



**“SAPIENZA”
UNIVERSITÀ DI ROMA**

FACOLTA' DI ECONOMIA
DIPARTIMENTO MANAGEMENT E TECNOLOGIE

Tesi di Dottorato di Ricerca In Scienze Merceologiche

**GESTIRE LA QUALITÀ DEI SERVIZI NELL'OTTICA DELLA MULTICANALITÀ:
UN APPROCCIO INTEGRATO PER MISURARE LA CUSTOMER SATISFACTION.**

RELATORI:

Prof. Ernesto Chiacchierini

Prof.ssa Maria Claudia Lucchetti

DOTTORANDO:

Dott.ssa Roberta Guglielmetti Mugion

XXIII CICLO

A Fabio, Mamma, Renato

Ai miei nonni

A papà

Alla mia amica e collega Flami

A chi ha creduto e crede in me

*A chi mi ha accompagnato con affetto
in questa esperienza lavorativa
e mi ha aiutata a crescere
da un punto di vista personale e professionale*

*A Francesca che in questi anni mi ha
insegnato a lavorare con passione*

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I.....	10
1.1 Il contesto di riferimento	10
1.2 La Customer Satisfaction: presupposti	15
1.3 Concettualizzazione del concetto di qualità e dimensioni.....	17
1.4 I modelli sulla qualità dei servizi.....	22
1.4.1 Il modello dei gap di Zeithaml, Berry, Parasuraman.....	22
1.4.2 Il modello di Kano	28
1.4.2.1 Il presupposto teorico della Teoria di Kano	33
1.4.3 Il modello Importance Performance Analysis	41
1.5 Misurare la Customer Satisfaction	45
1.5.1 Il Servqual	47
1.5.2 I metodi derivati dal Servqual	51
1.5.3 Il metodo di Kano	52
1.5.4 Il metodo ACSI.....	54
1.5.5 Il metodo ECSI.....	56
1.5.6 Altri metodi europei	57
1.6 I metodi per la misurazione della Customer Satisfaction dei servizi erogati on-line	58
CAPITOLO II.....	61
2. Il modello CS in Profondità.....	61
2.1. La rilevazione “standard” e “specificata”.....	63
2.2. Approccio metodologico per la costruzione del modello CS in Profondità on line	67
2.3. Approccio metodologico per la costruzione del modello CS in Profondità off line	93
2.4. Fasi dell’indagine secondo il Modello CS in Profondità.....	106
2.4.1 Individuazione del servizio su cui effettuare l’indagine.....	107
2.4.2. Adattamento strumenti di indagine relativi a uno specifico servizio.	108
2.4.3. Scelta del campione e definizione della numerosità campionaria.....	115
2.4.4. Modalità di somministrazione del questionario.....	116
2.4.5. L’analisi dei dati	119
2.4.5.1 Analisi dei giudizi di importanza.....	123

2.4.5.2 Analisi multivariata	127
2.4.6 Il piano di miglioramento	128
2.5 Gestire la multicanalità.....	134
CAPITOLO III	137
3. Sperimentazione del Modello CS in Profondità: il caso di una ASL italiana.	137
3.1 Il contesto di riferimento.	138
3.2. La sperimentazione operativa del Modello CS off line: approccio metodologico	142
3.2.1. Progettazione dell'indagine	143
3.2.2. Definizione degli indicatori specifici	143
3.2.3. La somministrazione del questionario e la raccolta dei dati.....	150
3.2.4. Il piano di campionamento	150
3.2.5. Analisi dei dati.....	151
3.2.5.1. Analisi del campione	152
3.2.5.2. Analisi dei giudizi di soddisfazione complessiva.....	161
Soddisfazione overall iniziale.....	161
Soddisfazione overall finale	164
3.2.5.3. Analisi degli aspetti specifici della soddisfazione.....	169
3.2.5.4. Analisi delle importanze.....	178
3.2.5.5. Analisi domande aperte	186
3.2.5.6. La regressione multipla	190
3.2.5.7. Considerazioni sulle indagini CUP sportello e farmacie attraverso la verifica di ipotesi.	193
CONCLUSIONI.....	199
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	203

INTRODUZIONE

Il presente lavoro espone i presupposti metodologici, le attività e i risultati di un progetto di ricerca che è stato sviluppato nel triennio 2007-2010, a cui ho attivamente partecipato come risorsa di un gruppo di lavoro interdisciplinare¹, dando il mio personale contributo durante il periodo del Dottorato di Ricerca² e dal quale sono scaturite varie pubblicazioni a livello nazionale e internazionale. Tale progetto di ricerca ha avuto come obiettivo la realizzazione di un Modello di Customer Satisfaction dei servizi pubblici erogati on-line, off-line e in multicanalità ed è stato svolto in collaborazione con il CNIPA, il Dipartimento della Funzione Pubblica e il Formez nell'ambito della Riforma della Pubblica Amministrazione, promossa dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione.

Si rileva sia a livello europeo che internazionale (OCSE), un crescente interesse, per il customer satisfaction management, per lo sviluppo di modelli e pratiche di partecipazione e di coinvolgimento dei cittadini e degli stakeholders nella gestione delle politiche e dei servizi pubblici. I governi devono rispondere oggi con maggiore prontezza ai bisogni e alle richieste della società. A tal fine le riforme del settore pubblico sono state finalizzate a garantire servizi di migliore qualità ed erogati in tempi più rapidi. Le tematiche legate alla customer satisfaction sono da tempo all'ordine del giorno a livello comunitario. La risoluzione dei Direttori Generali dell'EUPAN del maggio 2006 pone, come obiettivo principale del lavoro e dell'impegno comune europeo in materia di customer satisfaction, la raccolta di buone pratiche e la preparazione di linee guida per la misurazione della customer satisfaction. D'altro canto, si riconosce che il tema della soddisfazione del cittadino è troppo ampio e importante per limitarlo unicamente all'aspetto della misurazione: *misurare* la soddisfazione è una cosa, *gestirla* è un'altra e dovrebbe diventare il vero obiettivo. Si parla quindi di Customer Satisfaction Management³.

Il contesto in cui sviluppa il mio lavoro di tesi è il settore pubblico italiano che, negli ultimi anni, grazie anche ad un forte impulso normativo⁴, è stato coinvolto da un processo di trasformazione e ammodernamento per rispondere alle molte richieste della società.

In particolare, si focalizza l'attenzione sul diffondersi di una crescente consapevolezza dell'importanza del ruolo proattivo del cittadino, la cui partecipazione alle scelte pubbliche

¹ Il gruppo di lavoro è composto da docenti, ricercatori e dottorandi del Dipartimento di Scienze Aziendali ed Economico Giuridiche dell'Università Studi di Roma Tre

² XXIII ciclo Dottorato di Ricerca in Scienze Merceologiche Università Sapienza

³ EIPA, Primer Europeo su Customer Satisfaction Management, 2008

⁴ Legge Bassanini, 15/05/1997 n. 127 "Semplificazione amministrativa"; Direttiva Stanca, 25/07/2005 "Qualità dei servizi on-line e misurazione della soddisfazione del cittadino"; Direttiva Nicolais, 19/12/2006 "Per una Pubblica Amministrazione di Qualità"; Legge 15/2009 Riforma Brunetta, d.lgs. 150/2009.

deve essere considerata una vera e propria risorsa strategica, nonché su un crescente interesse verso l'innovazione tecnologica. Infatti, è sempre più evidente la necessità degli enti pubblici di proporre nuove modalità di erogazione dei servizi attraverso un approccio di tipo multicanale al fine di dare all'utenza un più ricco ventaglio di alternative nella fruizione dei servizi. La multicanalità prevede che uno stesso servizio possa essere erogato contemporaneamente in presenza e on-line. Se restano sostanzialmente immutati gli output forniti ai cittadini (da un certificato a una ricevuta di pagamento), l'arricchimento di punti di accesso al servizio, in base alle specifiche preferenze dei fruitori, contribuisce a generare impatti positivi sulla qualità percepita dei servizi e di riflesso sulla reputazione delle amministrazioni. Il canale di erogazione fisico (tipicamente lo sportello) e quello telematico (tipicamente i servizi transattivi forniti attraverso il portale dell'amministrazione centrale o locale) devono tuttavia essere considerati come un insieme integrato di modalità che richiede di essere gestito in modo organico e sinergico. Avere più modalità di accesso a un servizio significa anche gestire in modo integrato un cruscotto di indicatori interni ed esterni al fine di individuare il livello di qualità del servizio nel suo complesso.

Le Linee programmatiche per la riforma delle amministrazioni pubbliche (Piano Industriale del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione⁵) hanno posto l'accento sulla necessità di “migliorare la qualità dei servizi pubblici promuovendo una gestione orientata al miglioramento continuo delle performance, l'adozione di standard, la misurazione della soddisfazione e il benchmarking”.

Il Piano Industriale promosso dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione Renato Brunetta, prevede oltre ad un interessante intervento legislativo, con l'obiettivo primario di ottimizzare la produttività del lavoro, di dare un forte impulso alla riorganizzazione della Pubblica Amministrazione (P.A.). Tale Piano si propone di razionalizzare l'organizzazione e la gestione delle risorse e di sviluppare una forte accelerazione dell'innovazione tecnologica. Ciò al fine di favorire il miglioramento della qualità dei servizi pubblici, in un'ottica di efficacia ed efficienza, attraverso la diffusione di una cultura basata sul risultato, sul miglioramento continuo delle performance e sull'avvicinamento del cittadino alla P.A.. Tra le azioni previste dal Piano, la Qualità e la Customer Satisfaction (CS) rivestono un ruolo centrale. Nello specifico, le linee di azione prevedono l'adozione dalle amministrazioni centrali e locali di modelli di eccellenza basati sulla logica dell'autovalutazione, secondo gli indirizzi europei⁶; la valorizzazione di pratiche di eccellenza anche attraverso la realizzazione di premi di rilevanza nazionale e iniziative di

⁵ Presidenza del Consiglio dei Ministri, Linee Programmatiche per la Riforma della Pubblica Amministrazione, 2008

⁶ Common Assessment Framework (CAF), 2006

benchmarking e benchlearning tra amministrazioni; la diffusione sul territorio nazionale di strumenti di misurazione della soddisfazione dei cittadini per i servizi erogati on-line e in presenza. L'adozione di strumenti idonei a misurare il gradimento verso i servizi offerti dalla P.A. in multicanalità va pertanto considerato un punto di partenza per la realizzazione di strategie di intervento e di programmi di miglioramento.

Da ciò scaturisce il problema di ricerca di cui si discuterà nel presente rapporto.

Come si può misurare la soddisfazione del cittadino che fruisce di un servizio erogato dalla P.A. in multicanalità, al fine di avere informazioni integrate e confrontabili nel tempo e nello spazio? Quali sono le caratteristiche che devono avere gli strumenti di misurazione per i servizi erogati on-line e in presenza? È possibile applicare i modelli tradizionali proposti dalla letteratura o è necessario realizzare un modello ad hoc?

Il lavoro di ricerca approfondisce lo studio del concetto di “qualità multicanale integrata” nell'ambito dei servizi pubblici, andando a indagare se esistono in letteratura metodologie per misurare la qualità del servizio in modo standardizzato, adattabili alle peculiarità del contesto italiano e che tengano conto dei diversi canali di erogazione al fine di avere una visione complessiva del fenomeno. Da tale studio emerge la necessità di creare un modello di misurazione della CS ad hoc, che è stato realizzato dal gruppo di lavoro interdisciplinare sopra citato e a cui ho attivamente partecipato e cioè il Modello Customer Satisfaction in Profondità (CS in Profondità).

Il rapporto di tesi è organizzato in tre capitoli strutturati come di seguito indicato.

Il **primo capitolo** propone una disamina dei principali metodi e modelli relativi alla misurazione della qualità del servizio e della customer satisfaction e dei principali strumenti di customer satisfaction management. Il concetto di qualità del servizio è infatti strettamente connesso a quello di customer satisfaction poiché la qualità è correntemente definita più o meno generalmente in termini di Customer Satisfaction⁷. Tuttavia, secondo alcuni autori, i due concetti possono essere considerati come interscambiabili⁸. Si mette in evidenza come la misurazione della soddisfazione costituisce solo una faccia della medaglia che deve essere accompagnata da una valutazione della qualità erogata e delle performance conseguite dall'organizzazione. Solo attraverso la misurazione congiunta di indicatori interni (di performance) ed esterni (analisi di bisogni/aspettative/importanza e di percezione della soddisfazione) è possibile avere un quadro completo e chiaro di quale è il livello di qualità

⁷ Shiba e al. 1993, Dale 1999, Dahlgaard e al. 2002, Bergman and Klefsjo, 2003.

⁸ Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992), “Measuring service quality: a re-examination and extension”, *Journal of Marketing*, Vol. 56 pp.55-68; Fornell, C. (1992), A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience, *Journal of Marketing*, Vol. 56

Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L.L., (1985), “A conceptual model of Service Quality and its implication for future research” in *Journal of Marketing*.

globale di qualsiasi servizio. In questo contesto, si vuole sottolineare come la conoscenza della soddisfazione del cliente sia un input fondamentale nell'ambito del processo decisionale. L'analisi dei dati relativi alle aspettative e percezioni del cliente consente infatti di individuare punti di forza, aree di miglioramento e priorità di intervento utili ad indirizzare le decisioni dei manager nella scelta delle azioni di miglioramento su cui investire. Perché questo processo sia efficace è necessario individuare strumenti di misurazione idonei che consentano di trarre informazioni coerenti con gli obiettivi prefissati. Migliorare la qualità di un servizio vuol dire pertanto andare ad agire in modo mirato sulle priorità di intervento che possono essere attuate coerentemente con risorse disponibili e i relativi vincoli di intervento.

Analizzando i modelli proposti dalla letteratura emerge che nessuno si adatta perfettamente alle specifiche esigenze del contesto italiano e che vi è la necessità di realizzare un modello ad hoc di misurazione della soddisfazione del cittadino per i servizi erogati in multicanalità.

Nel **secondo capitolo** viene presentato l'iter che ha portato alla realizzazione del modello CS in Profondità. In particolare, il modello è stato creato attraverso una dinamica attività di ricerca, di sistematizzazione e classificazione delle informazioni derivanti dalla letteratura, da una fase di brainstorming, che ha consentito di mettere a punto gli strumenti di indagine, dalla validazione dell'affidabilità di tali strumenti ed infine da una sperimentazione operativa. CS in Profondità ha come scopo principale la diffusione di una modalità standardizzata di misurare la soddisfazione del cliente/cittadino per i servizi pubblici erogati in multicanalità. Esso prevede una versione standard (che mira a misurare la soddisfazione di tutti i servizi erogati dall'ente) e una versione specifica, (che mira a misurare la soddisfazione di uno specifico servizio). Mette inoltre a disposizione delle amministrazioni pubbliche strumenti differenziati a seconda del canale di erogazione (on-line, off-line e multicanalità).

Il presupposto teorico su cui è costruito il modello è che la soddisfazione del cittadino sia fortemente legata al processo di erogazione del servizio. Questa ipotesi si ispira alla logica del modello CAF in cui il risultato è imprescindibilmente legato ai fattori gestionali adottati dall'organizzazione per conseguire gli obiettivi strategici pianificati. L'analisi dei risultati conseguiti innesca un circolo virtuoso di miglioramento continuo: l'eventuale disallineamento di un risultato conseguito rispetto all'obiettivo pianificato porta ad indagare quelle che sono le cause di riferimento nell'ambito del processo di erogazione e a definire le relative azioni di miglioramento; una volta messe in pratica tali azioni sarà necessario verificarne l'efficacia ed eventualmente estendere nuove modalità gestionali.

Il **terzo capitolo** illustra obiettivi e modalità delle sperimentazioni operative effettuate su un panel di dieci amministrazioni locali. Tale attività si propone di verificare l'efficacia del

modello e dei relativi strumenti di rilevazione. Vengono riportati in modo dettagliato i risultati della sperimentazione condotta presso una ASL italiana, con particolare riferimento al Centro Unico di Prenotazione (CUP), che viene erogato attraverso due canali -sportello e farmacie. Questa fase operativa ha consentito sia di testare il modello, effettuandone una revisione, sia di verificare le principali difficoltà incontrate dalle amministrazioni coinvolte in tema di rilevazione della customer satisfaction sul territorio nazionale. Viene infine presentata un'analisi di come il modello consente lo studio della multicanalità, utilizzando il caso di una ASL operante nel territorio campano.

La sperimentazione operativa, che si è conclusa a settembre 2010, sarà seguita il prossimo anno da una fase di diffusione sul territorio nazionale degli strumenti di CS, promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che consentirà, attraverso un forte coinvolgimento delle amministrazioni, di implementare il livello culturale in tema di CS e di rendere sistematico il processo di rilevazione. In particolare, sono previsti interventi formativi e di assistenza in presenza e a distanza delle amministrazioni nella pianificazione e avvio di indagini di CS, la predisposizione di partnership tra amministrazioni per favorire lo scambio di esperienze tra le realtà più avanzate e quelle meno avanzate, la sensibilizzazione e il coinvolgimento degli stakeholders. Il modello, per come è stato concepito, permette di effettuare il benchmarking tra enti pubblici sia a livello centrale che locale. Ciò porterà il trasferimento delle migliori prassi e l'avvio di un processo di benchlearning, attraverso la valorizzazione e lo scambio di esperienze di realtà diverse. Questo confronto sistematico non potrà non avere un impatto positivo sul livello di competitività all'interno del settore pubblico e generare il miglioramento della qualità della vita dei cittadini. L'utilizzo capillare di questi strumenti consentirà infine di creare banche dati confrontabili nel tempo e nello spazio e indicatori sintetici relativi all'andamento del Sistema Paese.

CAPITOLO I

1.1 Il contesto di riferimento

Il processo di rinnovamento delle Pubbliche Amministrazioni, che oggi rappresenta una esigenza fondamentale per molti paesi, si inquadra all'interno del profondo dibattito sorto fin dalla fine degli anni settanta e sviluppatosi durante gli anni ottanta e novanta relativamente al problema del cambiamento dei sistemi di governo e di gestione dei settori pubblici.

La riforma del settore pubblico è stata avviata per far fronte alle nuove necessità della società e, in particolare, per garantire il miglioramento della qualità dei servizi erogati e tempi più rapidi⁹. Lo scenario europeo si presenta come un insieme disomogeneo di sistemi in quanto i diversi paesi dell'UE hanno risposto alle sfide in modi differenti.

Le riforme messe in atto si focalizzano su una maggiore attenzione all'efficienza, efficacia, trasparenza e affidabilità nella gestione dei servizi pubblici e su una maggiore consapevolezza del ruolo del cittadino-cliente¹⁰. Gli autori Pollitt e Bouckaert descrivono questa tendenza come un cambio di direzione, poiché si passa dal punto di vista dell'erogatore del servizio a quello del cittadino-cliente¹¹. Per coinvolgere attivamente i cittadini, al fine di migliorarne le percezioni, è stata definita una strategia comune, volta a ottenere un alto livello di qualità e soddisfazione nei confronti dei pubblici servizi¹². Pertanto, mentre i rapporti tradizionali cittadino-pubblica amministrazione risultavano burocratici e gerarchici, quelli attuali possono essere definiti di tipo "pluralista"¹³. Il cittadino è dunque oggi una priorità irrinunciabile per gli Stati Membri dell'UE¹⁴.

