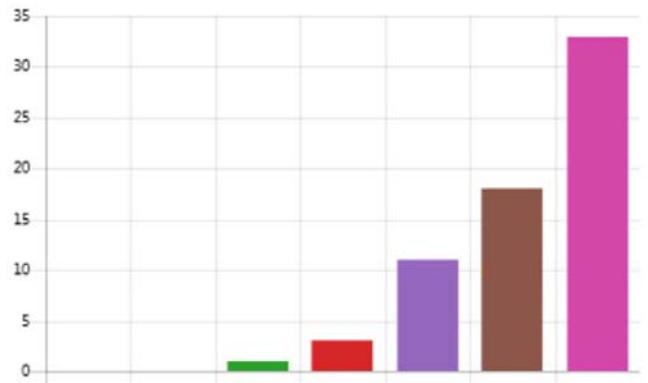
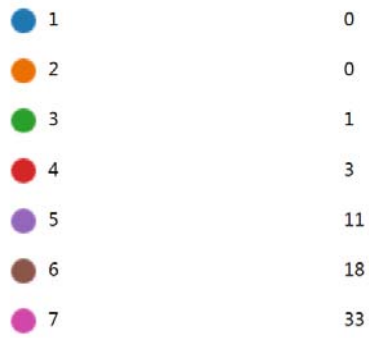
18. La capacità del personale di fornire risposte precise, rapide e puntuali sono aspetti importanti per l'efficacia dei servizi resi



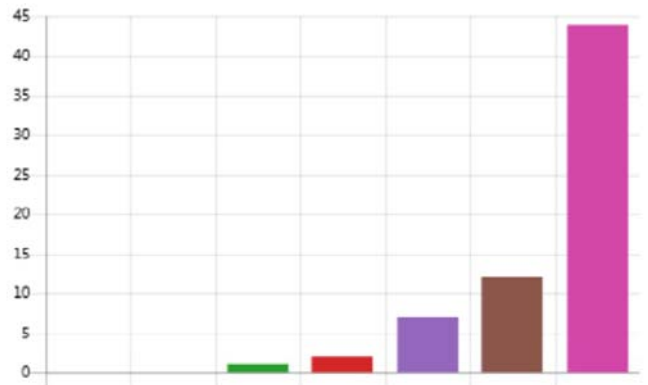
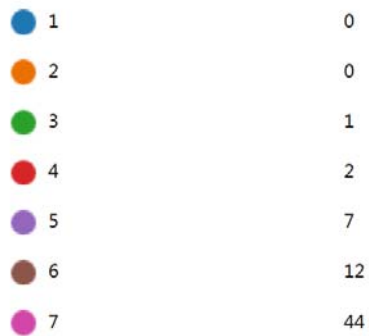
19. Il comportamento dei funzionari dell'ufficio le ispira fiducia



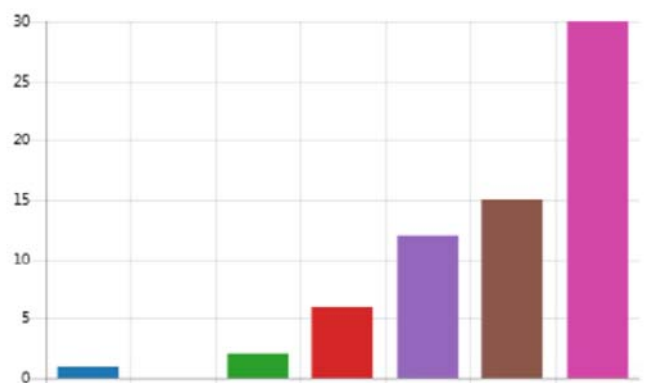
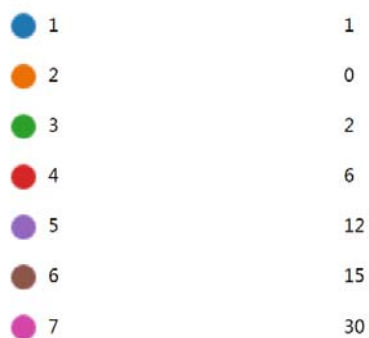
20. I funzionari dell'ufficio sono adeguatamente formati per rispondere alle richieste dell'utente