In Italia, il dibattito sulla riforma della Pubblica Amministrazione si è avviato con grande ritardo rispetto agli altri Paesi¹⁵. A far emergere l'esigenza di avviare un processo di cambiamento nella P.A. è stato il processo di unificazione europea e soprattutto la partecipazione alla moneta unica, con i conseguenti vincoli connessi al debito e al deficit pubblico. Il settore pubblico sta oggi sperimentando una trasformazione che vede l'affermarsi al proprio interno di una logica manageriale, orientata al risultato, alla qualità del servizio e a

⁹ OCSE (1993), *Public Management Developments, Survey 1993*, Parigi; OCSE (1995), *Governance in transition. Public management reforms in OECD countries*, Parigi; OCSE (1997), *In search of results. Performance management practices*, Parigi, Puma; OCSE (2000), *Government of the Future*, Parigi, Puma; OCSE (2001a), *Citizens as partners: information, consultation and public participation in policy-making*, Parigi

¹⁰ Doherty, L., Horne, T., (2002), *Managing public services*. Londra, Routledge

¹¹ Pollitt C., Bouckaert G., (1995) *Quality Improvement in European Public Services, Concepts, Cases and Commentary*. Londra, Sage

¹² OCSE, 2001, *Citizens as partners: information, consultation and public participation in policy-making*, Parigi

¹³ Peters, B.G., Savoie D.J., (2000) *Governance in the twenty-first century*. Montreal: CCMD e McGill-Queen's University press

¹⁴ EIPA, (2008), *Primer Europeo Customer Satisfaction Management*

¹⁵ Legge Bassanini, 15/05/1997 n. 127 "Semplificazione amministrativa";

una gestione efficace ed efficiente delle risorse. In un contesto, in cui le risorse sono sempre più limitate, emerge una crescente consapevolezza dell'importanza del ruolo del cittadino, che anche grazie ai mass media, diventa sempre più esigente. Obiettivo primario di ogni organizzazione pubblica diventa dunque l'ascolto della "voce" del cittadino-cliente, in quanto conoscere le sue esigenze e le sue percezioni in merito al servizio, diventa un fattore strategico da gestire.¹⁶ È necessario assumere una visione privatistica nella gestione del ruolo del cittadino che al pari di un cliente (che acquista servizi) deve essere considerato dalla P.A. come una risorsa fondamentale nella prestazione di servizi diretti. Tuttavia, la natura della soddisfazione del cliente è diversa da quella del cittadino¹⁷.

"Mettere il cliente al primo posto" è il principio cardine della filosofia del Total Quality Management. La globalizzazione dei mercati, l'innovazione tecnologica, l'aumento progressivo dell'offerta e una maggior consapevolezza da parte del consumatore del proprio potere di scelta volto alla ricerca di prodotti e servizi di qualità, sono fattori che rivestono un ruolo fondamentale per le scelte strategiche dei manager, influenzandone il comportamento. Qualsiasi organizzazione deve accrescere continuamente la propria competitività ponendo da un lato una costante attenzione al cliente/cittadino e dall'altro realizzando una gestione efficace ed efficiente delle risorse. La qualità del prodotto e del servizio e la soddisfazione del cliente rappresentano fattori critici di successo per massimizzare i risultati aziendali ed incrementarne i profitti. Il termine cliente è utilizzato in senso stretto quando vi è una transazione economica del tipo cliente/fornitore. Attualmente, il termine cliente viene anche utilizzato dove vi sono utenti destinatari di servizi erogati dalla Pubblica Amministrazione (cittadini, pazienti, studenti etc.).¹⁸

Le principali differenze tra il settore pubblico e privato sono da riscontrare nei seguenti fattori: la concorrenza ha un ruolo diverso nei settori pubblico e privato; i cittadini desiderano che le loro necessità siano affrontate in modo personalizzato e allo stesso tempo che la P.A. sia efficace ed efficiente; a differenza del settore privato, gli enti pubblici non possono essere attenti solo ai clienti più profittevoli ma devono occuparsi dei bisogni dell'intera società; spesso i risultati possono misurarsi solo nel lungo periodo e per questo la classica analisi costi/benefici è difficilmente applicabile. I fattori sopra citati contribuiscono alla costruzione di uno scenario per cui, nonostante il ruolo dell'utente sia effettivamente diverso, questi ha comunque diritto ad essere trattato anche come un vero e proprio cliente. Conoscere i

¹⁶ Direttiva Stanca, 25/07/2005 "Qualità dei servizi on-line e misurazione della soddisfazione del cittadino"; Direttiva Nicolais, 19/12/2006 "Per una Pubblica Amministrazione di Qualità"; Legge 15/2009 Riforma Brunetta, d.lgs. 150/2009.

¹⁷ Schmidt, F., Stricklan, T. (2000) Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool, Canadian Centre for Management Development

¹⁸ P. Andreini, (2008), *Qualità, certificazione, competitività*, HOEPLI, Milano.

cittadini, in termini di esigenze dichiarate e latenti, aspettative e percezioni, diviene per le amministrazioni pubbliche un fattore critico per migliorare la qualità della vita e il livello di competitività del Sistema Paese. Alcuni modelli sulla qualità dei servizi si concentrano sulla necessità di aumentare il loro consumo e/o la fidelizzazione del cliente. Per molti servizi pubblici queste considerazioni sono, in teoria, meno rilevanti, dato che spesso sono gli unici fornitori ai quali i cittadini/clienti devono necessariamente rivolgersi. In altri casi gli obiettivi sono totalmente opposti, poiché sarebbe preferibile una riduzione (e non un aumento) nel consumo dei servizi erogati. Tuttavia, vi è il rischio concreto di sovrastimare le differenze fra i due settori che, in realtà, si trovano spesso in situazioni simili, e numerosi sono gli insegnamenti validi per entrambi

Sia per il settore pubblico che per quello privato, la costruzione di un sistema di ascolto risulta quindi essere, per diverse motivazioni, un fattore strategico in quanto permette di misurare, monitorare e gestire informazioni chiave per supportare i manager nel processo decisionale e nel perseguimento del miglioramento continuo.

Le società moderne richiedono dunque sempre più efficacia ed efficienza alle amministrazioni pubbliche con un chiaro rispetto dei diritti del cittadino. Diventa quindi importante e urgente ripensare l'erogazione del settore pubblico per aumentare il livello di qualità, soddisfacendo i bisogni dei cittadini e favorendo il buon governo e la competitività economica nazionale. È chiaro che il cittadino ha una chiara preferenza nel risolvere le proprie obbligazioni ufficiali avendo il minimo contatto con l'Amministrazione. In questo contesto, diventa centrale il ruolo dell'Information Technology. A partire dagli anni '80 la qualità del servizio è diventato un argomento di forte interesse di ricerca (1985) principalmente per la crescente competizione tra le organizzazioni in un crescente mondo competitivo. Nonostante l'importanza del ruolo del quality management sia ampiamente riconosciuto c'è un dibattito sulla misurazione della qualità del servizio pubblico¹⁹. La valutazione della qualità del servizio è molto più complessa rispetto a quello del prodotto sia per le caratteristiche di intangibilità, eterogeneità e inseparabilità. Ciò li rende unici e per questo vi è necessità di un costrutto multidimensionale che tenga conto sia di fattori qualitativi che quantitativi per catturare i loro effetti globali.

L'impostazione di un sistema di ascolto deve comprendere la definizione delle modalità di osservazione, raccolta, analisi ed interpretazione dei dati relativi al cliente²⁰. Le informazioni raccolte risultano naturalmente utili per migliorare direttamente i servizi e l'offerta degli stessi. Tali aspetti incidono anche sul miglioramento generale di un'organizzazione nel suo

¹⁹ EIPA, op. cit.

²⁰ La norma UNI EN ISO 9001:2008 può essere un riferimento utile in quanto attribuisce un'importanza primaria alla soddisfazione del cliente.

complesso e sono in diversi modelli di gestione della qualità. Infatti, i modelli di eccellenza (EFQM e CAF) attribuiscono alla soddisfazione dei clienti un ruolo fondamentale, tanto da darle l'importanza di un criterio del modello nella sezione "Risultati" conseguiti dall'organizzazione²¹. In particolare, il modello CAF (Common Assessment Framework) che è rivolto alla pubblica amministrazione, deriva dalla cooperazione tra i Dipartimenti della Funzione Pubblica Europei. Esso mira, attraverso un processo di autovalutazione, a migliorare le prestazioni complessive di un'organizzazione. Il modello CAF, nelle sue due versioni, quella del 2000 e del 2006, propone alle organizzazioni pubbliche un modello dinamico basato sul miglioramento continuo delle performance nel tempo. Il modello è strutturato in 9 criteri che si possono suddividere in 5 fattori abilitanti (leadership, politiche e strategie, personale, partnership e risorse, processi) e 4 risultati (orientati al cittadino/cliente, orientato al personale, relativi alla società, relative alle performance chiave). Per fattori abilitanti si intendono le leve gestionali e gli approcci attraverso cui l'organizzazione opera e consegue i propri risultati, che invece misurano quanto l'organizzazione sta facendo per raggiungere quanto pianificato. I risultati devono essere a loro volta allineati e coerenti con gli obiettivi pianificati dall'organizzazione stessa.

La metodologia proposta dai modelli di eccellenza è quella dell'autovalutazione, che consente all'organizzazione di raccogliere informazioni sulle modalità di gestione dell'organizzazione e di capire quanto è coerente con i criteri proposti dal modello stesso. L'autovalutazione è un riesame completo e sistematico delle attività e dei risultati dell'organizzazione riferito ad una norma/modello prescelto. Il processo di autovalutazione consente di aumentare il livello di coinvolgimento e consapevolezza delle risorse umane anche attraverso una maggiore comunicazione e diffusione della cultura della qualità. Ha l'obiettivo di diffondere una cultura di raccolta e analisi del dato e di individuare i punti di forza e di debolezza da cui far partire iniziative specifiche di miglioramento. Essa consente infatti di avere una visione complessiva delle prestazioni di un'organizzazione e del grado di maturità del sistema di gestione, stabilendo piani di azione per il successo durevole²². L'autovalutazione consente di apprendere attraverso l'analisi dei risultati e di mettere in luce quelli che sono i progressi conseguiti dall'organizzazione stessa. Si distingue dall'audit che è invece una verifica della conformità di un'organizzazione rispetto ai requisiti definiti da un determinato standard e che consente di verificare l'efficacia di un sistema di gestione della qualità e per identificare opportunità di miglioramento. Il processo di autovalutazione può comunque condurre l'organizzazione a partecipare a iniziative premiali che prevedono una valutazione esterna.

²¹ Common Assessment Framework, 2006.

²² UNI EN ISO 9004:2009, Gestire un'organizzazione per il successo durevole

Il CAF utilizza una griglia di valutazione pensata per le organizzazioni pubbliche e che consente, attraverso l'analisi dei punti di forza e di miglioramento, di capire a che punto si trova l'organizzazione nella scala dell'eccellenza, quali sono i progressi conseguiti nel tempo e quale è la direzione da seguire per implementare il miglioramento continuo.

Il CAF prevede un sistema di punteggio semplice e uno avanzato, entrambi basati sulla logica PDCA, ma nel secondo caso è prevista una valutazione più dettagliata dei sottocriteri. Il punteggio va da 0 a 100 come avviene su scala internazionale. Ovviamente i fattori abilitanti vengono valutati tenendo in considerazione il ciclo completo del PDCA per cui la migliore prestazione si ha quando il benchlearning è parte integrante del miglioramento. Nella griglia dei risultati si prendono in considerazione due elementi: il *trend* assunto dai risultati e il *target* ovvero il conseguimento vero e proprio degli obiettivi.

Ma dove il modello sottolinea l'importanza della CS? Per quanto concerne i fattori abilitanti, il criterio 2 (politiche e strategie) richiede di raccogliere sistematicamente informazioni su bisogni e aspettative dei portatori di interesse, di sviluppare metodi per monitorare, misurare e/o valutare le performance dell'organizzazione a tutti i livelli, creare una cultura basata sull'innovazione e il benchmarking. Il criterio 4 invece suggerisce di sviluppare e implementare relazioni con i clienti/cittadini incoraggiandone il coinvolgimento nei processi decisionali, essendo aperti a raccogliere suggerimenti, reclami e sviluppare opportuni metodi per raccogliarli (indagini, sondaggi...). Nell'ambito dei risultati, il criterio 6 (risultati relativi al cliente/cittadino) si focalizza sugli esiti che l'organizzazione ottiene in relazione al grado di soddisfazione dei suoi cittadini/clienti nei suoi confronti e nei confronti dei prodotti/servizi che eroga. È importante misurare il grado di soddisfazione dei clienti/cittadini relativamente all'immagine complessiva dell'organizzazione, ai servizi che fornisce, a quanto essa sia in grado di coinvolgere i cittadini stessi. Il CAF prevede che un'organizzazione eccellente misuri la soddisfazione dei propri clienti/cittadini attraverso l'utilizzo di adeguati strumenti di indagine quali ad esempio questionari, interviste in profondità, focus group o panel di utenti. La valutazione richiede di considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione per soddisfare i bisogni e le aspettative dei cittadini oltre a quelli derivanti dalla misurazione della percezioni e gli indicatori di orientamento al cliente/cittadino.

Come accennato precedentemente, anche la norma UNI EN ISO 9004:2009 propone di utilizzare un sistema di autovalutazione a cinque livelli di maturità (da livello base alla prassi migliore) per conseguire il successo durevole dell'organizzazione. Essa prende in considerazione i seguenti criteri di riferimento: gestire un'organizzazione per il successo durevole, strategia e politica, gestione delle risorse, gestione dei processi, monitoraggio

misurazione analisi e riesame, miglioramento, innovazione e apprendimento. La norma indica come risultato dell'autovalutazione un piano di azione per il miglioramento e l'innovazione che deve essere utilizzato come input per l'alta direzione per la pianificazione e il riesame. Le informazioni ottenute dall'autovalutazione possono essere utilizzate per avviare un processo di benchmarking e di benchlearning. Anche in questo caso la customer satisfaction riveste un ruolo fondamentale e si fa riferimento a linee guida specifiche per la misurazione della soddisfazione del cliente e la misurazione degli indicatori del relativo processo²³.

1.2 La Customer Satisfaction: presupposti²⁴

La customer satisfaction può essere definita come uno strumento gestionale, che consente di avviare un processo di miglioramento continuo, misurando quanto i requisiti del cliente siano soddisfatti rispetto ad un certo prodotto/servizio.

Gli studi relativi alla soddisfazione del cliente e al processo di creazione del valore sono il punto di contatto tra le due discipline: il Marketing e il Total Quality Management (TQM). Entrambe svolgono un ruolo complementare e rafforzativo nello sviluppo della relazione tra cliente ed organizzazione. In particolare, il TQM è un approccio di gestione basato sulla soddisfazione del cliente che ricerca il miglioramento dei processi, dei prodotti e dei servizi di un'impresa. Il TQM introduce i concetti di efficacia (soddisfazione e maggior valore al cliente) ed efficienza (riduzione di costi e sprechi) delle performance aziendali. Il marketing approfondisce gli aspetti sociali e manageriali diretti a soddisfare i bisogni dei clienti. Esso permette di individuare migliori condizioni per favorire la commercializzazione dei prodotti e servizi.

Il marketing è orientato ad un'analisi dei fattori che influenzano bisogni, esigenze e comportamenti dei clienti, alla gestione delle informazioni riguardanti il mercato nonché alla predisposizione di una appropriata formula di offerta. In particolare, enfatizzando la centralità del cliente in qualsiasi organizzazione, il TQM rivitalizza il concetto di marketing e influenza la sua implementazione attraverso l'individuazione dei processi e l'adozione di specifiche tecniche e metodologie²⁵. Entrambi i filoni scientifici propongono la customer satisfaction (CS) come uno strumento utile per il perseguimento del vantaggio competitivo che, anche se con finalità diverse, risultano comunque ben integrabili.

²³ UNI 11098:2003, Linee guida per la misurazione della soddisfazione del cliente e per la misurazione degli indicatori del relativo processo.

²⁴ Guglielmetti R., "I metodi di misurazione della customer satisfaction" in Cappelli L., Renzi M.F., (2010), *Management della qualità*, CEDAM, Padova

²⁵ C. MELE, (1999), *Marketing e qualità. Un'analisi integrata delle evoluzioni in atto*, Napoli.

Nell'ottica del TQM, la CS guida il miglioramento dei prodotti/servizi e dei processi organizzativi e rende diffusa la conoscenza del cliente in tutta l'organizzazione. Il TQM ricerca l'allineamento tra fattori di soddisfazione e indicatori di processo in modo da individuare soluzioni di innovazione/miglioramento puntuali e mirate concentrando l'utilizzo di risorse dove strettamente necessario, ma ricercando la soddisfazione del cliente.

Al fine di rendere i dati confrontabili nel tempo la rilevazione della CS deve essere effettuata in modo strutturato e sistematico. Secondo il TQM, la CS è solo una delle tante misure che devono essere monitorate insieme ad altri indicatori per assumere decisioni strategiche.

Nell'ottica del marketing, invece, la CS indirizza le politiche commerciali (orientamento al cliente), comprendendo lo stato della relazione con il cliente e stimandone il valore. Per questo il marketing identifica i drivers del valore per il consumatore necessari all'impresa per restare competitivi e per differenziare l'offerta rispetto alla concorrenza. Anche per il marketing la rilevazione deve essere effettuata in modo sistematico, con una frequenza dettata dal tasso di cambiamento del mercato; inoltre, per il marketing è necessario raccogliere misure oggettive relative alla soddisfazione pianificata dal management sulle attese e percezioni dei clienti, nonché quella recepita dai dipendenti e gli indicatori.

La CS è dunque uno strumento fondamentale per migliorare la competitività dell'impresa che viene utilizzata dal marketing per fornire informazioni sul "valore per il cliente", e dal TQM per supportare la pianificazione strategica. Tuttavia, perché le rilevazioni siano efficaci è necessario ricercare il rigore metodologico, tarando gli strumenti rispetto alla prospettiva del cliente²⁶. Se opportunamente calati nella realtà di riferimento e messi a confronto con altri indicatori di carattere organizzativo, i dati sulla customer satisfaction costituiscono un'informazione strategica per attivare processi di miglioramento attraverso l'individuazione di priorità di intervento. Secondo alcuni autori, la soddisfazione dei clienti esterni incide positivamente sul clima interno dell'azienda, portando effetti positivi sulla soddisfazione dei dipendenti. Il dipendente, a sua volta, è incentivato a fornire prestazioni migliori nei confronti del cliente generando nuova soddisfazione e favorendo il miglioramento della qualità del servizio erogato e della qualità della vita.

In questa ottica, è necessario che i manager, pubblici e privati, abbiano a disposizione strumenti e tecniche adeguati di monitoraggio e misurazione della CS. Ciò favorisce il superamento dei vincoli organizzativi interni, sostiene l'efficacia delle politiche dell'ente e consente di progettare e migliorare i sistemi di erogazione dei servizi. In questo modo è

²⁶ L. CAPPELLI, R. GUGLIELMETTI, G. MATTIA, R. MERLI, M. F. RENZI, (2009), "A set of statistical techniques to implement continuous improvement: outcomes of a citizen's satisfaction survey", *International Conference Quality and Service Sciences*, Verona.

possibile creare i presupposti per diffondere la cultura della misurazione e del risultato, ossia del ragionare sulla base di “dati e fatti” anziché sulla base di impressioni e sensazioni.

L’adozione di strumenti idonei a misurare il livello di soddisfazione del cliente e la qualità del servizio va infatti considerato come il punto di partenza per la realizzazione di strategie di intervento e programmi di miglioramento dell’organizzazione volti a rendere le stesse preparate a rispondere alle esigenze dei clienti e ad operare una efficace allocazione delle risorse in funzione dei bisogni e dei comportamenti rilevati nella domanda. Le indagini di CS devono portare un contributo alla progettazione di innovazioni e miglioramenti nei sistemi di produzione e di erogazione dei servizi. Ciò richiede di individuare degli indicatori rilevanti di qualità a partire dall’analisi dei prodotti/servizi e dei processi realizzativi e richiede di porre particolare attenzione alla fase di progettazione della rilevazione.

1.3 Concettualizzazione del concetto di qualità e dimensioni

La soddisfazione del cliente non può prescindere da un approfondimento del concetto di qualità. Sebbene sia condiviso che la CS è fondamentale per il successo delle organizzazioni, non vi è condivisione tra il concetto di qualità e soddisfazione. Per alcuni autori la soddisfazione è un processo di valutazione (Fornell, 1992) ma per altri è solo una risposta al processo di valutazione. Può essere vista come una domanda conoscitiva o come una risposta efficace. Alcuni sostengono che la soddisfazione precede la qualità (Parasuraman, 1985) mentre altri sostengono l’opposto (Taylor e Cronin, Fornell, 1992).

Il concetto di qualità del servizio è quindi strettamente connesso a quello di customer satisfaction poiché la qualità è correntemente definita più o meno generalmente in termini di Customer Satisfaction²⁷, sebbene alcune posizioni asseriscono che i due concetti possono essere considerati come interscambiabili²⁸.

Aristotele è stato il primo a parlare di qualità in modo sistematico e nel suo libro *Metafisica* riassume la qualità come la differenza di sostanza e movimento. John Locke (1662-1704), filosofo dell’empirismo inglese, definisce la qualità di un soggetto nel suo libro “*On human understanding*” affermando che il potere di produrre idee nella mente delle persone è la qualità del soggetto nel quale il potere esiste. Egli divide la qualità in due tipologie: la primaria, inseparabile dal corpo, e la secondaria, che racchiude quelle qualità che non sono nell’oggetto ma possiedono il potere di produrre varie sensazioni in noi a partire dalle loro

²⁷ Shiba e al. 1993, Dale 1999, Dahlgaard e al. 2002, Bergman and Klefsjo, 2003.

²⁸ Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992), “Measuring service quality: a re-examination and extension”, *Journal of Marketing*, Vol. 56 pp.55-68; Fornell, C., (1992), “A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience”, *Journal of Marketing*, Vol. 56

Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L.L., (1985), “A conceptual model of Service Quality and its implication for future research” *Journal of Marketing*.

qualità primarie. Shewhart (1931) parla del significato di qualità nella società industriale in un modo simile rispetto a Aristotele e Locke. Egli specifica che “ci sono due aspetti della qualità. Uno di questi ha a che fare con la considerazione della qualità di una cosa come una realtà oggettiva indipendente dall’esistenza di un uomo. L’altra ha a che fare con cosa pensiamo, cosa sentiamo come risultato della realtà oggettiva. In altre parole il lato soggettivo della realtà”.²⁹

Quindi, la prima concettualizzazione definita proprio da Walter Shewart è la differenza che esiste tra qualità oggettiva e soggettiva. L’autore vede la qualità come legata a due prospettive: oggettiva e soggettiva (1931). La prima è indipendente dal fattore umano, mentre la soggettiva considera ciò che il cliente percepisce come risultato dell’oggettiva realtà. La qualità oggettiva è dunque un concetto strettamente correlato al prodotto, e si configura come l’insieme di attributi fisici e tecnico-funzionali che lo stesso deve necessariamente possedere affinché possa definirsi di qualità. Essa si determina semplicemente attraverso un’attività di confronto o, per meglio dire di controllo, dell’output di un processo rispetto agli standard di progettazione: la proporzione con la quale i requisiti richiesti sono presenti nel risultato finale rappresenta il livello di qualità del bene e/o servizio offerto. In tal senso, la qualità è un elemento certamente noto, oggettivo, misurabile e conoscibile dall’imprenditore, determinabile a monte del processo produttivo (in fase di design del prodotto) e, pertanto, perfettamente controllabile.

Se la qualità è data da aspetti tangibili o comunque da caratteristiche misurabili del prodotto (che la stessa impresa stabilisce), ne consegue che l’organizzazione è in grado di definire autonomamente il livello di qualità della propria offerta: è, infatti, lo stesso produttore a stabilire i confini entro i quali l’output di un processo produttivo può essere definito di qualità, secondo una valutazione che non scaturisce dal mercato, ma da considerazioni di carattere economico e strategico. In tale ottica, gestire la qualità è un problema tutto interno all’organizzazione, in quanto essa è disposta e verificata esclusivamente da chi la produce (prima ancora che il prodotto arrivi sul mercato): pertanto, la qualità nasce e muore nell’impresa. Essa va ricercata a valle del processo produttivo, appena prima che il prodotto venga collocato sul mercato: per individuarla l’impresa dovrà operare una semplice attività di controllo. Secondo queste premesse, la qualità diventa sinonimo di conformità del prodotto agli standard definiti.

²⁹ Kano, N. (2001), “Life Cycle and Creation of Attractive Quality”, *4th International QMOD Conference Quality Management and Organizational Development*, Linköping University, Sweden.

La qualità soggettiva rappresenta, invece, non già una caratteristica intrinseca del prodotto, ma la proiezione, l'immagine dello stesso nella mente del consumatore elaborata contestualmente ad una esperienza di consumo. Il confronto, in tal caso, si determina tra le caratteristiche del prodotto così come percepite dal cliente e l'insieme degli attributi attesi che lo stesso matura prima di fruire del bene e/o del servizio: la misura in cui le aspettative risultano verificate rappresenta il grado di soddisfazione del cliente, e quindi il livello di qualità dell'output. In tale accezione, quindi, la qualità è intesa come idoneità all'uso, come attitudine del prodotto a suscitare la soddisfazione del cliente.

La percezione è un processo estremamente complesso ed articolato che tiene conto di una complessa sfera di elementi oggettivi inerenti il bene e/o servizio ricevuto, ma soprattutto di elementi soggettivi (le aspettative, i bisogni, le impressioni derivanti da esperienze pregresse vissute in prima persona o raccontate da altri, il confronto con i prodotti concorrenti, ecc.) e della proporzionalità tra questi elementi ed il prezzo. La qualità soggettiva, pertanto, è un elemento che non è determinabile a priori dall'organizzazione e che può essere solo in parte controllato, perché fortemente condizionato da fattori esterni al raggio d'azione dell'impresa; non è neppure un elemento facilmente conoscibile per il produttore, dipendendo dall'attitudine del bene e/o servizio a soddisfare attese e desideri che sono inevitabilmente diversi per ogni singolo individuo. Essa si realizza solo nel mercato, delineandosi successivamente all'esperienza di consumo da parte del cliente, che assume pertanto un ruolo determinante nel processo di progettazione e produzione della qualità, condizionando obiettivi ed attività dell'organizzazione.

Nella logica della qualità soggettiva, il problema che si pone all'organizzazione, quindi, non è tanto quello di controllare l'aderenza dell'output alle specifiche di progetto, quanto quello di mettere in campo strumenti e tecniche per l'individuazione e l'interpretazione delle aspettative e delle esigenze del cliente da tradurre in specifiche di progetto. L'impresa, poi, dovrà dotarsi di strumenti per misurare e rilevare la soddisfazione del consumatore al fine di determinare il livello di qualità prodotta. In quest'ottica, la variabile non può essere relegata alla mera fase di produzione, ma deve accompagnare tutto il processo di creazione del valore per il cliente, dalla progettazione, alla realizzazione, alla distribuzione, al consumo.³⁰

I due differenti approcci – quello soggettivo e quello oggettivo – non si escludono a vicenda ma rappresentano due facce di una stessa medaglia: si configurano, cioè, come due aspetti della qualità che devono convivere ed equilibrarsi nell'offerta dell'organizzazione³¹.

³⁰ Cappelli L., Renzi M.F., (2010), *Management della qualità*, CEDAM, Padova

³¹ Tito Conti propone una interessante distinzione tra “qualità della progettazione” e “qualità della realizzazione”. La prima è intesa come la «fedele realizzazione di un progetto conforme agli obiettivi di specifica – che a loro volta mirano a rispondere

Zeithaml (1988) propone un arricchimento del dibattito distinguendo tra qualità oggettiva e percepita. È possibile scomporre ulteriormente tale concetto in relazione ai diversi punti di vista degli attori coinvolti, e cioè l'impresa e il cliente.

La qualità oggettiva si articola in qualità progettata e qualità erogata, mentre la qualità soggettiva può essere ulteriormente suddivisa in qualità attesa, qualità latente e qualità percepita. Un ulteriore livello di approfondimento può essere dato dallo studio della cosiddetta qualità paragonata, assume significati diversi a seconda che venga letta dal punto di vista del cliente o dell'impresa.

In particolare, la *qualità progettata* è rappresentata dall'insieme di caratteristiche che l'organizzazione si propone di raggiungere traducendo le esigenze del cliente in requisiti del prodotto/servizio che dovranno essere realizzati nell'ambito del processo di produzione.

Da qui è possibile ricavare il concetto di *qualità erogata*, cioè l'insieme delle caratteristiche effettivamente realizzate dall'organizzazione come output del processo produttivo. Esso si riferisce alla capacità realizzativa dell'azienda e deve essere messo a confronto rispetto a quanto è stato progettato. La qualità erogata può differire dalla qualità progettata per varie cause di non conformità legate al prodotto/servizio.

La *qualità attesa* è l'insieme delle caratteristiche che il cliente si aspetta di ricevere come prestazione base, realizzando l'acquisto di un prodotto o fruendo di un servizio, al fine di vedere soddisfatte le proprie aspettative ed esigenze espresse. La qualità attesa è un concetto che può essere esplicito o implicito, e le organizzazioni devono essere in grado di raccogliere il maggior numero di informazioni possibile al fine di orientare la progettazione verso le necessità e i desideri effettivi del cliente. A loro volta, le aspettative del cliente si formano sulla base di diversi elementi: l'immagine dell'organizzazione; le comunicazioni esterne di carattere istituzionale e commerciale, etico, sociale e ambientale; le informazioni sulle prestazioni e sulle caratteristiche tecniche dell'offerta; l'esperienza di acquisto diretta o effettuata da altri clienti attraverso il passaparola.

Una volta che il prodotto/servizio giunge al cliente che lo acquista e ne fruisce, si crea il concetto di *qualità percepita* che è il livello di qualità che il cliente stesso riscontra dopo aver fruito del bene e che va a formare il suo giudizio di soddisfazione delle proprie esigenze ed aspettative. La qualità percepita è una qualità di tipo soggettivo, fortemente legata all'esperienza personale del consumatore e dunque alla sua sensibilità ed emotività, ed è la

in modo vincente alle attese del cliente». La qualità della realizzazione è data, invece, dal risultato dei processi di fabbricazione e consegna del prodotto. Volendo ricondurre tali concetti alle etichette individuate nella nostra disamina, possiamo facilmente riconoscere la qualità della realizzazione nella qualità oggettiva e quella della progettazione nella qualità soggettiva. T. CONTI, (2004), *Qualità: un'occasione perduta? Guida provocatoria per imprenditori, manager e amministratori che mirano all'eccellenza*, Etas, Milano, pp. 26-31.

risultante dell'intersezione tra la qualità attesa e la qualità erogata³². In particolare, la qualità percepita può essere influenzata da una serie di fattori quali: le caratteristiche del prodotto/servizio, le comunicazioni dell'organizzazione e dei concorrenti rivolte al cliente esterno, la qualità erogata. Se la qualità attesa non coincide con la qualità percepita, si genera insoddisfazione. La soddisfazione del prodotto/servizio può essere, quindi, misurata come il rapporto tra qualità attesa e qualità percepita dal cliente: questo rapporto deve essere letto tenendo conto che, quando la qualità attesa è uguale alla qualità percepita, il cliente è soddisfatto. Quando la qualità percepita è minore della qualità attesa, si avrà un cliente insoddisfatto, in quanto le sue aspettative sulla qualità del servizio non sono state rispettate. Qualora, infine, la qualità percepita fosse maggiore della qualità attesa, il cliente è deliziato dal prodotto/servizio ricevuto. Per misurare la qualità attesa e la qualità percepita è assolutamente necessario che l'organizzazione si attivi attraverso un sistema di ascolto del cliente, pianificando lo svolgimento sistematico di ricerche di mercato e di indagini di soddisfazione.

Per *qualità latente* si intende l'insieme di tutte quelle caratteristiche del prodotto o del servizio che non sono presenti sul mercato, che in realtà il cliente non è in grado di definire e per le quali non ha nessuna aspettativa. Rappresenta la vera opportunità di innovazione imprenditoriale attraverso la quale l'azienda introduce sul mercato nuove soluzioni, prodotti o servizi con caratteristiche fino al quel momento mai conosciute e che, proprio per il carattere di innovatività, generano nuove opportunità di business. Spesso saper trasformare la qualità latente in progetti innovativi consente di ottenere importanti vantaggi in termini di competitività.

Infine, la *qualità paragonata*, se osservata dal punto di vista del cliente, determina una valutazione comparativa e sistematica tra prodotti simili; in tal caso, l'azienda che realizza il prodotto migliore dal punto di vista della realizzazione (cioè con minor difetti) e al minor costo sarà preferita dal mercato. Viceversa, se studiamo la qualità paragonata dal punto di vista dell'impresa, ciò consente di confrontare i propri risultati in termini di soluzioni organizzative, di qualità dei prodotti e dei servizi rispetto ai risultati conseguiti dalle altre imprese; un esempio tipico di qualità paragonata così interpretata è il *benchmarking*.

Sebbene sia condiviso che possano essere individuate dimensioni multiple della qualità, non vi è consenso in letteratura sul numero e la natura delle stesse. In particolare, Groonos (1982) sostiene che è possibile distinguere tra qualità tecnica e funzionale, mentre Lethinen & Lehtinen (1982) definiscono tre dimensioni: la qualità fisica, l'immagine aziendale, la qualità

³² A. PARASURAMAN, (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research" *Journal of Marketing*.

interattiva tra cliente e azienda; infine, Parasuraman ne definisce ben cinque, presentate nella teoria dei gap e nel modello Servqual.

Le dimensioni della qualità proposte sono alla base dei principali modelli che studiano il comportamento del consumatore in funzione della sua soddisfazione. Di seguito si riportano le tradizionali impostazioni teoriche che sono alla base dell'analisi della soddisfazione del cliente³³.

1.4 I modelli sulla qualità dei servizi

1.4.1 Il modello dei gap di Zeithaml, Berry, Parasuraman

La base conoscitiva del metodo di Parasuraman, Zeithaml e Berry verte su uno studio multisetoriale a largo raggio che, condotto dagli autori alla fine degli anni '80, ha evidenziato quali fattori orientassero e determinassero nei clienti le valutazioni sulla qualità dei servizi³⁴.

Lo studio si è articolato principalmente in due indagini esplorative: la prima ha avuto per oggetto le interviste effettuate ai dirigenti di quattro aziende note a livello nazionale, rappresentative di differenti categorie di servizi (servizi bancari per il settore pubblico, carte di credito, intermediazione di titoli finanziari, riparazione e manutenzione di beni durevoli); la seconda ricerca, invece, si è sviluppata attraverso un'indagine esplorativa consistente in interviste attraverso dodici *focus group* di clienti, tre per ognuna delle quattro categorie analizzate nell'indagine precedente, che fossero attuali o recenti utilizzatori dei servizi in esame. Dall'analisi dei risultati della prima indagine è stato elaborato un modello concettuale noto come "*modello dei gap*" o *degli scostamenti*. Attraverso le indagini esplorative effettuate presso i clienti, gli autori sono riusciti ad individuare i fattori chiave che determinano le aspettative degli stessi, quali ad esempio comunicazioni effettuate tramite passaparola che si trasmettono da un consumatore all'altro, le esperienze passate nell'uso del servizio e le comunicazioni esterne dei fornitori.

La misurazione della qualità del servizio è stata al centro di un complesso programma di ricerca intrapreso dagli autori³⁵ ed ha condotto all'elaborazione del cosiddetto modello *Servqual* (cioè "Servire Qualità"), in base al quale la misurazione della soddisfazione dei clienti si ottiene valutando le differenze tra percezioni ed aspettative nei confronti dell'offerta dell'impresa. Tale metodo risulta particolarmente efficace se si considera che la misurazione

³³ Guglielmetti R., "L'attenzione al cliente: approccio teorico" in Cappelli L., Renzi M.F., (2010), *Management della qualità*, CEDAM, Padova

³⁴ A. PARASURAMAN, L.L. BERRY, V. A. ZEITHAML, (1991), *Servire Qualità*, McGraw-Hill, Milano.

³⁵ A. PARASURAMAN, L.L. BERRY, V.A. ZEITHAML, (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale" in *Journal of Retailing*, pp. 420-450.

che si vuole effettuare riguarda una grandezza soggettiva (la soddisfazione), per la quale non esiste un sistema di riferimento uguale per tutti gli intervistati. Viene proposto di seguito lo schema concettuale del modello dei gap proposto dai tre autori americani.

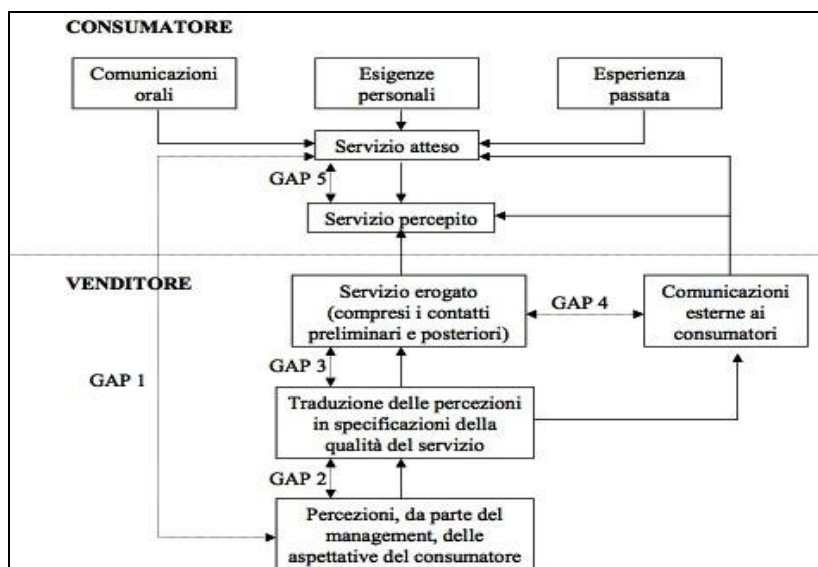


Figura 1. Modello dei gap Zeithaml, Berry, Parasuraman (1988)

Il modello alla base di questo approccio è la teoria della “conferma/disconferma”, (Davis & Heineke, 1998; Woodruff et al., 1991), secondo cui la customer satisfaction è legata al peso dell'esperienza di “disconferma”, laddove quest'ultima è vincolata alle aspettative iniziali del soggetto. Se l'esperienza rispetto al servizio supera di molto le attese che il cliente ha del servizio stesso, la soddisfazione sarà alta, viceversa, se l'esperienza non è superiore alle attese, la soddisfazione sarà bassa.