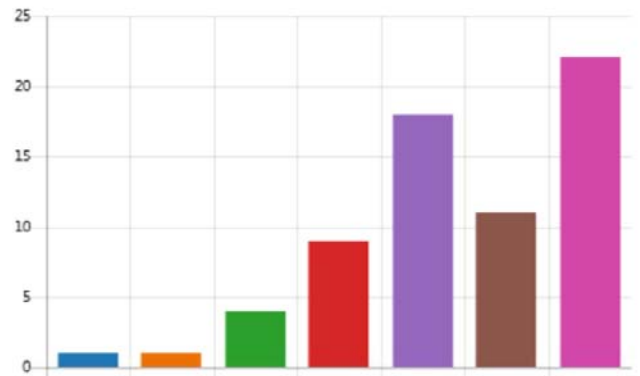
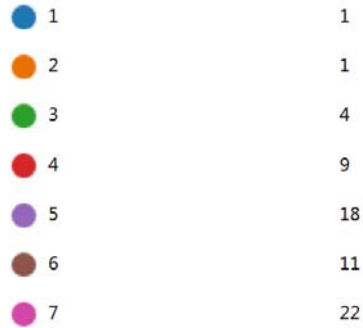
21. I funzionari dell'ufficio sono sempre cortesi



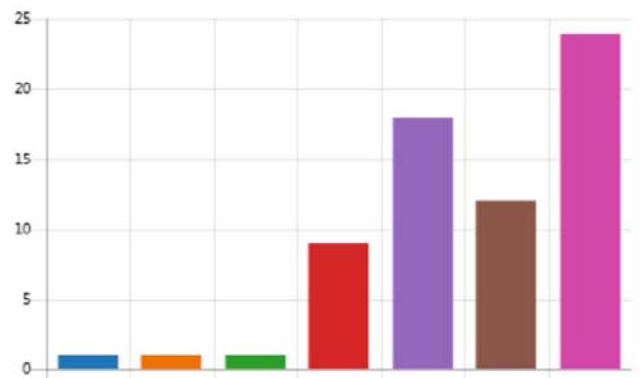
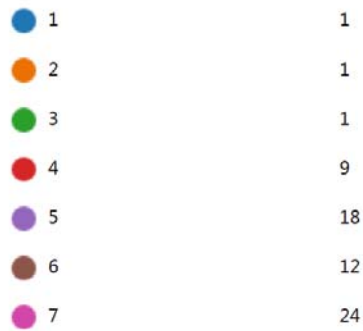
22. L'ufficio è in grado di curare gli interessi dei fruitori dei servizi ad uso personale (TIM TUO, RICARICHE PERSONALI, ROAMING)



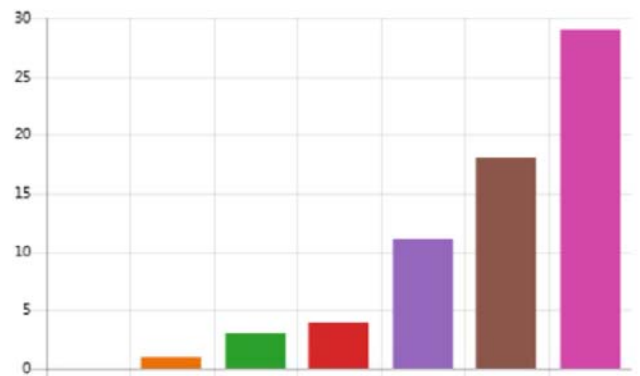
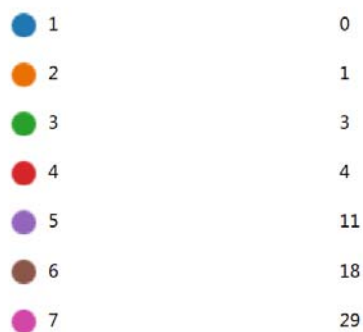
23. L'ufficio offre servizi personalizzati