Lo scostamento tra percezioni e aspettative garantisce dunque una quantificazione della qualità del servizio, determinando il livello di soddisfazione. Il gap tra qualità attesa e percepita misura il grado di soddisfazione del cliente rispetto al servizio erogato dall'azienda e può essere a sua volta scomposto in cinque scostamenti verificabili nelle fasi di pianificazione, progettazione ed erogazione del servizio:

- *Scostamento 1*: riguarda la differenza tra le aspettative dei clienti e come queste vengono interpretate dal management. Questo gap è determinato, nella generalità dei casi, dalla carenza e/o inesattezza delle informazioni esterne e interne (le prime ottenute, per esempio, da ricerche di mercato, le seconde derivanti dall'analisi dei reclami). Una ulteriore causa può essere rappresentata dalla inesatta interpretazione di informazioni adeguate da parte dei manager;

- *Scostamento 2*: riguarda la differenza tra la modalità in cui i manager hanno interpretato le aspettative del mercato e come queste sono state trasformate, in fase di progettazione del servizio, in specifiche del servizio stesso. In questo caso, lo scostamento può essere associato ad una grande varietà di fattori quali, ad esempio, la difficoltà di trasformare caratteristiche generiche in standard del servizio;
- *Scostamento 3*: riguarda la differenza tra il servizio effettivamente erogato e gli standard di qualità prefissati. Tale gap può essere determinato dalla riluttanza e/o dall'incapacità del personale di contatto a realizzare, in fase di erogazione del servizio, le specifiche progettate, dalla insufficiente capacità di assistenza ai clienti e scarsa qualificazione del personale e, infine, dall'inadeguatezza dei sistemi interni per il supporto al personale di contatto;
- *Scostamento 4*: riguarda, infine, la differenza tra il servizio promesso (definito attraverso la comunicazione esterna ai clienti) e quello effettivamente erogato. La comunicazione, quindi, influenza non solo le aspettative dei clienti, ma anche le sue percezioni relativamente al servizio fornito;
- *Scostamento 5*: la conseguenza determinata dall'insieme dei gap presentati è la principale causa di insoddisfazione da parte degli utenti.

Secondo il modello di Parasuraman è necessario conoscere le aspettative dei cliente, perché a queste è fortemente legato il concetto di soddisfazione complessiva. Oliver (1965) sostiene che molti studi hanno stabilito che i consumatori riconoscono e usano livelli multipli di aspettative o standard. Le aspettative possono anche legate a ciò che desidera il consumatore, cosa prevede, ciò che percepisce come minimo livello accettabile e cosa pensa sia appropriato. Considerando l'importanza centrale delle aspettative, è fondamentale comprendere come queste ultime si formino nella mente del consumatore (Quality Account Commission, 1999). I principali fattori che vengono considerati nella composizione delle aspettative sono i seguenti:

- *Esigenze personali*: tutti i clienti di un servizio presentano un insieme di necessità personali fondamentali che si aspettano siano soddisfatte da un servizio. La loro piena comprensione è fondamentale per pianificare un'offerta appropriata;
- *Esperienza passata*: poiché molti avranno già avuto contatti con il servizio, le loro esperienze precedenti influenzeranno in parte le loro aspettative future, anche rispetto ad altre tipologie di servizi. Per i servizi pubblici le aspettative saranno inoltre influenzate da precedenti esperienze con servizi privati analoghi;

- *Passaparola*: le aspettative si formano anche tramite informazioni provenienti da fonti diverse, quali i familiari, amici e colleghi, ma anche, più ampiamente, i mezzi di comunicazione e altre organizzazioni;
- *Comunicazione dei e sui servizi*: dichiarazioni da parte dell'organizzazione, brochure oppure altro materiale pubblicitario possono avere un impatto diretto sulle aspettative;
- *Forme implicite di comunicazione*: riguardano elementi come l'aspetto esteriore degli edifici, che potrebbe aumentare le aspettative rispetto al servizio erogato.

In diversi studi sul settore pubblico e privato, l'influenza della "reputazione del servizio" sulle aspettative è ritenuta centrale e ciò sembrerebbe particolarmente rilevante per la pubblica amministrazione, per due motivazioni principali. In primo luogo, si può affermare che, in assenza di informazioni dettagliate sui servizi concorrenti o alternativi, l'importanza dell'immagine aumenta. Ciò può rappresentare un elemento significativo per molti servizi pubblici, in considerazione del fatto che essi, generalmente, sono caratterizzati da alternative di scelta e di confronto più ristrette e limitate. Inoltre, nel caso dei servizi pubblici l'impatto dell'immagine istituzionale potrebbe senz'altro risultare maggiore che per i servizi privati. In particolare, potrebbe accadere che le aspettative rispetto ai servizi pubblici siano influenzate dall'opinione dei cittadini sul governo o sulla classe politica. Per esempio, alcuni sostengono che "...la differenza fra politici, governi e pubblica amministrazione potrebbe risultare poco netta agli occhi di molti" e, pertanto, "la percezione dell'opinione pubblica dell'onestà e dell'integrità di un governo influenzerà la valutazione dei servizi che i cittadini ricevono da tali istituzioni" (Dinsdale, Marsden, 1999). Le aspettative sui servizi pubblici non sono quindi condizionate unicamente dalla comunicazione diretta, oppure da quanto affermano in merito i mezzi di comunicazione, ma anche dalla reputazione dei governi in carica. Di norma si è portati a pensare che l'impatto di tale fattore istituzionale risulti relativamente minore se si pongono ai cittadini domande su elementi specifici dei servizi, mentre potrebbe avere una rilevanza sostanziale su valutazioni più generali.

Tuttavia, più specifiche sono le domande, più positive sono le percezioni (Ufficio del Primo Ministro inglese per la Riforma dei Pubblici Servizi, 2002). Analogamente, in uno studio canadese nel quale i ricercatori hanno confrontato le valutazioni generali della pubblica amministrazione con quelle dei servizi privati, il giudizio sui primi è risultato meno favorevole (Howard, 2010). Tali discrepanze si sono rivelate però meno evidenti quando agli intervistati è stato chiesto di confrontare servizi pubblici e privati specifici (Bachelet,

Brookes, 1995)³⁶. Valdani e Busacca (1992) propongono un arricchimento rispetto al *modello dei gap* proposto da Parasuraman.

“Se si considera la qualità dell’offerta aziendale come la capacità della stessa di garantire il completo soddisfacimento delle esigenze del cliente, l’analisi della *customer satisfaction* può essere incentrata sulla verifica della consonanza esistente tra:

- 1) la qualità pianificata dal top management;
- 2) la qualità desiderata dal consumatore;
- 3) gli obiettivi di qualità percepiti dal personale aziendale;
- 4) la qualità offerta al mercato;
- 5) la qualità percepita dal consumatore”³⁷.

Anche questa metodologia analizza gli scostamenti tra la *qualità pianificata dal management* e la *qualità desiderata e percepita* dal cliente, dal personale e dal mercato; in particolare, si fonda sull’individuazione di gap interni ed esterni. Per quanto riguarda i *gap interni*, si analizzano le percezioni del management e del personale rispetto ai processi organizzativi interni (quali progettazione, realizzazione ed erogazione) e le relazioni tra i diversi livelli organizzativi. I *gap esterni* analizzano, da un lato, il comportamento del cliente in termini di attese e percezioni rispetto all’offerta dell’impresa e, dall’altro, quello del manager e del personale sempre in relazione all’offerta dell’impresa. Il modello consente di individuare otto gap, rappresentati nella figura seguente e di seguito descritti³⁸.

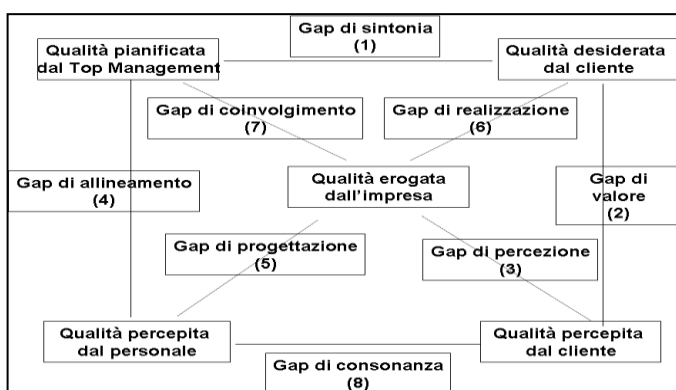


Figura 2 Modello dei gap Valdani, Busacca (1992)

Il primo gap evidenziato dal modello è il *gap di sintonia*, che verifica la congruità dell’offerta dell’azienda rispetto al sistema di aspettative dei consumatori. Esso è determinato dalla inadeguatezza dell’analisi delle tendenze evolutive relative ai comportamenti ed esigenze del

³⁶ EIPA, op. cit.

³⁷ E. VALDANI, B. BUSACCA, (1992), “Customer satisfaction: una nuova sfida” *Economia & Management*, n 2.

³⁸ E. VALDANI, B. BUSACCA, (1992), op. cit.

mercato, dalla difficoltà a dare risposte ai propri clienti in relazione ai loro mutevoli bisogni e alla difficoltà, da parte del cliente, di dichiarare puntualmente le proprie aspettative. In sintesi, il gap di sintonia deriva dall'incoerenza esistente tra gli obiettivi di posizionamento e di differenziazione perseguiti (qualità pianificata dal management) e gli aggregati di preferenze (la qualità desiderata dal cliente).

Il *gap di valore* rappresenta lo scostamento tra la qualità attesa e la qualità percepita dal cliente. Si manifesta nel momento in cui la qualità che i clienti attribuiscono ai prodotti offerti si rivela inferiore rispetto alla qualità desiderata. Il cliente esprime la sua soddisfazione in merito ad un acquisto, valutando la corrispondenza del prodotto acquistato rispetto al prodotto ideale. In termini metodologici, è possibile valutare questo gap attraverso lo studio delle percezioni e delle importanze individuate per ogni caratteristica qualitativa rilevante. Le principali cause di tale gap sono sintetizzabili nella errata valutazione della correlazione tra le caratteristiche del prodotto e le esigenze dei clienti, nell'errato posizionamento dell'offerta e nell'errata interpretazione dei meccanismi che generano la soddisfazione dei clienti.

Il *gap di percezione* rappresenta lo scostamento tra la soddisfazione teoricamente ottenibile dall'acquisto del prodotto offerto dall'azienda e quella realmente percepita dal cliente. La capacità dell'organizzazione di accrescere la soddisfazione dei clienti si basa sulla comprensione dei processi mentali che governano la percezione delle caratteristiche qualitative e di immagine dell'offerta.

Il *gap di allineamento* rappresenta la divergenza tra la qualità pianificata dal vertice aziendale e gli standard qualitativi percepiti dal personale. Il successo concorrenziale di un prodotto/servizio dipende dalla qualità dell'organizzazione e dei processi che portano alla sua ideazione e sviluppo. Le aziende maggiormente orientate al mercato sono quelle che hanno sviluppato strutture e meccanismi manageriali integrati, capaci di favorire l'allineamento e la partecipazione di tutte le aree aziendali al soddisfacimento delle attese del cliente. Questo gap si verifica, dunque, se il management non si preoccupa di favorire la partecipazione di tutte le componenti dell'impresa orientandole verso una visione unitaria sui problemi di *customer satisfaction*. Per ricercare tale allineamento è necessario che il management realizzi una efficace comunicazione interna, condivida la *vision* e i *valori* con il personale, diffonda puntualmente le politiche, le strategie e gli obiettivi aziendali relativi alla soddisfazione del cliente. Il *gap di progettazione* fa riferimento al processo di ricerca e sviluppo e rappresenta la divergenza tra gli standard progettati dall'azienda e le reali esigenze del cliente.

Il *gap di realizzazione* rappresenta, invece, l'incapacità dell'organizzazione di garantire la conformità del prodotto rispetto alle specifiche tecniche progettate. Per ridurre questi due

scostamenti, l'organizzazione deve sviluppare da un lato, la capacità di integrazione con il mercato, dall'altro un sistema di gestione della produzione in grado di garantire la conformità degli output realizzati rispetto alle specifiche di progettazione.

Il *gap di coinvolgimento* si verifica generalmente nei processi di cambiamento guidati dal management per diffondere la cultura della soddisfazione del cliente e rappresenta lo scostamento tra gli standard pianificati e il livello di qualità offerta. Infatti, le esigenze del cliente possono essere soddisfatte se tutti i componenti dell'azienda si impegnano consapevolmente e insieme al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il *gap di consonanza* rappresenta, infine, la divergenza tra gli standard di qualità percepiti e dichiarati dal personale e le percezioni del cliente sul livello qualitativo dell'impresa. Tale gap ha un impatto sulla credibilità e sull'immagine aziendale.

1.4.2 Il modello di Kano

La qualità del prodotto e del servizio è riconosciuta come il driver principale per accrescere la soddisfazione del cliente e incrementare la competitività delle imprese (Chang, 2008; Hansemark e Albinsson, 2004; Herrmann *et al.*, 2000; Paulson e Slotnick, 2004; Shamdasani *et al.*, 2008). La qualità è riconosciuta come un costrutto multidimensionale e questo è il motivo per cui le aziende devono individuare le caratteristiche e gli attributi che caratterizzano i loro servizi agli occhi del cliente (Matzler e Sauerwein, 2002; Ting e Chen, 2002; Tontini e Silveira, 2007; Witell e Lofgren, 2007). Tradizionalmente la ricerca assume una relazione lineare tra la realizzazione degli attributi di qualità e la CS. In particolare, i clienti sono soddisfatti se il servizio viene erogato viceversa non sono soddisfatti. L'ipotesi della linearità è stata messa alla prova ed è stato verificato che è non accurata (Kano *et al.*, 1984; Schvaneveldt *et al.*, 1991). Ciò vuol dire che la qualità è composta da vari attributi e che alcuni possono essere considerati come attributi minimi accettabili dal consumatore e altri danno un valore aggiunto. La realizzazione degli attributi di qualità non accresce sempre la soddisfazione complessiva dei clienti e non tutti gli attributi del servizio sono ugualmente importanti per il consumatore. C'è quindi una relazione non lineare tra gli attributi di performance della qualità e la soddisfazione complessiva. Pertanto, i manager devono comprendere gli effetti dei diversi attributi della qualità al fine di adeguare risorse per accrescere la soddisfazione del cliente e minimizzare l'insoddisfazione (Matzler e Sauerwein, 2002). Il Prof. Noriaki Kano propone la teoria dell'Attractive Quality o qualità inattesa, che è un modello concettuale nato alla fine degli anni '70 che ha come assunto di base il concetto di

scomposizione dell'offerta di prodotti/ servizi in una serie di attributi o “qualità” che il cliente percepisce e apprezza³⁹.

Tener conto delle esigenze dei clienti in un contesto estremamente mutevole come quello attuale costringe le imprese a dotarsi di capacità di studio, interpretazione e comprensione dei clienti attuali e potenziali. I clienti non sempre sanno quello che vogliono o quali vantaggi potrebbero trarre dai nuovi sviluppi del prodotto o servizio: è proprio questo aspetto che costituisce le basi della qualità inattesa. Come osservò W. Edward Deming: “Il cliente non ha mai chiesto al signor Edison di fornirgli una lampadina”, di conseguenza l'onere di sviluppare applicazioni che aprano la via a svolte di elevata portata spetta al produttore e non al cliente⁴⁰. Kano (1984) è stato il primo a ipotizzare una relazione non lineare tra gli attributi di performance e la soddisfazione complessiva del cliente dimostrando che, per soddisfare il cliente, è necessario individuare i requisiti richiesti e essere consapevoli che ognuno di questi ha un impatto diverso sulla soddisfazione.

Il pensiero di Kano parte da una considerazione: “La soddisfazione e l'insoddisfazione sono due concetti indipendenti nella mente del consumatore”, devono perciò essere trattati separatamente⁴¹. L'analisi degli elementi di qualità risulta infatti, bidimensionale: presta attenzione alla reazione dei clienti nel caso in cui l'elemento di qualità sia presente e qualora sia assente, analizza entrambi in modo congiunto, ma non considerandoli come delle mere contrapposizioni. Il modello di Kano⁴² parte dal presupposto che sia necessario indagare la relazione tra le dimensioni della qualità soggettiva e della qualità oggettiva, non focalizzandosi esclusivamente sulla seconda che risulta essere non sufficiente a spiegare il comportamento dei consumatori.

Il modello indaga la relazione tra qualità oggettiva e qualità soggettiva, considerando tutti gli elementi del prodotto. Inoltre, esso studia la correlazione tra il sentimento di soddisfazione verso il prodotto in generale e tutte le caratteristiche che ne determinano la qualità.

Considerando la differenza tra qualità oggettiva e soggettiva, teorizzata da Shewhart (1931), l'aspetto soggettivo è stato enfatizzato con il progresso delle economie del libero mercato. Tuttavia, non è sufficiente avere clienti soddisfatti (Deming 2000), ma è necessario deliziare i propri clienti. Il più alto livello di soddisfazione si pensa sia la chiave per la fedeltà che è notoriamente un driver per aumentare le vendite e per ottenere un vantaggio competitivo.

³⁹ Conti T., (2004), *Qualità un'occasione perduta?*, Etas, Milano

⁴⁰ Galgano A., (1993), *La qualità Totale: il Company-Wide Quality Control come nuovo sistema manageriale*, Il Sole 24 ore, Milano

⁴¹ Rivière, P., Monrozier, R., Rogeaux, M., Pagès, J., Saporta, G., Adaptive preference target: Contribution of Kano's model of satisfaction for an optimized preference analysis using a sequential consumer test, *Food Quality and Preference*, Vol. 17, pp. 572-581, 2006.

⁴² N. KANO, N. SERAKU, F. TAKAHASHI, S. TSUJI, (1984), “Attractive quality and must-be quality”, *Hinshitsu, Quality, The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol.14, n.2, pp. 39-48.

Deliziare i consumatori vuol anche dire offrire elementi di qualità attrattiva del prodotto. Gli elementi di qualità attrattiva sono uno fra gli elementi suggeriti da Kano nella cosiddetta Teoria dell'Attractive Quality. Questi fattori sono intimamente connessi con la delizia dei consumatori (*delighters*). Questa teoria è spesso riconosciuta come un eccellente modello mentale per la più profonda conoscenza di come i consumatori valutano un prodotto o un'offerta (Bergman e Klefsjo, 2003, Tan e Shen, 2000).

La relazione tra le caratteristiche del prodotto e la soddisfazione del cliente consente di classificare gli elementi della qualità in una varietà di categorie:

- *elementi di qualità latente*, ovvero elementi che – quando realizzati – portano soddisfazione, mentre – quando non realizzati – sono accettabili (*attractive quality*);
- *elementi di qualità dichiarata*, ovvero elementi che portano soddisfazione quando presenti, ed insoddisfazione quando assenti (*one dimensional quality*);
- *elementi di qualità ovvia*, ovvero elementi che sono assolutamente attesi dal cliente (dati per scontato) e che, se non presenti, determinano una forte insoddisfazione del cliente (*must-be quality*).
- Oltre a queste tre categorie, che sono le più comuni, è possibile individuarne altre due:
- *elementi di qualità indifferente*, ovvero elementi che non determinano né soddisfazione né insoddisfazione, indipendentemente dalla loro implementazione (*indifferent quality elements*).
- *elementi di qualità inversa*, ovvero elementi che, se presenti, causano insoddisfazione, mentre se assenti determinano soddisfazione (*reverse quality elements*). Sono chiamati inversi perché talvolta il cliente valuta una certa caratteristica come causa di insoddisfazione, mentre l'impresa ha effettuato un investimento per realizzarla.

Il modello di Kano è rappresentato graficamente come di seguito.

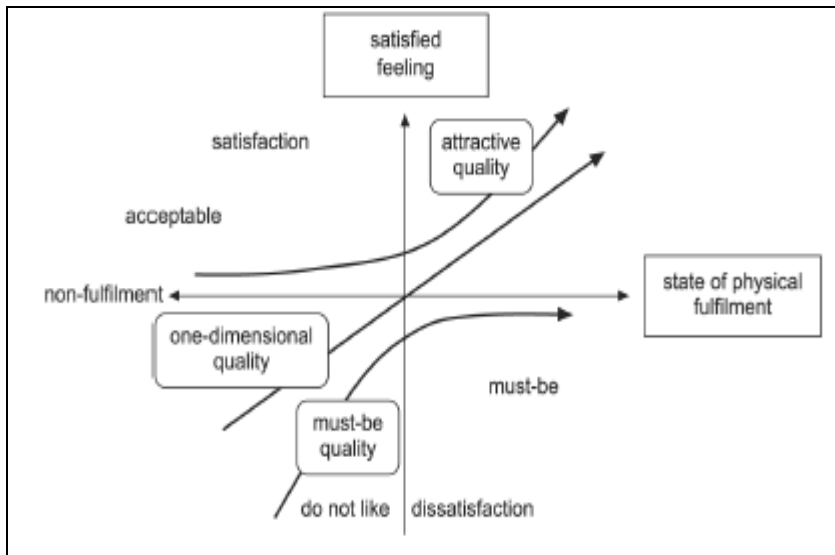


Figura 3 Il modello di Kano

Come si può notare, sull'asse delle ordinate è misurata la soddisfazione del cliente, mentre sull'asse delle ascisse è misurata la qualità erogata dal fornitore e, dunque, dall'impresa; dall'intersezione degli assi è possibile verificare la relazione esistente tra la capacità dell'impresa di soddisfare il cliente attraverso la propria offerta (le caratteristiche tecniche del prodotto/servizio) e la soddisfazione del cliente, con particolare riferimento a quanto questa si modifichi al variare delle condizioni di offerta. Vengono di seguito presentate le tre curve del modello. La prima di queste curve viene definita qualità *implicita* o *ovvia* o *must be quality*, e va ad indicare quella qualità che, se non è fornita, genera forte insoddisfazione, con conseguente rischio di una perdita elevata di clienti. Nel caso in cui, invece, questa qualità sia presente nel prodotto/servizio finale, essa incide in maniera limitata, se non quasi nulla, sulla *customer satisfaction*, in quanto la qualità implicita rientra tra le aspettative di base che il cliente si aspetta di trovare nel prodotto/servizio. Date le caratteristiche di questa "qualità", di solito il cliente non parla di queste aspettative, ma le evidenzia soltanto quando è insoddisfatto. Il secondo tipo di qualità, evidenziata nel modello di Kano, è definita come qualità *espresa* o *dichiarata* o *performance quality* o *one-dimensional quality*. Con questo termine si intende la conformità a quell'insieme di caratteristiche in base alle quali il cliente definisce i propri criteri d'acquisto per valutare le differenze esistenti con l'offerta concorrente. L'adeguatezza, quindi, di tali caratteristiche genera una soddisfazione proporzionale alla *performance* nella realizzazione dell'offerta da parte dell'azienda. Quindi, tanto più un prodotto è progettato e realizzato soddisfacendo tale "qualità", tanto maggiore sarà la probabilità di essere accolto con soddisfazione dalla sua clientela. Le caratteristiche della qualità implicita definiscono sicuramente l'offerta dell'azienda, ma non ne differenziano la performance rispetto ai concorrenti. Con il terzo tipo di qualità cosiddetta *latente* o *inattesa*

o *excitement quality* o *attractive quality*, Kano considera una qualità che va al di là delle aspettative del cliente e che è in grado di generare un alto grado di soddisfazione dello stesso. Si tratta in questo caso di “esigenze future sconosciute” che il cliente non si aspetta e non crede di volere ma che, una volta ricevute, lo entusiasmano. Queste prestazioni determinano un effetto esponenziale per cui piccoli incrementi di performance sono in grado di generare forti aumenti nella *customer satisfaction*. Dalla teoria sulla qualità inattesa di Kano si può dedurre come, per un’azienda, sia fondamentale mantenere le promesse fatte ai clienti, ma anche ricercare e sviluppare fin dalla fase di progettazione quei fattori di delizia che lo stupiscono. Tuttavia, per quanto riguarda le etichette indicate sugli assi orizzontale e verticale sono proposti diversi significati dalla letteratura.

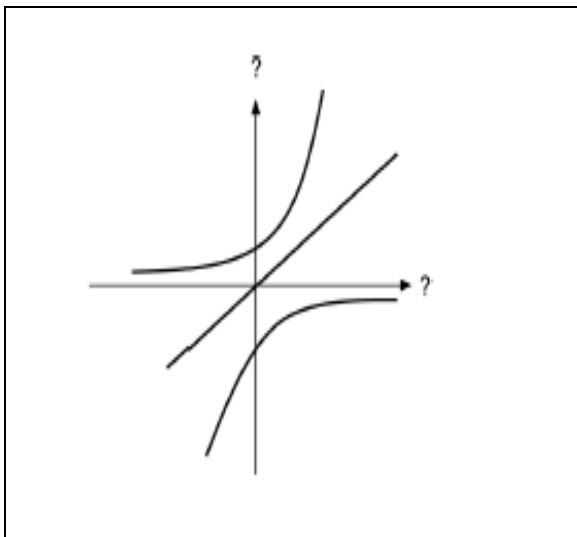


Figura 4 Il problema degli assi nel modello di Kano

In particolare, Kano definisce l’asse delle ordinate come “sentimento di soddisfazione” (1996); Edvardsson et al., (2000) e Bergman e Klefsjo (2003) come “customer satisfaction” e infine Magnusson et al. (2003) come “delizia”. Per quanto riguarda l’asse delle ascisse, questo rappresenta per Kano lo “stato di conformità fisica”, per Edvardsson et al., (2000) “il grado di raggiungimento di un attributo”, per Berger (2003) “la piena funzionalità”, mentre per Bergman e Klefsjo (2003) “ il livello di raggiungimento di un bisogno”.

Si specifica che il modello di Kano è di tipo dinamico⁴³ e, pertanto, in continua evoluzione: in particolare, il tempo concorre a declassare la qualità latente (fattori di delizia) prima a caratteristiche esplicite, poi ad elementi impliciti. Il cliente tende, infatti, ad abituarsi

⁴³ Lars Nilsson-Witell, Anders Fundin, (2005), Dynamics of service attributes: a test of Kano’s theory of attractive quality, International Journal of Service Industry Management Vol. 16 No. 2, pp. 152-168

facilmente ad un prodotto e alle sue caratteristiche: è necessario, allora, che l'impresa investa continuamente in ricerca e sviluppo, in modo da realizzare innovative soluzioni in grado di stupire il cliente e fidelizzarlo alla propria offerta. Il ciclo di vita dell'Attractive Quality parte da indifferente, si muove verso l'attraattiva, e si sposta nel tempo prima a one-dimensional e infine a must be.

1.4.2.1 Il presupposto teorico della Teoria di Kano

L'Attractive Quality è basata sulla teoria della motivazione di Herzberg⁴⁴ (1959, 1987), che spiega la struttura della soddisfazione del lavoro attraverso i fattori di igiene e motivazione. La teoria presuppone che i "fattori motivazionali" coinvolti nel produrre la soddisfazione e motivazione del lavoro siano separati e distinti dagli igienici che portano all'insoddisfazione del lavoro. Il punto di partenza dichiarato per il concetto di Attractive Quality è secondo Kondo (2000) e Kano (1996) legato ai fattori motivazionali. Fattori motivazionali e igienici sono due distinti bisogni che hanno un forte parallelismo anche con la gerarchia dei bisogni di Maslow. Herzberg sottolinea che i fattori motivazionali soddisfano i bisogni individuali per l'autorealizzazione. L'Attractive Quality è dovuta alla soddisfazione degli alti livelli di bisogno, che sono i bisogni psicologici del consumatore per la crescita e la auto realizzazione. Il contenuto delle motivazioni all'azione trae origine dalla teoria proposta da Maslow (1954) relativa al bisogno, inteso come carenza di un oggetto desiderato, in modo tale che la persona orienta il suo comportamento per raggiungerlo o per soddisfare lo stesso. Secondo Maslow, bisogni e motivazioni hanno lo stesso significato e si strutturano in gradi, connessi in una gerarchia di prepotenza relativa. Egli sostiene che la base di partenza per lo studio dell'individuo è la considerazione di esso come globalità di bisogni. Maslow sostiene che saper riconoscere i bisogni dell'individuo favorisce un'assistenza centrata sulla persona. Ogni individuo è unico e irripetibile, invece, i bisogni sono comuni a tutti, si condividono, si accomunano e fanno vivere meglio se vengono soddisfatti. Maslow formula una gerarchia dei bisogni che è rappresentata attraverso la famosa "Piramide dei bisogni di Maslow," di seguito riportata⁴⁵:

⁴⁴ Herzberg, F., (1959), *"Motivation to work"*, New York, Wiley.

⁴⁵ Maslow, A.H., (1975), *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma.



Figura 5 La gerarchia dei bisogni di Maslow

I bisogni formano una gerarchia, nel senso che quelli di livello più elevato non vengono presi in considerazione dall'individuo siano a che quelli inferiori non siano, almeno ad un livello accettabile, soddisfatti. La motivazione richiede un traguardo, chi non ha un traguardo chiaramente definito, non si sentirà motivato. I primi due traguardi (fisiologici e di sopravvivenza) sono legati al denaro, si possono raggiungere se il denaro è sufficiente, ma una volta che essi sono stati conseguiti, scema il valore motivazionale dei soldi. Se le persone sono soddisfatte della loro retribuzione e possono far fronte ai bisogni di sopravvivenza e il livello desiderato di vita, sono meno motivate dal denaro e pongono un accento più forte su gratificazioni di ordine più elevato. Il denaro diventa allora una forma di riconoscimento, quindi possiamo affermare che la motivazione richiede riconoscimento. Lo status e l'appartenenza possono derivare da un ruolo nella comunità locale, oltre che del far parte di un team all'interno di un'azienda; il bisogno di stima è sinonimo di "bisogno di riconoscimento"; e l'autorealizzazione è fornita da compiti impegnativi e stimolanti che esigono creatività. Le assunzioni di base delle teorie basate sui contenuti della motivazione sono rappresentate nella figura seguente⁴⁶:

⁴⁶ Costa, G., Gianecchini, M., (2005), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill

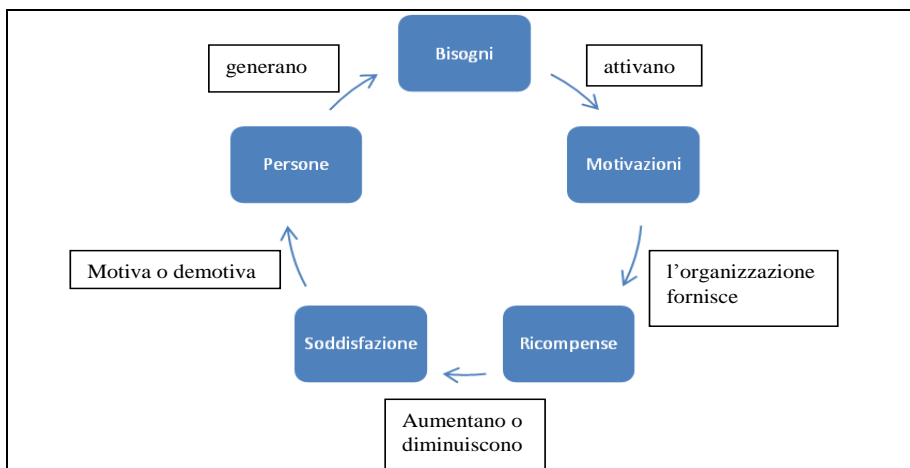


Figura 6 Il circolo virtuoso della motivazione

Un'altra importante teoria che segue gli studi fatti da Maslow, è stata formulata da Frederick Herzberg ed è chiamata *“Teoria dei fattori motivazionali e di igiene”*⁴⁷. Per rendere dinamica la prospettiva motivazionale, è necessario spostare l’attenzione dai bisogni dell’individuo ai fattori dell’organizzazione che generano soddisfazione e, quindi, un atteggiamento positivo nei riguardi del lavoro. Il contributo di Herzberg è stato rilevante proprio in questo senso, infatti nel corso di una ricerca condotta nel 1958, in una serie di interviste sistematiche a circa 200 ingegneri e contabili che lavoravano per undici diverse aziende nell’area di Pittsburgh, chiese loro di indicare le situazioni in cui si sentivano soddisfatti oppure insoddisfatti nello svolgimento del proprio lavoro. Più nello specifico l’intervista condotta da Herzberg si rifaceva al metodo del “caso critico”⁴⁸ e si basava essenzialmente su due quesiti: il primo diceva “Pensa ad una volta in cui ti sei sentito particolarmente ben disposto verso il tuo lavoro. Puoi riferirti a qualsiasi attività lavorativa, attuale o passata. La sua influenza sul tuo atteggiamento verso il lavoro può essere stata di breve/lunga durata. Per piacere parlamene”. Il secondo riguardava l’individuazione di un caso in cui l’intervistato si sentiva particolarmente mal disposto verso il proprio lavoro. Per ogni “storia”, sia positiva che negativa, venivano chieste precisazioni nel corso dell’intervista, con domande molto puntuali. Il metodo adottato per analizzare le interviste consisteva in un’analogia del contenuto con categorie costruite “a posteriori”, cioè fornite esclusivamente dalle interviste stesse.

Per procedere nell’analisi era stato deciso di distinguere tra tre livelli di analisi:

- un primo livello, che riguardava gli eventi “oggettivi;

⁴⁷ F. Herzberg, (1959), “Motivation to work”, New York, Wiley.

⁴⁸ F. Herzberg, (1972), “Come motivare i propri dipendenti”, *Problemi di gestione*, V, n. 6

- un secondo, che comprendeva quelle caratteristiche (bisogni, motivazioni) che gli intervistati percepivano e riferivano per spiegare il loro stato d'animo;
- il terzo livello per le conseguenze che gli eventi riferiti avevano sul comportamento dell'intervistato agli effetti del lavoro e della salute; esse erano categorizzate sotto la voce "effetti".

Ogni "storia" veniva sezionata in "unità di pensiero" che costituivano l'unità minima di analisi e poteva coincidere con un'affermazione circa un singolo evento, con una condizione che dava origine ad un certo "sentire", con una singola caratterizzazione di un certo "sentire" o con una descrizione di un singolo effetto.

Queste unità furono poi suddivise da alcuni membri dello staff di ricerca, secondo la consegna di "mettere nella stessa categoria le unità simili".

In presenza di un certo fattore si sarebbe trovata una sequenza di eventi di breve o lunga durata: diversi sarebbero stati gli effetti sull'atteggiamento verso il proprio lavoro per sequenze di breve o lunga durata; la più rilevante, "sequenze di eventi positivi sarebbero rese in presenza di fattori diversi da quelli che si sarebbero trovati per le sequenze di eventi negativi e diversi sarebbero stati gli effetti". Il che equivale a dire che le cause che avrebbero portato alla soddisfazione sarebbero state diverse da quelle che avrebbero procurato insoddisfazione. Con questo schema concettuale furono analizzate tutte le "storie" e individuate le sequenze e il loro tipo. Per ogni sequenza di eventi fu rilevata la distribuzione dei fattori che erano presenti in quella situazione e come passo conclusivo fu impostato un test statistico di significatività, il chi quadrato χ^2 , per poter stabilire quali fattori comparissero con frequenza significativa nelle storie positive ed in quelle negative. In base alle caratteristiche delle situazioni descritte, Herzberg propone questa teoria delle motivazioni sul lavoro orientata ad interpretare quel sentire complessivo che il lavoratore prova verso la propria attività, cioè la soddisfazione, a cui comunemente si contrappone l'insoddisfazione:

- la soddisfazione e l'insoddisfazione nel lavoro non sono una opposta all'altra, ma vanno considerate come due processi psicologici separati e paralleli;
- l'opposto della soddisfazione nel lavoro è la non-soddisfazione, cioè l'assenza di soddisfazione e l'opposto dell'insoddisfazione è la non-insoddisfazione, cioè l'assenza di insoddisfazione.

Il contributo più importante di Herzberg deriva però dall'individuazione dei fattori⁴⁹ che contribuiscono alla soddisfazione e all'insoddisfazione; vengono individuate due distinte fonti

⁴⁹ Il termine "fattore" per Herzberg ha il significato di caratteristica saliente di una certa situazione; è cioè l'interpretazione, il comun denominatore di un insieme di sequenze di storie considerate simili.

che alimentano le motivazioni e che si possono identificare l'una in tutto ciò che attiene al "contenuto" del lavoro e l'altra in tutto ciò che attiene al "contesto".

La soddisfazione del lavoro, che si riferisce alle esperienze altamente positive, è determinata, nella maggior parte dei casi, da ciò che sente l'individuo nei riguardi del contenuto della propria attività, questi elementi provvedono ad esercitare le capacità dell'individuo ed il sovrappiù di potenzialità della mente come aiuto per la crescita psicologica, sono denominati da Herzberg "fattori motivazionali". Essi vengono considerati le principali forze motivanti, cioè in grado di procurare un effetto stimolante sull'atteggiamento e sul rendimento.

L'insoddisfazione nel lavoro, collegata alle esperienze negative, è invece determinata, nella maggior parte dei casi, da ciò che l'individuo sente verso il contesto del suo lavoro.

Il contesto, che in senso lato, si può far coincidere con "ambiente", include quegli elementi che servono a provvedere alle necessità primarie dell'individuo, che sente la necessità di evitare ambienti e condizioni spiacevoli e sono perciò denominati "fattori igienici". Essi sono considerati le condizioni essenziali per rendere possibile la motivazione; essi di per sé non motivano, ma costituiscono soltanto un sostegno al morale.

Gli elementi motivazionali nel modello di Herzberg sono presentati in tabella⁵⁰:

	Fattori igienici	Fattori motivanti
Riguardano il	Contesto in cui viene espletato il lavoro	Contenuto del lavoro
Se assenti Se presenti	Generano insoddisfazione Non generano motivazione	Non generano insoddisfazione Generano motivazione
Esempi	Supervisione tecnica Retribuzione Condizioni fisiche di lavoro Relazioni interpersonali Status Sicurezza del proprio lavoro Politiche dell'impresa	Achievement, successo Riconoscimento ottenuto Lavoro in sé Grado di responsabilità Crescita professionale Possibilità di carriera

Tabella 1 Esempio di fattori motivazionali del modello di Herzberg

La teoria di Herzberg propone un modello di uomo che può esperire piena soddisfazione solo se ha la possibilità di realizzare le richieste poste dai livelli più alti della gerarchia motivazionale di Maslow, cioè le richieste determinate dai bisogni di autostima, sviluppo e auto-realizzazione. Possiamo affermare quindi che la classe dei fattori igienici è la base essenziale per la classe dei fattori motivazionali; Herzberg interpreta i due piani in senso gerarchico, cioè il raggiungimento della piena soddisfazione sia dovuto solo all'azione dei

⁵⁰ Fonte: Colucci, A., "La teoria dei fattori motivazionali e di igiene di F. Herzberg per la soddisfazione del lavoro", (1976), Liviana editrice, Padova

fattori motivazionali (livello superiore), mentre i fattori di igiene costituirebbero la base (livello inferiore) del processo di soddisfazione, cioè garantirebbero la non-soddisfazione.

La separazione tra caratteristiche motivazionali e fattori igienici è ricavata a posteriori in base alla presenza che esse hanno se vengono riferite ad esperienze altamente soddisfacenti o molto insoddisfacenti nel lavoro. L'obiezione principale fatta alla teoria di Herzberg è che i fattori proposti, possono essere presenti solo in un certo contesto culturale e soprattutto dato un certo sviluppo avanzato del sistema economico di tipo capitalista. Rimane il dubbio che la teoria dei due fattori sia un'eccessiva semplificazione della realtà, tale da essere ritrovata in contesti socioculturali differenziati. Il problema allora si sposta sulla capacità che tale teoria avrebbe di "spiegare", nonché la sua capacità di "prevedere" un certo tipo di atteggiamento verso il lavoro, in situazioni diverse.