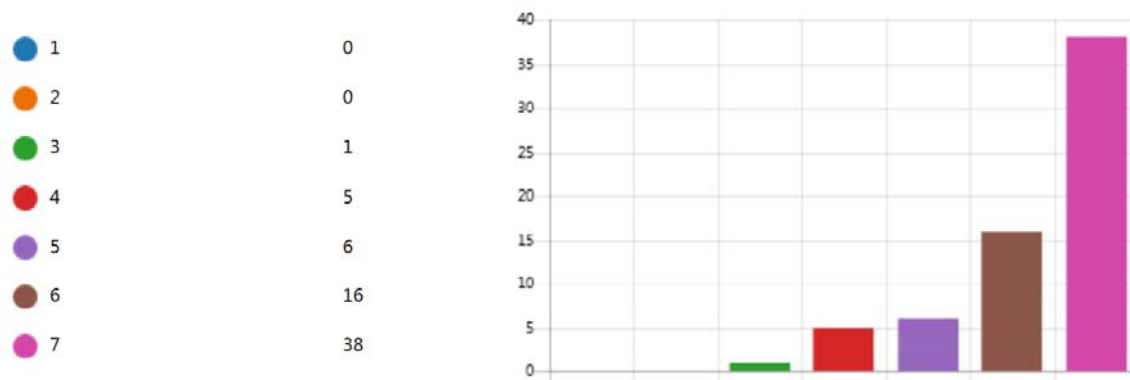
24. L'ufficio ha personale specializzato per ogni tipologia di richiesta e/o servizio



25. L'ufficio è in grado di rispondere alle specifiche esigenze dell'utente



26. La capacità del personale di prestare attenzione alle esigenze degli utenti è importante per l'efficacia dei servizi resi



27. Inserisca, qualora lo desiderasse, consigli, modifiche o miglioramenti che le sembrano utili

4

Risposte

Risposte più recenti

Dalla lettura e da un'approfondita analisi delle risposte fornite dai fruitori che hanno compilato il questionario sembrerebbe apparire un quadro positivo ed incoraggiante circa l'attività svolta dall'ufficio.

E' certamente confortante notare come le migliori performance siano riscontrabili sullo specifico operato e sull'apporto personale dei funzionari che compongono l'ufficio.

Tale tendenza si riscontra sia in termini di competenze e capacità professionali sia in termini di cortesia e disponibilità mostrata nella risoluzione delle problematiche affrontate.



Ciò che invece sembrerebbe non soddisfare altrettanto gli intervistati sono gli strumenti digitali e i materiali informativi messi a disposizione degli stessi (sito web, pagina dedicata alla Convenzione sul portale d'Ateneo).

E' pertanto obiettivo primario dell'ufficio sin dall'adesione alla prossima edizione della convenzione di Telefonia Mobile 8 (settembre 2021) implementare, arricchire e strutturare in modo più fruibile i servizi digitali messi a disposizione.

L'avvio di azioni correttive o quantomeno migliorative diventa pertanto obiettivo primario al fine di poter concretamente assolvere e centrare l'obiettivo fissato dallo scrivente.

Tali azioni comprenderanno tra l'altro la creazione ex novo di nuovi contenuti digitali e l'invio di newsletter ai soggetti interessati con tutte le informazioni utili e le novità ove presenti relative ai servizi offerti.

Alla luce di queste premesse sarà importante nel breve-medio periodo effettuare una nuova attività di monitoraggio così da comprendere l'effettiva capacità di risposta alle esigenze manifestate dagli intervistati.

La predisposizione di rinnovati, con riferimento a quelli già esistenti, e nuovi contenuti digitali dovrà essere avviata nel rispetto di queste linee guida:

- coinvolgere, ove possibile, i fruitori in ogni momento del percorso progettuale, per capire le loro necessità, generare idee e validare le scelte progettuali in corso d'opera;
- modellare i servizi digitali sulla base di esigenze concrete e risorse esistenti;
- disegnare e sviluppare flussi di interazione chiari, che rispondano con efficacia alle necessità dei diversi utenti, generando un'esperienza d'uso positiva;
- strutturare i contenuti in modo semplice, con uno stile comunicativo coerente e una strategia editoriale sostenibile nel tempo

Tali linee guida serviranno pertanto allo svolgimento delle seguenti attività fondamentali:

### 1) Ottimizzazione di servizi esistenti

Nel caso di ottimizzazione di servizi esistenti è necessario prima di tutto raccogliere tutti i dati disponibili relativi al loro utilizzo attuale e analizzarli per capire quali sono le maggiori criticità e opportunità di miglioramento. Sulla base di questi elementi sarà possibile mappare l'attuale esperienza utente dei diversi profili coinvolti (user journey), evidenziare le criticità e immaginare quali percorsi è necessario migliorare (user stories). Le user stories sono il punto di partenza per riprogettare i flussi di interazione e le interfacce del servizio, effettuando interventi mirati.