L'ultima teoria è quella di Mc Clelland⁵¹, che considera tre ordini di bisogni che sono parzialmente confrontabili con i bisogni di ordine superiore proposti da Maslow.

In particolare, i contenuti della motivazione che spingono le persone all'azione sono:

- Il successo (*achievement need*): è il bisogno di affermarsi confrontandosi con parametri di eccellenza, di successo e di realizzazione di performance straordinarie. In termini organizzativi si esprime con il bisogno di dimostrare competenza ed eccellenza professionale, che spinge l'individuo a porsi obiettivi impegnativi ed a lavorare con maggior impegno quando si aspetta di ottenere dei riconoscimenti personali per lo sforzo. Il prevalere di questo bisogno può indurre l'individuo ad un atteggiamento di indifferenza affettiva;
- Il potere (*power need*): è il bisogno di influenzare l'altro, di indirizzarne il comportamento in funzione di una propria esigenza. In termini organizzativi si esprime con il bisogno di controllare il lavoro proprio ed altrui, esercitando l'autorità sulle persone in modo visibile. Una prevalenza di questo tipo di bisogno può indurre ad un atteggiamento di contro dipendenza;
- L'affiliazione (*affiliation need*): è il bisogno di stabilire, mantenere o ripristinare un rapporto affettivo con un'altra persona; di verificare la positività emotiva di una situazione di rapporto. In termini organizzativi induce comportamenti volti alla creazione di relazioni sociali per evitare l'isolamento, e orienta le persone ad instaurare legami di amicizia sul lavoro. Il prevalere di questo bisogno può generare nell'individuo anche un atteggiamento di dipendenza.

⁵¹ Mc Clelland, "A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle", Boston, Mc Ber, 1975.

Sebbene ogni persona possieda, in qualche misura, tutti questi bisogni, solo uno è prevalente in un dato momento ed agisce sulla scelta del comportamento. A differenza di Maslow, McClelland afferma che “i bisogni non sono statici nel tempo e possono variare a seconda della storia personale dell’individuo”⁵². Le tabelle proposte di seguito sintetizzano il legame tra la Teoria sui fattori motivazionali di Herzberg e la Teoria sull’Attractive Quality di Kano e in particolare, si può notare come l’Attractive Quality corrisponde ai fattori motivazionali mentre i must be sono i fattori igienici.

Fattori teoria Herzberg	Fattori igienici (contesto) Ad esempio: supervisione tecnica, retribuzione, relazioni interpersonali, sicurezza del lavoro, condizioni fisiche	Fattori motivazionali (contenuto) Ad esempio: riconoscimento ottenuto, grado di responsabilità, possibilità di carriera, lavoro in sé, crescita professionale
Se non ci sono	Generano insoddisfazione	Non generano insoddisfazione
Se ci sono	Non danno motivazione	Generano motivazione

Tabella 2. I fattori teoria Herzberg (igienici e motivazionali) e soddisfazione

Nella teoria di Kano i Fattori igienici sono equivalenti ai Must be quality:

Teoria Kano	Fattori igienici (contesto) Ad esempio: supervisione tecnica, retribuzione, relazioni interpersonali, sicurezza del lavoro, condizioni fisiche	Must be quality
Se non ci sono	Generano insoddisfazione	Generano insoddisfazione
Se ci sono	Non danno motivazione	Sono attesi/non generano soddisfazione

Tabella 3 Fattori igienici e Must be quality

Nella teoria di Kano i Fattori motivazionali sono equivalenti all’Attractive Quality:

Teoria Kano	Fattori motivazionali (contenuto) Ad esempio: riconoscimento ottenuto, grado di responsabilità, possibilità di carriera, lavoro in sé, crescita professionale	Attractive quality
Se non ci sono	Non generano insoddisfazione	Accettabili/ Non generano insoddisfazione
Se ci sono	Generano motivazione	Generano soddisfazione

Tabella 4 Fattori motivazionali e Attractive Quality

⁵² McClelland, “A guide to job competence assessment”, Boston, Mc Ber, 1976.

Ma cosa si intende per creazione dell'Attractive Quality? Vuol dire creare un nuovo prodotto con una qualità che non può solo essere distinta dalle qualità dei prodotti attuali ma che è anche attrattiva per i consumatori.

Kano propone una fase di analisi e una fase di creazione dell'Attractive Quality. Nella fase di analisi è necessario definire appropriati attributi di qualità. Viene poi costruito il questionario di Kano basato su questi elementi che è utilizzato per conoscere la voce del cliente. I risultati vengono verificati per vedere se sono stati o meno soddisfatti. Il primo passo è dunque quello di individuare i fattori latenti: per fare ciò non basta fare un'indagine che interessa solo quello specifico prodotto oggetto di indagine ma è necessario capire sul prodotto in generale una serie di domande in profondità tipo: che tipo di prodotto vorresti? Che tipo di problemi potresti avere con questo prodotto? Che tipo di miglioramento vorresti in un prodotto? Che tipo di innovazioni vorresti? Queste domande consentono di conoscere i requisiti dichiarati delle persone su quel tipo di prodotto che si possono dividere in due aspetti: fattori/problemi che causano insoddisfazione e nuove richieste rispetto al prodotto. Un altro tipo di indagine è basato su domande che non sono disegnate per quel prodotto, ma per varie situazioni legate allo sviluppo del prodotto stesso. Le domande potrebbero interessare il senso del valore delle persone, l'interesse, il comportamento, l'utilizzo dell'ambiente collegato al prodotto e al suo utilizzo. Quindi le domande sono relative alle circostanze che circondano il prodotto. Questo metodo include ad esempio anche l'osservazione del comportamento delle persone. Altro aspetto possono essere i reclami presentati. Da questo tipo di indagine indiretta è possibile estrarre requisiti che non sono specificatamente riconosciuti dalle persone e quindi i requisiti latenti. Il secondo step è quindi quello di pianificare il prodotto tenendo in considerazione i requisiti latenti. Se aggiungo un nuovo elemento di qualità basato su un fattore di insoddisfazione dichiarato, può essere valutato come one-dimensional o must be. Se un altro elemento di qualità è pianificato sulle richieste latenti allora si parla di Attractive Quality. Ciò è piuttosto forte se si tratta di un prodotto nella fase di crescita. In caso di prodotti maturi molti requisiti dichiarati possono essere noti da passate indagini e le informazioni disponibili da vari canali del marketing. Comunque molti dei requisiti espressi per un prodotto maturo possono essere considerati come requisiti tecnici o difficoltà economiche da superare. È comunque importante verificare la fattibilità dei requisiti tecnici e l'impatto che possono avere sul mercato.

La tabella riepiloga le fasi proposte da Kano per il processo di creazione dell'Attractive Quality:

<i>Il processo di creazione dell'Attractive Quality è strutturato in tre macro-fasi.</i>
<p>Il primo: estrazione dei fattori latenti e conferma della loro generalità</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. indagine relativa all'utilizzo 2. estrazione dei fattori latenti dalle osservazioni dell'indagine 3. confermare se i fattori latenti sono generali con un'indagine su piccola scala perché indagare su pochi oggetti ci consente di trovare i requisiti più significativi. È importante mantenere la confidenzialità delle informazioni acquisite
<p>Il secondo: pianificare il prodotto per realizzare i fattori latenti</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. realizzare i fattori latenti che sono stati confermati 2. utilizzare il metodo <i>task achieving</i>: focalizzare l'obiettivo analizzandone la fattibilità, l'impatto sul mercato, la tecnologia, le risorse; ascoltare e valutare tutte le possibili alternative per l'obiettivo e trovare quella prioritaria. Analizzare i dettagli e preparare uno scenario che includa i dettagli per raggiungere l'obiettivo. Prevenire i rischi che il metodo può causare
<p>Il terzo: indagine dell'attractive quality per confermare che il piano del prodotto sviluppato provveda l'attractive quality</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valutazione del prototipo da parte dei clienti

Tabella 5 Il processo di creazione dell'Attractive Quality di Kano

1.4.3 Il modello Importance Performance Analysis

Considerando le risorse limitate è importante per i manager individuare e capire quali sono le priorità di intervento per accrescere le performance di vari attributi della qualità. La teoria di Kano, precedentemente descritta, conoscendo quali sono gli attributi che generano valore e aumentano la CS e quali sono requisiti minimi di soddisfazione, è una guida utile al manager per implementare la soddisfazione di un servizio. Alcune teorie, nell'analizzare il punto di vista del cliente, sostengono che è opportuno considerare l'importanza che rivestono determinati aspetti dell'offerta di servizi. Se un cliente non è soddisfatto di un elemento che ritiene molto importante, allora esiste un problema significativo. Se invece non è soddisfatto di un elemento che ritiene poco importante, per l'organizzazione si tratta di un problema meno urgente da risolvere. Si deve ovviamente tener conto del fatto che target diversi possono quindi considerare importanti aspetti diversi. È quindi molto importante inserire nella rilevazione di CS sia la soddisfazione che l'importanza percepita dal cliente al fine di poter studiare la combinazione dei punteggi relativi a entrambi in quanto questo ci permette di individuare le priorità di intervento in termini di miglioramento della qualità⁵³. La priorità massima dovrebbe essere attribuita agli elementi o servizi che sono importanti per i clienti e dei quali non sono soddisfatti. D'altra parte, gli elementi che i clienti non considerano molto importanti e per i quali il livello di soddisfazione è elevato possono ricevere temporaneamente una minore attenzione se le risorse sono limitate.

⁵³ EIPA, op.cit.

Esistono dunque due paradigmi nella ricerca della qualità del servizio: il paradigma delle aspettative non confermate e il paradigma delle performance. Tra i modelli proposti dalla letteratura relativi al paradigma della performance, il modello Importance Performance Analysis (IPA)⁵⁴ che, non è una metodologia di analisi ma è implicitamente una teoria di comportamento, si focalizza sul monitoraggio del livello di soddisfazione del cliente, in seguito all'esperienza condotta per fruire di un servizio. L'analisi IPA muove dalla considerazione che gli attributi determinanti al fine della scelta sono un sottoinsieme relativamente ristretto di tutti i possibili attributi che un cliente riconosce in un prodotto/servizio. Tale modello prevede che siano prese in considerazione rispettivamente le caratteristiche che hanno un peso maggiore (importanza) nel determinare il gradimento del prodotto/servizio da parte della domanda e come l'impresa soddisfa tali caratteristiche. Ciò permette una più efficace focalizzazione delle scelte strategiche.

È uno strumento utile ai manager per conoscere e capire bisogni e esigenze dei clienti e assumere efficaci decisioni gestionali che rispondano alle loro esigenze. Indagando su cosa le persone pensano circa l'importanza e la performance degli attributi del prodotto è ragionevole pensare che si possa arrivare a conclusioni circa la trasformazione delle performance degli attributi ad esempio per aumentare il profitto o la soddisfazione del cliente. Applicare IPA seguendo l'esempio di Martilla è semplice. In una indagine si chiede ai partecipanti circa specifici attributi di un prodotto/servizio considerate importanti e gli si chiede un punteggio per ogni attributo. Attraverso l'indagine è possibile ottenere informazioni sull'importanza e sulla performance da parte dei clienti. Questo ti permette di misurare la media dei punteggi di importanze e performance e la media delle medie attraverso gli attributi. La media delle medie stabilisce un sistema di assi alternativo che forma un reticolo. Si formano quattro quadranti in cui sono indicate diverse tipologie di azioni: questo strumento viene chiamato "Mappa delle priorità" (*Action Grid*).

⁵⁴ MARTILLA J. A., JAMES J. C. (1977), "Importance-Performance Analysis, Journal of Marketing

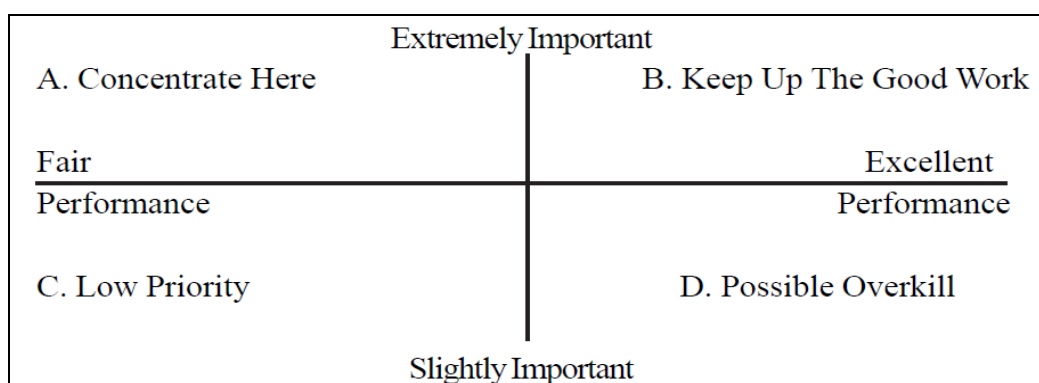


Figura 7 La matrice IPA originale, Martilla & James.

Questa mappa consente di capire quali sono i fattori chiave di soddisfazione, quali sono le priorità di intervento e le possibili azioni di miglioramento. IPA può quindi essere considerata come un semplice ma efficace strumento, molto utile per decidere come allocare risorse e massimizzare la soddisfazione del cliente. IPA prevede due assunzioni implicite e cioè: la performance e l'importanza sono due variabili indipendenti e la relazione tra la qualità della performance e la performance globale è lineare e simmetrica anche se alcuni autori propongono una riconsiderazione della teoria stessa.⁵⁵

Si ricorda che nel modello di Kano la relazione tra performance e importanza dei fattori base e di eccitazione è di tipo non lineare e asimmetrica. Inoltre, l'attributo di importanza può essere interpretato come funzione della performance. In più l'importanza può essere interpretata come funzione della performance. Infatti, i fattori di base sono critici quando la performance è bassa. La loro influenza sulla soddisfazione complessiva decresce quando la performance aumenta, mentre è vero l'opposto per i fattori di eccitazione. I fattori di eccitazione diventano determinanti di soddisfazione quando la performance è alta, ma giocano un ruolo non importante quando la performance è bassa. Il modello di Kano sulla CS non conferma l'assunto di base dell'IPA e pone la questione della sua implicazione manageriale⁵⁶. Se la mappa delle priorità è uno strumento facilmente fruibile da un'audience non tecnico, essa presenta una serie di limiti che hanno creato un forte dibattito in letteratura. In particolare, qualcuno ha proposto l'utilizzo della mediana quando le risposte hanno una cattiva e alterata distribuzione. L'IPA consente infatti di usare i dati derivanti da indagini di

⁵⁵ Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., Pichler, J., (2004), The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 271-277

⁵⁶ Yu-Cheng Lee, Cheng-Chien Cheng and Tieh-Min Yen, (2009), Integrate Kano's Model and IPA to improve Order-Winner Criteria: a study of computer Industry, *Journal of Applied Sciences* 9 pp. 38-48

CS per costruire una matrice bidimensionale dove nell'asse delle x si mette l'importanza, mentre gli attributi di qualità sull'asse y.

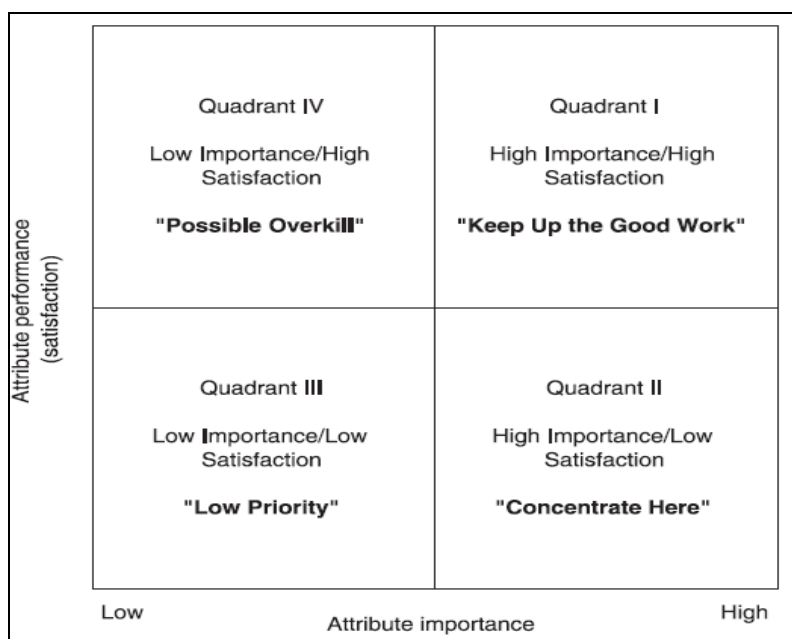


Figura 8 Evoluzione Matrice IPA

I quadranti della mappa che vengono così a formarsi esprimono altrettante azioni in ottica di miglioramento, in particolare:

- Quadrante 1 (Area del monitoraggio): elementi del servizio da controllare nel tempo, per verificare che le aspettative degli utenti non crescano.
- Quadrante 2 (Area delle criticità): elementi del servizio maggiormente suscettibili di miglioramento, su cui intervenire con priorità più elevata;
- Quadrante 3 (Area della competitività): componenti che qualificano il valore del servizio e devono essere mantenuti.
- Quadrante 4 (Area delle illusioni): è possibile che su queste componenti del servizio si stia approfondendo un impegno inutile nell'assicurare agli utenti standard elevati di qualità; si potrebbe considerare di dirottare risorse nell'accrescere il livello di soddisfazione di altri aspetti.

La misurazione dell'importanza effettuata dal modello IPA è molto simile a quella proposta dal modello Servqual. La tecnica IPA identifica punti di forza e di debolezza mettendo a confronto due criteri che i clienti prendono in considerazione per effettuare una scelta.

Un criterio è l'importanza relativa degli attributi e la valutazione dei clienti dell'offerta in termini degli attributi stessi. In particolare, il modello di analisi degli scostamenti, utilizzato nel Servqual si basa sulla valutazione dei fattori necessari a un servizio ideale o eccellente;

sull'analisi delle prestazioni offerte da un singolo fornitore di servizi in merito a essi; ma anche dell'attribuzione di un peso all'importanza dei fattori di più alto livello nella determinazione della soddisfazione generale⁵⁷. Un approccio simile che è necessario citare è il CMT (Common Measurement Tool)⁵⁸, sviluppato in Canada, che combina elementi derivanti da diversi modelli. Il Common Measurement Tool (CMT) è il risultato di uno studio esaustivo condotto dai ricercatori del Canadian Centre for Management Development che hanno analizzato diversi approcci di misurazione standard della customer satisfaction per i servizi pubblici. Il modello elaborato fornisce un utile esempio di come sia possibile combinare elementi di approcci diversi, al fine di migliorare la comprensione del livello di soddisfazione e di mettere in luce le priorità di miglioramento. Il modello include cinque questionari, relativi alle aspettative su diversi fattori correlati ai servizi, alle percezioni sull'utilizzo del servizio relativamente a tali fattori e al livello di importanza attribuito a ciascuno degli elementi dei servizi.

1.5 Misurare la Customer Satisfaction

La misurazione della soddisfazione del cliente è dunque un'attività da svolgere con attenzione e in modo rigoroso, che deve essere considerata come parte di un sistema di misura, ma a sua volta parte di un sistema di conoscenza nell'ambito della gestione strategica del cliente.

Su questo argomento la norma tecnica UNI 11098, pubblicata nel 2003, è una linea guida per la rilevazione della soddisfazione del cliente, con lo scopo di supportare le imprese nell'implementazione del processo di misurazione della soddisfazione dei clienti in accordo con specifici requisiti. La norma distingue le modalità di raccolta delle informazioni di tipo attivo (interviste e questionari) o di tipo passivo (informazioni di ritorno dal cliente), e presenta per ciascuna modalità i vantaggi e gli svantaggi.