### 2) Riprogettazione di servizi esistenti in chiave digitale

Nel caso di processi di digitalizzazione di servizi esistenti bisognerà adottare una prospettiva più ampia in fase iniziale, per capire al meglio le necessità degli utenti coinvolti e le potenzialità delle piattaforme digitali nel migliorare la loro esperienza d'uso. In questa fase sarà necessario capire l'intero sistema che supporta l'erogazione del servizio (system map) e verificare quali aspetti possono essere digitalizzati e quali no, e capire come le due dimensioni si integrano. Terminati questi passaggi sarà possibile identificare le funzionalità chiave del servizio digitale.

### 3) Creazione di nuovi servizi

L'attività di creazione di nuovi servizi necessita uno sguardo ancora più ampio, partendo dalla mappatura di tutti gli stakeholder coinvolti (funzionari ufficio, fruitori, operatore telefonico) e delle loro reciproche relazioni.

La comprensione dell'ecosistema aiuta a identificare quali attori è necessario coinvolgere o attivare, e quali dinamiche possono facilitare (o rendere molto difficile) la costruzione e l'implementazione del progetto. Sempre in questa fase, sarà necessario raccogliere il punto di vista degli utenti tramite attività di ricerca sul campo (intervista in contesto e osservazione), per capire al meglio le loro attuali criticità e necessità.

## INDICAZIONI BIBLIOGRAFICHE

- ASSIRM, La ricerca qualitativa, (sul sito Internet dell'Associazione)
- Barbanelli C., (2006), *Analisi dei dati con SPSS: le analisi multivariate*, LED, Milano.
- Barbarito L., (1999), *L'analisi di settore: metodologia e applicazioni*, FrancoAngeli,
- BARDA L., "Soddisfazione e fedeltà del cliente", in Conti e De Risi (a cura di), "Manuale della qualità", Sole24Ore, Milano, 2001.
- Bassi F., (2008), *Analisi di mercato: strumenti statistici per le decisioni di marketing*,
- Berry L. L., Parasuraman A., (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, Maxwell Macmillan International.
- BERTUCCI M.-MARZIALE F., "Sui criteri di analisi della customer satisfaction", Finanza Marketing e Produzione, 2000.
- Bloor M., Frankland J., Thomas M.e Robson K., *Il Focus group nella ricerca sociale*, Centro studi Erickson
- Brasini S., Freo M., Tassinari F., Tassinari G., (2010), *Marketing e pubblicità: strumenti e modelli di analisi statistica*, Il Mulino, Bologna.
- Brunoro G., (1994), *Analisi delle corrispondenze*, Cedam, Padova. Buffetti, Roma.
- Busacca B., Padula G., (2005), *Understanding the relationship between attribute performance and overall satisfaction*, in "Marketing Intelligent & Planning".
- BUSACCA B., "Customer satisfaction: un linguaggio organizzativo per il governo della complessità e la creazione del valore", SDA Bocconi, Milano, 1997. Carocci, Roma.
- Cherubini S., (1996), *Marketing dei servizi*, FrancoAngeli, Milano.
- Churchill G. A., Surprenant C., (1982), *An investigation into the determinants of Customer Satisfaction*, in "Journal of marketing research".
- Corras S., *Il focus group*, Milano CUOMO M., "La customer satisfaction: vantaggio competitivo e creazione di valore", Cedam, Padova, 2000.
- Cronin J. J., Taylor S. A., (1992), *Measuring service quality: a reexamination and extension*, in "Journal of marketing".
- De Luca A., (2006), *Le ricerche di mercato: guida pratica a teorica*, FrancoAngeli, Milano.
- Fabbris L., (2007), *Statistica multivariata: analisi esplorativa dei dati*, McGraw-Hill,
- FIGINI M., "Dare valore alle esigenze dei clienti e dei dipendenti dell'azienda", Franco Angeli, Milano, 2003.
- Fornell C., Johnson M. D., Anderson E. W., Cha J., Everitt B. B., (1996), *The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings*, in "Journal of marketing".
- Galgano A., *I sette strumenti della qualità totale*, Milano, 2001
- GERSON R.F., "Come misurare la soddisfazione del cliente", Franco Angeli, Milano, 1995.
- Giorgetti M., Massaro D., (2007), *Ricerca e percorsi di analisi dati con SPSS*, Pearson, Milano.
- Gramigna A. e Lugli P. (a cura di), "URP degli URP": Ascolto dell'utenza e valutazione dei bisogni, Dipartimento funzione pubblica, 2002
- Gramma, (1993), *Customer Satisfaction: misurare e gestire la soddisfazione del cliente*, sedi, Torino.
- Grandinetti R., (2008), *Marketing: mercati, prodotti e relazioni*, Carocci, Roma.