La norma è applicabile a qualsiasi tipologia di organizzazioni, pubblica o privata di qualsiasi tipo e dimensione; essa parte dal presupposto che per misurare la soddisfazione del cliente e dei relativi indicatori di prestazione, è necessario raccogliere le informazioni provenienti dai clienti relative alla loro esperienza di acquirenti, consumatori e utenti. Gli input che possono essere utilizzati per raccogliere dati sulla soddisfazione dei clienti sono innumerevoli: in pratica tutte le fonti di informazione, scritte e verbali e le tecniche d'ascolto possono rappresentare materiale da utilizzare per questo scopo.

⁵⁷ Krisana Kitcharoen, (2004), The importance performance analysis on service quality in administrative departments of private universities in Thailand, ABAC Journal Vol. 24, No. 3

⁵⁸ HOWARD, C., "Are We Being Served? A Critical Perspective on Canada's Citizens First Satisfaction Surveys," International Review of Administrative Sciences, vol. 76, no. 1, 2010, pp. 65-83.

Essa presenta le fasi del processo di rilevazione della soddisfazione del cliente e di costruzione dei relativi indicatori evidenziando gli aspetti essenziali per la progettazione di una indagine strutturata. Le attività di progettazione di una indagine di customer satisfaction devono prevedere i seguenti steps:

1. selezione del prodotto o servizio, delle aree dell'organizzazione e dei clienti da sottoporre all'indagine sulla rilevazione della soddisfazione dei clienti;
2. identificazione dei fattori di soddisfazione;
3. determinazione del campione rappresentativo dei clienti – attivi, inattivi e persi, non clienti;
4. estrazione dalla banca dati dei nominativi da intervistare;
5. predisposizione del questionario – scelta del tipo di indagine, tipologie di domande, riferimento temporale, periodicità e lunghezza del questionario, metriche e scale di valutazione e rilevazione della soddisfazione;
6. produzione degli indicatori di prestazione, delle tavole e della relazione finale;
7. costruzione di indicatori di prestazione, cioè di indicatori sintetici di soddisfazione del cliente sulla base dei quali risulta che è possibile definire le mappe di priorità utili per pianificare il confronto con i valori di riferimento dei concorrenti e il processo di miglioramento continuo.

La distribuzione dei clienti insoddisfatti, soddisfatti e deliziati, l'importanza relativa dei fattori di soddisfazione e il numero dei clienti coinvolti consentono di costruire un indicatore sintetico di soddisfazione (detto CSI). Nella figura seguente è riportato un modello di flusso che evidenzia i legami fra i processi di rilevazione della soddisfazione, la costruzione del CSI, gli altri indicatori di prestazione e i comportamenti di acquisto e riacquisto dei clienti.

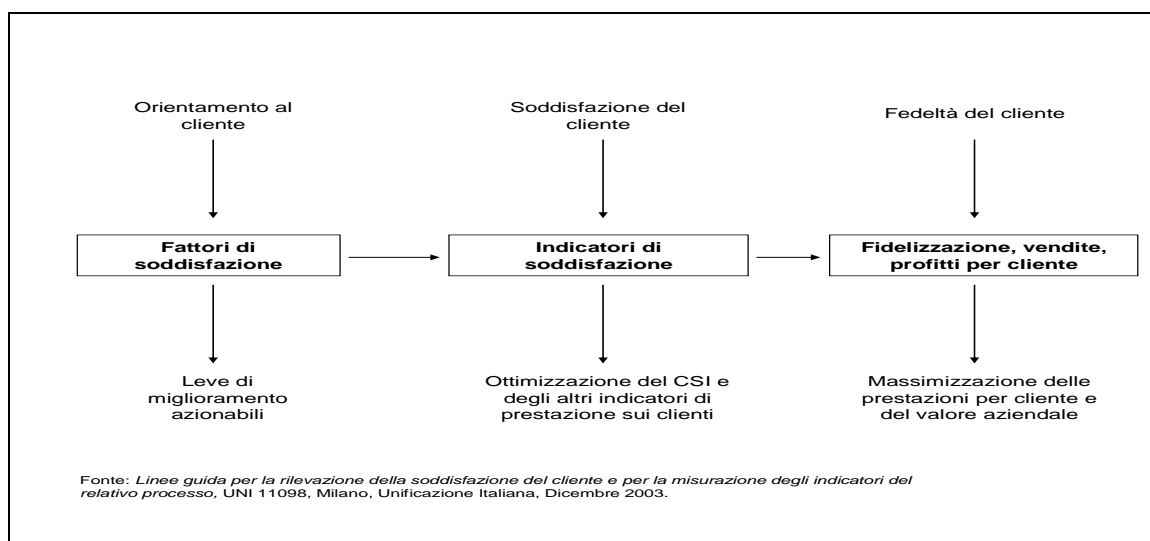


Figura 9. I fattori di soddisfazione, norma UNI 11098:2003

Come si può notare, la definizione dei fattori di soddisfazione è fondamentale: tanto più i fattori sono una espressione precisa di specifiche esigenze e sono riconducibili a singoli processi, tanto più possono essere utilizzabili, come leva di miglioramento per massimizzare le prestazioni dell'organizzazione.

Vengono di seguito descritti i principali metodi proposti dalla letteratura per la misurazione diretta della soddisfazione del cliente. La scelta del metodo deve essere realizzata in fase di progettazione del questionario ed è condizionata all'obiettivo dell'indagine.

1.5.1 Il Servqual

Il modello Servqual è stato sviluppato da Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), e messo a punto dagli stessi autori in una serie di sperimentazioni successive (1988; 1991; 1994). Esso deriva dall'impostazione teorica del *modello dei gap* e si fonda sulla misurazione delle attese e percezioni del cliente. Gli autori hanno a tal fine predisposto un questionario a partire dalla definizione delle componenti della qualità del servizio.

È doveroso precisare che la soddisfazione dei clienti rispetto al servizio è un costrutto percettivo multi dimensionale che è possibile sintetizzare considerando due variabili di base: la qualità attesa e la qualità percepita. Nella prospettiva dell'utente, secondo un approccio condiviso in letteratura e nella prassi operativa, la soddisfazione può essere misurata come scostamento fra aspettative (qualità attesa) e percezioni (qualità percepita). Si tratta dunque di una valutazione soggettiva e dinamica, al modificarsi dei fattori che influenzano la qualità attesa; occorre dunque minimizzare l'eventuale gap attraverso l'analisi delle dimensioni che si dimostrano rilevanti nell'influenzare la soddisfazione. Alla luce degli studi effettuati, gli autori hanno individuato cinque dimensioni chiave di cui si compone la qualità di un qualsiasi servizio: aspetti tangibili, affidabilità, capacità di risposta, capacità di rassicurazione, empatia.

Dimensioni Servqual⁵⁹	Significato ed implicazioni
Aspetti tangibili	Tali aspetti riguardano la componente hard del servizio con particolare riferimento alle strutture fisiche, le attrezzature, il personale e gli strumenti utilizzati per la comunicazione utilizzati durante l'erogazione di un servizio
Affidabilità	E' la capacità dell'impresa di mantenere costanti le prestazioni. L'impresa riesce a fornire sempre la stessa qualità di servizio nel corso del tempo, oppure la qualità varia notevolmente da una prestazione all'altra? Non c'è niente di più frustrante, per il cliente, di avere a che fare con un fornitore di servizi inaffidabile. Per i clienti quella dell'affidabilità è la più importante fra le cinque dimensioni considerate nel sistema Servqual e di conseguenza un'impresa che non è in grado di fornire un servizio affidabile difficilmente potrà avere successo.
Capacità di risposta	E' la dedizione dell'impresa nel fornire le sue prestazioni tempestivamente. Riguarda in particolare la volontà e/o la prontezza dei dipendenti nel fornire il servizio. Inoltre la capacità di risposta misura anche il grado di preparazione dell'impresa nel fornire il servizio. Può essere, quindi, sintetizzato come "la volontà di aiutare i clienti e allo stesso tempo la capacità di fornire prontamente il servizio".
Capacità di rassicurazione	E' la competenza dell'impresa e la cortesia con cui viene trattato il cliente; la sicurezza delle operazioni effettuate. La competenza deriva dalle conoscenze possedute dall'impresa, nonché dalle abilità nel prestare il servizio richiesto. La cortesia si riferisce invece al modo in cui il personale interagisce con la clientela e quindi viene valutato in termini di educazione, di capacità di avere un atteggiamento amichevole e di rispetto dimostrato per gli oggetti di proprietà del cliente. Un'altra componente fondamentale di questa dimensione è la sicurezza, in quanto la sensazione di sicurezza percepita dal cliente lo fa sentire al sicuro da pericoli, rischi o dubbi. Questa componente non fa riferimento solamente ai danni materiali ma anche ai rischi finanziari e i problemi legati alla confidenzialità con il cliente.
Empatia	E' la capacità di condividere le sensazioni provate dagli altri come se fossero le proprie. Le imprese che fanno proprio tale concetto, riescono a non perdere di vista cosa vuol dire essere clienti e, quindi, comprendono le loro necessità e rendono i propri servizi facilmente accessibili alla clientela.

Tabella 6. Le dimensioni del Servqual di Parasuraman

L'insieme di questi studi ha portato a rendere il Servqual, una metodologia diffusa per la misurazione sistematica della qualità del servizio. In particolare, il processo di misurazione della soddisfazione si svolge somministrando un questionario suddiviso in tre sezioni che, valutano le aspettative del cliente (prima sezione), le sue percezioni (seconda sezione) nei confronti del servizio ricevuto e l'importanza (terza sezione) attribuita dall'intervistato alle

⁵⁹ A. PARASURAMAN, L.L. BERRY, V.A. ZEITHAML, (1991), *Servire Qualità*, McGraw-Hill, Milano.

diverse dimensioni. La prima sezione, composta da 22 domande, ha l'obiettivo di conoscere le aspettative dei clienti, intese non come semplice previsione del servizio offerto dall'azienda in questione, ma come livello "quantitativo" di assolvimento dei vari aspetti del servizio e/o prodotto fornito da una generica azienda, al di sotto del quale si avrebbe insoddisfazione. Nella seconda sezione, dedicata alle percezioni, si chiede di esprimere un giudizio sul servizio offerto dall'azienda. Per le stesse 22 domande il cliente esprime un giudizio di percezione. Infine l'ultima sezione, verifica il giudizio dei clienti circa l'importanza relativa delle cinque dimensioni della qualità del servizio erogato. Per avere il risultato finale riguardante il livello complessivo di soddisfazione dei clienti, si calcola il punteggio Servqual, ovvero un valore numerico che indica lo scostamento esistente tra la percezione che l'utente ha del servizio e le sue aspettative. Esaminando i punteggi ottenuti dalle dimensioni, un'azienda può non solo valutare la qualità globale del servizio percepita dai clienti, ma individuare anche le dimensioni chiave e gli aspetti di tale dimensioni sui quali si dovrebbero concentrare gli sforzi di miglioramento. I risultati ottenuti mediante il metodo Servqual permettono all'azienda di effettuare alcune ulteriori analisi; in particolare, possono permettere all'azienda di paragonare aspettative e percezioni dei clienti nel corso del tempo, confrontare i punteggi ottenuti con quelli della concorrenza, esaminare i risultati per tipologia di cliente e valutare anche le percezioni dei dipendenti. La qualità è una variabile che si può concettualizzare e su cui si può intervenire. Il responsabile del servizio vede nella qualità superiore del servizio un fattore strategico per l'organizzazione (vision) e punta a raggiungere standard elevati.

Il servizio è un bene intangibile e perciò non consente di stabilire specifiche di produzione precise per ottenere una qualità uniforme (è difficile per l'azienda capire come i clienti percepiscono il servizio e ne valutano la qualità). E' inoltre eterogeneo in quanto l'erogazione varia da azienda ad azienda, da cliente a cliente e da giorno a giorno; infine la produzione e il consumo di molti servizi è inseparabile (è influenzata dal front-line). E' quindi più difficile misurare la qualità del servizio rispetto a quella di prodotto. Le percezioni sul servizio risultano dal confronto tra le aspettative del consumatore e le attuali performance del servizio. I clienti non valutano la qualità del servizio basandosi solo sul risultato ma tengono conto anche del processo di erogazione del servizio. Gli unici criteri che contano nella valutazione della qualità del servizio sono quelli definiti dal cliente. Le percezioni sulla qualità del servizio dipendono dal livello più o meno alto delle prestazioni dell'operatore rispetto alle aspettative dei clienti. La qualità del servizio è una misura di come il livello di servizio erogato è allineato con le esigenze degli utenti. Esistono 3 dimensioni della performance del servizio: livelli di materiale, abilità e personale. È incluso il modo in cui il servizio è erogato.

Il Servqual è utilizzato per misurare la qualità dei servizi. Zeithalm argomenta il Servqual per differenziare la qualità del servizio dalla CS. Mentre la qualità del servizio è funzione del gap del servizio percepito la CS deriva dal confronto servizi predetti (il livello di servizio che i clienti credono stanno più o meno per ricevere) e servizi percepiti (come si sentono dopo aver ricevuto il servizio). I clienti valutano la qualità del servizio mettendo a confronto il livello di qualità ricevuta, il livello di qualità desiderata e il livello di servizio che è disposto ad accettare. La CS è valutata dal confronto tra cosa ci si aspetta dal servizio e cosa percepiscono di aver effettivamente ricevuto. Il Servqual assume una relazione lineare tra la CS e le performance del servizio: l'implicazione è che bassa CS risulta da bassi livelli di performance e che questo deve essere il focus per il miglioramento. Dare maggior attenzione a un particolare attributo del servizio può non condurre a una più alta CS. La CS aumenta se c'è un miglioramento del servizio inaspettato. Molte organizzazioni si muovono verso l'innovazione per ottenere un vantaggio competitivo. Il Servqual non è disegnato per indirizzare l'elemento innovazione, ma fornisce importanti informazioni sul *gap* tra aspettative e percezioni ma non spiega come deve essere chiuso il *gap* dovrebbe essere integrato con strumenti della qualità volti a ridurre i *gap* del servizio. E' una tecnica diagnostica per scoprire ampie aree di forza e di debolezza del servizio di qualità di un'organizzazione. Il modello è composto da cinque dimensioni e definisce la valutazione della qualità dei clienti come funzione del gap tra aspettative del servizio e percezioni. Parasuraman evidenzia cinque *gap* risultanti dalla insoddisfacente erogazione del servizio. Il Servqual è in grado di identificare aree di miglioramento e punti di forza e di individuare le priorità di intervento. Consente di effettuare il benchmarking per organizzazioni che stanno nello stesso settore. Consente di dare indicazioni per formulare nuove strategie per completare le aspettative. Considera le percezioni sia di manager che di clienti.

Il modello viene considerato da alcuni autori troppo complesso, soggettivo e poco attendibile da un punto di vista statistico. Inoltre sono stati riscontrati i seguenti limiti metodologici:

- il modello è molto rigido;
- il modello considera valide per ogni tipologie di servizio le cinque dimensioni che compongono il concetto di customer satisfaction;
- il modello per misurare la customer satisfaction include la rilevazione delle aspettative e il loro calcolo; il processo di formazione delle aspettative può non essere chiaro e tra l'altro esse possono perfino svilupparsi contemporaneamente alla fruizione del servizio;

- il modello è stato ampiamente criticato per essere fallace nel sistema degli indicatori. In particolare, il fatto di calcolare gli indicatori attraverso la differenza algebrica crea problemi di affidabilità e validità del sistema di misurazione.

Cronin e Taylor (1992) argomentano che la stima delle percezioni dei clienti può già includere il processo mentale della percezione sottraendo l'aspettativa. In altre parole, secondo questa teoria, i rispondenti possono già aver comparato le loro percezioni con le aspettative quando chiedono di stimare le loro percezioni di un'organizzazione.

1.5.2 I metodi derivati dal Servqual

Nel 1991, Schvaneveldt, Enkawa e Miyikawa hanno elaborato il **Two-Way Model**. Tramite questo modello, l'intervistato valuta le numerose caratteristiche del servizio sotto due aspetti: uno "oggettivo" (con riferimento agli attributi della qualità) ed uno "soggettivo" (che invece implica la soddisfazione o l'insoddisfazione per il servizio ricevuto). Viene, infatti, predisposto un questionario con coppie di domande relative ai due aspetti, il quale permette di classificare le risposte date dai clienti e valutare il servizio offerto.

Il Metodo **Servperf**⁶⁰ è stato elaborato da Cronin e Taylor nel 1992 per misurare la qualità percepita del servizio in alternativa al metodo Servqual. Esso è basato sul presupposto che le sole percezioni, eventualmente ponderate secondo l'importanza attribuita da ciascun cliente alle dimensioni di un servizio, siano sufficienti nel fornire una misura della qualità percepita dello stesso. Lo schema di valutazione adottato dai due autori riprende quello sviluppato da Parasuraman, Zeithaml e Berry, ma utilizza solo 22 items (uguali a quelli impiegati per la misura delle percezioni in Servqual). La tipologia dei punteggi che si possono ottenere con tale sistema e la metodologia di calcolo è analoga a quella del Servqual, escludendo le misure delle aspettative. Secondo gli autori, questo modello consente di ottenere migliori risultati rispetto al Servqual, oltre a ridurre sensibilmente il numero delle domande poste all'intervistato.

Nel 1993, Teas propone un ulteriore modello di misurazione della soddisfazione del cliente, il modello **Normed Quality** tramite il quale è possibile precisare meglio il significato della componente aspettative. Le aspettative, infatti, possono essere interpretate dal cliente in vari modi: un'interpretazione a livello ideale, prevedendo così per ciascun attributo il livello massimo assoluto, l'aspettativa reale correlata alle particolari condizioni in cui il servizio può

⁶⁰ J. J. CRONIN JR., S. A. TAYLOR, (1992), "Measuring service quality: a re-examination and extension", in *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 55-68.

essere erogato. In questo caso il set di 22 item si ripete per tre volte: una sezione per le attese ideali; una sezione per le attese reali e una sezione per le percezioni.

Infine, un ultimo metodo di misurazione della soddisfazione del cliente, che deriva sempre dagli studi effettuati per il Servqual, è il **Qualitometro**, proposto nel 1996 da due studiosi italiani, Franceschini e Rossetto. La caratteristica principale di questo metodo consiste, nel poter eseguire separatamente la misura della qualità attesa e di quella percepita senza pericolo di influenze reciproche. Infatti, la prima viene rilevata ex-ante la fruizione del servizio, mentre la seconda ex-post, al contrario di tutte le altre metodologie finora proposte che richiedono una valutazione contemporanea ex-post sia delle attese che delle percezioni. Logicamente, il Qualitometro, derivando dal modello concettuale del Servqual, si basa sulle stesse dimensioni della qualità del servizio individuate per quest'ultimo. L'applicazione di tale metodologia consente di individuare molti aspetti tipicamente compresi nella fase di pre-consumo che non sono facilmente prevedibili a priori. Inoltre, tale strumento è adatto ad essere impiegato per l'individuazione delle aree di miglioramento.

1.5.3 Il metodo di Kano

Il metodo Kano prevede quattro fasi per la realizzazione di un'indagine⁶¹:

- *identificazione dei requisiti di prodotto/servizio;*
- *costruzione del questionario di Kano;*
- *gestione delle interviste;*
- *valutazione e interpretazione dei dati.*

Nella prima fase viene condotta un'indagine esplorativa presso i consumatori, attraverso focus group o interviste individuali, per identificare gli attributi del prodotto/servizio, i criteri di acquisto di tale prodotto/servizio, i principali problemi/disagi/difficoltà associati all'utilizzo del prodotto/servizio, le caratteristiche o prestazioni aggiuntive che potrebbero rispondere meglio alle aspettative del cliente e i relativi cambiamenti da apportare al prodotto/servizio in funzione dei suggerimenti. La fase successiva riguarda, invece, la costruzione del questionario. Il modello di Kano prevede che per ogni caratteristica del prodotto o servizio indagato vengano effettuate due domande per analizzare la reazione del consumatore: una in cui la caratteristica è presente (viene denominata la parte funzionale della domanda - ad esempio "*Se [il prodotto] soddisfacesse [la richiesta X], come ti sentiresti?*"-; un'altra in cui la caratteristica non è presente (viene denominata parte disfunzionale della domanda) - ad esempio "*Se [il prodotto] non soddisfacesse [la richiesta X], come ti sentiresti?*".