- Guido G., (1999), *Aspetti metodologici e operativi del processo di ricerca di marketing*, Cedam, Padova.
- Guido G., Bassi F., Peluso A., (2010), *La soddisfazione del consumatore: la misura della Customer Satisfaction nelle esperienze di consumo*, FrancoAngeli, Milano.
- Hayes B., (2003), *Misurare la soddisfazione dei clienti: sviluppo, controllo, utilizzazione dei questionari, tecniche per l'analisi dei risultati*, FrancoAngeli, Milano.
- Hoinville G., Jowell R., (1991), *Come fare i sondaggi*, FrancoAngeli, Milano.
- Horovitz J., (2005), *L'impresa al servizio del cliente*, Pearson, Milano.
- Iasevoli G., (2000), *Il valore del cliente: misurare gli effetti della soddisfazione e della fedeltà sul valore dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- IL "Kit per Front-office", a cura di Cantieri di innovazione, Dipartimento Funzione pubblica, 2004
- Il monitoraggio della Customer Satisfaction, Cantieri di Innovazione, Roma, 2004
- La Customer Satisfaction nelle amministrazioni pubbliche, Cantieri di innovazione, 2003
- Lucidi del corso di "Marketing relazionale", Grandinetti R., a.a. 2010/2011.
- Lucidi del corso di "Metodi statistici per il marketing", Bassi F., a.a. 2010/2011.
- Martone D., Furlan R. (2007), *Online market research: tecniche e metodologia delle ricerche di mercato tramite internet*, FrancoAngeli, Milano.
- McDougall G. H. G., Levesque T., (2000), *Customer Satisfaction with services: putting perceived value into the equation*, in "Journal of Services Marketing".
- Mercuri S., Il ruolo della Customer Satisfaction nella comunicazione delle amministrazioni pubbliche, in [Www.finanze.it/Tributi-on-line](http://www.finanze.it/Tributi-on-line), 2003  
Milano.
- *Metodi statistici per la misurazione della Customer satisfaction*", Atti del seminario di studio, a cura di C. Davino, Macerata, 10-11 maggio 2004
- Millot S., (2005), *Soddisfazione del cliente: rilevazione, misurazione, miglioramento*,
- Molteni L., (1993), *L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing*, Egea, Milano.
- Myers J. H., (1999), *Measuring Customer Satisfaction: hot button and other measurement issues*, USA.
- Negro G., *Organizzare la qualità dei servizi*, Milano, 1999 Scarcella S. (a cura di), *Linee guida per le ricerche sociali qualitative del Laboratorio di sociologia del Ministero dell'Interno*, 2004 - 40 –
- Santini F., (1994), *Le ricerche di mercato: come si fanno e come si utilizzano*, Luigi
- Scarcella S., *Ricerca e qualità organizzativa: tre casi di studio della 3° Conferenza della qualità di Rotterdam*, in corso di pubblicazione su "Itinerari interni", agosto-dicembre 2004 *Sistema Qualità – Linee guida Confersersercenti – Applicare le regole UNI EN ISO 9001: 2000 nei servizi pubblici locali*, [Www.databank.it](http://www.databank.it)
- Statera G., *Metodologia e tecnica della ricerca sociale*, 1999 Torelli F.  
UNI, Milano
- "URP degli URP": *Ascolto dell'utenza e valutazione dei bisogni*, a cura di A. Gramigna e P.Lugli Zeithamli A., Panasuraman A. e Berry L., *Servire qualità*, 1991
- Valdani E., (1995), *Marketing strategico, un'impresa produttiva per sviluppare capacità market driving e valore*, RCS libri & Grandi Opere, Milano.
- Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L., (2000), *Servire qualità*, McGraw-Hill