⁶¹ N. KANO, N. SERAKU, F. TAKAHASHI, S. TSUJI, (1984), "Attractive quality and must-be quality", Hinshitsu (*Quality, The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol.14, No.2, pp.39-48).

Per ciascuna di queste domande il cliente può scegliere tra cinque risposte differenti, basate su una scala del tipo:

- 1) *I like it that way- Mi piace così;*
- 2) *It must be that way- Deve essere così;*
- 3) *I am neutral- Sono indifferente;*
- 4) *I can live with it that way- Posso sopportare;*
- 5) *I dislike it that way- Non mi piace.*

Infine le risposte vengono classificate e collocate in una tabella (la tabella di valutazione di Kano), nella quale attraverso l'incrocio delle risposte stesse sarà possibile individuare a quale categoria appartiene ogni attributo del prodotto/servizio. Ogni attributo si ricollega così al modello teorico di Kano precedentemente esposto.

	FORMA DISFUNZIONALE (NEGATIVA)					
	Requisito del prodotto	1. like	2. must be	3. neutral	4. live with	5. dislike
FORMA FUNZIONALE (POSITIVA)	1. like	Q	A	A	A	O
	2. must be	R	I	I	I	M
	3. neutral	R	I	I	I	M
	4. live with	R	I	I	I	M
	5. dislike	R	R	R	R	Q

Tabella 7 La tabella di valutazione di Kano

Le lettere indicate in tabella sono da interpretare come segue:

- *A = Attractive (latente):* la caratteristica in questione è considerata dal cliente un requisito di attrattività;
- *I = Indifferent (indifferente):* la caratteristica considerata è irrilevante per il cliente;
- *Q = Questionable (dubbio):* le risposte ottenute sono generalmente date a fronte di domande formulate male o non comprese dal cliente, o derivano da un errore commesso dal cliente stesso nella risposta;
- *R = Reverse (inversa):* il cliente non desidera che la caratteristica considerata sia presente, anzi si aspetta l'opposto;
- *M = Must-be (implicita):* la caratteristica in questione è considerata dal cliente come un requisito-base;

- *O = One-dimensional (esplicita)*: la caratteristica in questione è considerata dal cliente un requisito prestazionale.

Quando si valuta la soddisfazione dei clienti non tutti gli elementi hanno lo stesso peso. Infatti è necessario saper distinguere quali sono i requisiti prestazionali, ovvero quegli elementi che creano soddisfazione se ci sono e insoddisfazione in caso contrario, da quelli latenti, in assenza dei quali non si crea insoddisfazione, ma la loro presenza comporta un incremento della soddisfazione, fino ad individuare le caratteristiche indispensabili, le quali non creano soddisfazione di per sé, ma la loro assenza crea forte insoddisfazione. Infine, l'ultima fase è quella che riguarda la valutazione e l'interpretazione dei dati raccolti. Il metodo proposto per analizzare i dati il calcolo delle frequenze: più queste presenteranno valori elevati, maggiore sarà l'importanza dei relativi attributi del prodotto/servizio per i consumatori.

1.5.4 Il metodo ACSI

L'American Customer Satisfaction Index (ACSI) è un indicatore sintetico sviluppato da Cleas Fornell e al.⁶² nel 1994. Esso è basato su un modello di valutazioni effettuate dai clienti sulla qualità di beni e servizi acquistati negli Stati Uniti e prodotti sia da aziende nazionali che straniere, che possiedono notevoli quote di mercato negli Stati Uniti. L'ACSI utilizza le interviste ai consumatori come input per un modello econometrico multi equazione sviluppato presso la University of Michigan Ross School of Business.

Il metodo ACSI è stato applicato ai servizi governativi americani, quale uno degli indicatori usati per misurare le performance di questi servizi⁶³. È un modello causa-effetto basato su indicatori della soddisfazione, quali le aspettative dei consumatori, la qualità percepita, il valore percepito, i reclami e la fidelizzazione. Gli indicatori sono componenti multi-variabili misurati da diverse domande che vengono effettuate al consumatore e ponderate all'interno del modello. Le domande servono per verificare i fattori determinanti delle valutazioni di ciascun indice, considerando che gli indici sono riportati su una scala da 0 a 100. La ricerca e la metodologia del modello consentono di quantificare la forza e gli effetti tra i vari indici, ovvero come i primi influiscano sugli altri; questo graficamente viene spiegato dalle frecce, che ne definiscono "l'impatto". Proprio attraverso questa analisi, si può individuare quale driver di soddisfazione, se migliorato, avrebbe un effetto maggiore sulla soddisfazione finale, nonché sulla fidelizzazione del cliente. Di seguito viene presentato lo schema del modello,

⁶² E. W. ANDERSON, C. FORNELL & D. R. LEHMANN, (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden" in *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 53-66.

⁶³ J.C. STEYAERT, (2004) "Measuring the Performance of Electronic Government Services" in *Information & Management*, 41, pp. 369-375.

che propone le dimensioni che hanno un impatto sulla soddisfazione del cliente e che vengono analizzate di seguito nel dettaglio.

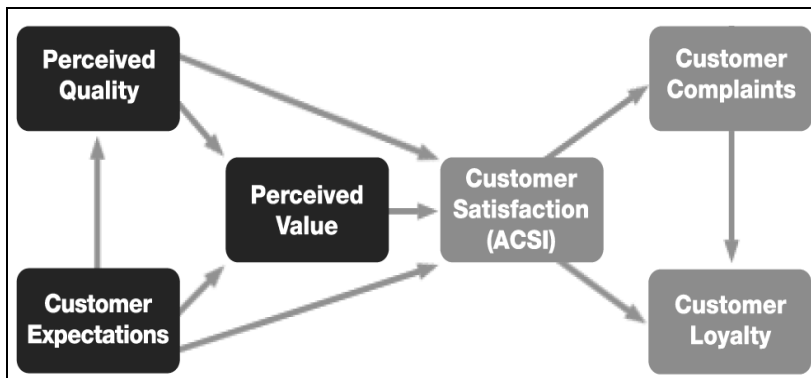


Figura 10 Il metodo ACSI, Anderson, Fornell & Lehmann

- *Customer Expectations (la qualità attesa)*: è una misura riguardante ciò che il cliente si aspetta in termini di qualità globale del prodotto o servizio. Le aspettative si riferiscono alle attese che il cliente aveva prima dell'acquisto del bene o del servizio, basate anche su esperienze personali pregresse.
- *Perceived Quality (la qualità percepita)*: è una misura attraverso cui il cliente valuta le più recenti esperienze di consumo. La qualità, in questo caso, è misurata in termini sia di personalizzazione, inteso come il grado in cui un prodotto o un servizio soddisfa le esigenze individuali del cliente, sia di affidabilità, ovvero in termini di frequenza di problemi o disagi con il prodotto o servizio.
- *Perceived Value (il valore percepito)*: è la misura della qualità percepita dal cliente rispetto al prezzo pagato. Il valore viene espresso in base a due domande, relativamente al prezzo per una qualità data, e alla qualità per il prezzo pagato; è ovviamente valutato in base a un'esperienza di utilizzo del bene/servizio acquistato a fronte del relativo costo complessivo.
- *Customer satisfaction (soddisfazione del cliente)*: la customer satisfaction si basa su un costrutto fatto di tre domande: la soddisfazione globale, la soddisfazione rispetto alle aspettative, alla marca/azienda/fornitore rispetto a un ideale.
- *Customer Complaints (reclami dei clienti)*: i reclami dei clienti sono indice molto importante in termini di soddisfazione dei clienti. In particolare viene valutato sia in riferimento ai comportamenti dei clienti sia in riferimento alle capacità dell'azienda di gestirli.

- *Customer loyalty (fedeltà)*: la customer loyalty viene valutata in base a tre elementi, la propensione al riacquisto, l'elasticità al prezzo e la propensione al passaparola. È funzione del livello di soddisfazione maturato, nonché del livello percepito di qualità oltre che dell'immagine di cui gode l'azienda.

1.5.5 Il metodo ECSI

L'European Customer satisfaction Index (ECSI), è stato sviluppato quale strumento di supporto all'Europa nel suo sforzo di crescita e competitività, con l'obiettivo di fornire un nuovo indicatore di performance applicabile a diversi settori. E' costruito sulla base della qualità percepita dal cliente ed è basato sulla rilevazione e l'analisi della soddisfazione dei clienti nei settori chiave dell'economia. Esso permette di costruire una piattaforma europea di benchmarking; di fornire ai consumatori un nuovo canale di comunicazione verso i loro fornitori di beni e servizi; di sviluppare la diffusione dell'eccellenza e della competitività. Le varie rilevazioni pilota hanno consentito di elaborare un modello che prevede due varianti: il modello base e il modello completo. In particolare, il modello base consta di 5 variabili latenti costruite in funzione delle variabili misurate: aspettative, percezioni, valore percepito, customer satisfaction, fedeltà; il modello completo considera 7 componenti e cioè, quelle del modello base a cui devono essere integrate le due variabili immagine (relativa all'azienda e non al prodotto) e i reclami.

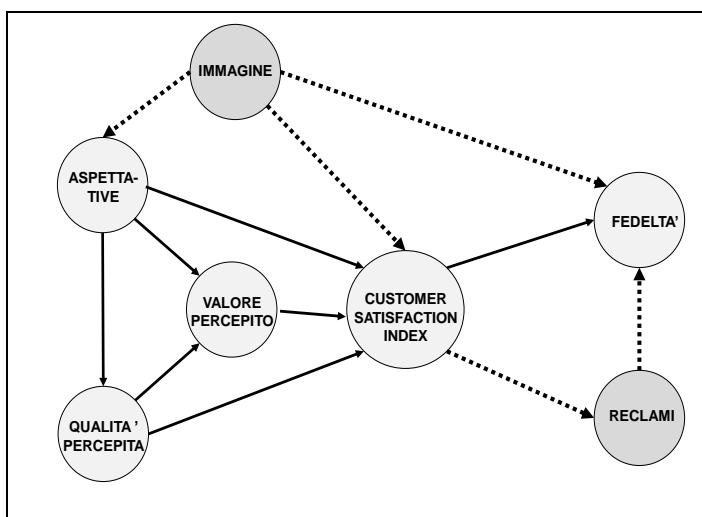


Figura 11. Il metodo ECSI

Per quanto riguarda l'esperienza italiana, Busacca e la Doxa (una società di ricerche di mercato) hanno creato nel 2006 un Osservatorio sulla Customer Satisfaction nei servizi che ha

avuto come obiettivo quello di dotare il sistema economico e finanziario italiano di un indice di customer satisfaction. E' stato così elaborato un indice di soddisfazione l'*Italian Customer Satisfaction Index*, (detto ICSI), costruito ispirandosi alle metodologie ECSI e ACSI.

L'elaborazione dell'ICSI nasce dalla necessità di disporre di indice standard volto a rendere disponibili confronti ed analisi che supportino efficacemente decisioni ed azioni a livello macroeconomico, di settore e di azienda. Inoltre, l'esperienza statunitense ha dimostrato come la Customer Satisfaction, impattando sull'attitudine al riacquisto, non solo influenza direttamente le performance delle imprese ma è anche precursore dell'andamento del PIL nazionale. Nell'ambito dell'Osservatorio, sono stati presi in considerazione 12 settori che possono considerarsi rappresentativi dell'intero comparto dei servizi in Italia e che sono stati analizzati e valutati sulla base dell'ICSI.

1.5.6 Altri metodi europei

La Svezia è stato il primo paese ad introdurre, nel 1989, un indicatore nazionale della qualità dei beni e servizi, lo Swedish Customer Satisfaction Barometer (detto SCSB). L'indicatore SCSB è stato il primo ad analizzare la soddisfazione del cliente come variabile latente e introducendo il legame tra qualità attesa e qualità percepita. Infatti, il modello originale contiene sia la percezione di un cliente della recente esperienza con un prodotto o servizio, che le aspettative dei clienti in merito a tale prestazione. Più in particolare, l'esperienza viene valutata in base al valore percepito durante la prestazione, ovvero più il valore percepito aumenta maggiore sarà la soddisfazione del cliente⁶⁴.

Dalla sua evoluzione sono nati prima i modelli ACSI ed ECSI e, nel 2000, il modello norvegese Norwegian Customer Satisfaction Index (detto NCSB). Quest'ultimo si caratterizza per la capacità di disaggregazione della qualità percepita in componenti standard necessarie alla misurazione della customer satisfaction quali: prezzo, immagine, fedeltà del consumatore, componente affettiva, componente calcolatrice, trattamento delle lamentele. Tale modello supera alcune carenze presenti nei modelli ACSI ed ECSI, eliminando le relazioni che non si sono mostrate significative ed in particolare, la variabile latente "trattamento delle lamentele", che ha rivelato effetti modesti sia sulla soddisfazione che sulla fedeltà. Si deve specificare che lo studio che ha condotto all'elaborazione di tale modello si è basato sui dati di un'economia che, seppure aperta e competitiva, è di dimensione piuttosto ridotta.

⁶⁴ M.D. JOHNSON, A. GUSTAFSSON, L. LERVIK, T.W. ANDREASSEN, J. CHA, (2000), *The evolution and future of National Customer Satisfaction Index Model*.

1.6 I metodi per la misurazione della Customer Satisfaction dei servizi erogati on-line

Negli ultimi anni si è sempre più diffusa sia nel settore privato che pubblico la vendita di prodotti e l'erogazione di servizi attraverso canali telematici, in particolare la rete Internet che si è proposto in alternativa ai canali tradizionali (tipicamente il front-office). In particolare, l'introduzione della multicanalità nel processo di vendita ed erogazione del prodotto/servizio comporta l'introduzione di sistemi di monitoraggio della soddisfazione specifici. Si deve tener conto della multicanalità in fase di progettazione di un sistema di ascolto del cliente. L'adozione di strumenti idonei a misurare il gradimento verso i servizi on line va considerata un punto di partenza per la realizzazione di strategie di intervento e programmi di miglioramento dei servizi stessi al fine di rispondere alle esigenze dei clienti e ad operare una efficace allocazione delle risorse in funzione dei bisogni e dei comportamenti rilevati nella domanda. Viene di seguito effettuata una breve descrizione dei principali modelli di rilevazione della Customer Satisfaction.

Il modello ES-QUAL rappresenta l'applicazione del modello Servqual agli ambienti digitali. In dettaglio, il modello ES-QUAL è stato sviluppato per rilevare la qualità del customer service erogato attraverso il Web, a partire dal modello Servqual⁶⁵. Il modello parte dall'ipotesi che la valutazione della qualità del customer service on-line non si basa solo su dimensioni che si manifestano durante l'interazione, ma anche su dimensioni del post-interazione. Ciò significa che è opportuno ampliare la rilevazione della customer satisfaction per includere dimensioni del servizio che interessano anche le fasi successive all'interazione on line. Tale estensione è particolarmente rilevante soprattutto nei casi di e-commerce in cui la transazione on-line è seguita dalla consegna del prodotto.

Il questionario è composto da 22 item che si suddividono nelle seguenti quattro dimensioni:

- a. *efficienza*: il sito può essere utilizzato facilmente e velocemente
- b. *esecuzione*: il sito risponde alle promesse in merito alla buona riuscita dell'ordine e alla disponibilità dell'item
- c. *disponibilità del sistema*: il sito funziona correttamente
- d. *privacy*: il sito è sicuro e protegge le informazioni del cliente

Il modello WEBQUAL è stato sviluppato da Loiacono, Watson e Goodhue nel 2000 per indagare la qualità dei siti Web con particolare riferimento ai contesti di Business-to-Consumer⁶⁶. Sono state individuate 12 dimensioni, raggruppate in 4 categorie:

1) Utilità:

⁶⁵ V.A. ZEITHAML, A. PARASURAMAN, A. MALHOTRA, (2002), "Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge" in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), pp. 362-375.

⁶⁶ E.T. LOIACONO, R.T. WATSON, D.L. GOODHUE, (2007), "An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites" in *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 11, N.3, pp. 51-87.

- a. adeguatezza delle informazioni per l'obiettivo dell'utente;
 - b. livello di personalizzazione delle comunicazioni del sito;
 - c. fiducia nel sito;
 - d. tempi di risposta utilizzando il sito.
- 2) Facilità di utilizzo:
- a. facilità di comprensione delle pagine del sito;
 - b. livello di intuitività delle operazioni.
- 3) Intrattenimento:
- a. *visual appeal* del sito;
 - b. livello di innovatività del sito;
 - c. *emotional appeal* del sito.
- 4) Relazioni:
- a. coerenza dell'immagine dell'organizzazione;
 - b. completezza dell'offerta dei servizi on line;
 - c. vantaggio relativo dell'on-line.

Il modello eTailQ è stato sviluppato con l'obiettivo di misurare la qualità percepita per i servizi on line offerti dagli e-tailer. È stato sviluppato da Wolfenbarger e Gilly nel 2003⁶⁷ avvalendosi di nove focus group on-line e off-line. Il modello parte dall'ipotesi che per indagare la qualità percepita di un servizio on-line sia necessario tenere in considerazione le specificità del canale Internet. Questo modello vuole specificatamente supportare la distribuzione virtuale.

La scala si articola in quattro dimensioni, per 14 item di misurazione complessivi:

- a. *design del sito web*, che raggruppa tutti gli elementi dell'esperienza del consumatore inclusa la navigazione, la ricerca delle informazioni, l'ordine, la personalizzazione appropriata e la selezione dei prodotti;
- b. *affidabilità ed esecuzione del sito*, che include gli item relativi alla rappresentazione del prodotto (che dovrebbe essere accurata sia nel display sia nella descrizione), alla consegna effettuata che dovrebbe avvenire nei tempi previsti e all'accuratezza degli ordini processati;
- c. *privacy e sicurezza del sito*, ossia la percezione di sicurezza del consumatore e il suo livello di fiducia riposto nel sito con particolare riferimento al rispetto della privacy delle informazioni condivise;

⁶⁷ M. WOLFENBERGER, M.C. GILLY, (2003), "eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality" in *Journal of Retailing*, 79, pp.183-198.

d. *customer service*, ossia il livello di interesse nella risoluzione di problemi, la propensione del personale ad aiutare i consumatori, e la velocità di risposta alle domande. Con questa dimensione si vuole indagare il livello con cui si risponde alle domande dei consumatori in modo rapido, accurato, gentile e utile.

Szymanski e Hise⁶⁸ hanno recentemente sviluppato il modello “e-Satisfaction” per misurare la customer satisfaction per le interazioni on line. È evidente quindi che questo modello si pone in una posizione diversa da quella dei metodi per misurare la qualità percepita. Il presupposto teorico su cui si fonda il modello è che la customer satisfaction per i servizi on-line non è diversa nella sostanza da quella per i servizi off line; ciò che cambia nei due contesti sono semplicemente le dimensioni che causano l’eventuale insoddisfazione.

In dettaglio, il modello propone due domande per rilevare il livello di customer satisfaction:

- il livello di soddisfazione/insoddisfazione;
- il livello della sensazione di piacevolezza.

In particolare, i due autori propongono la rilevazione delle percezioni dei consumatori in relazione a quattro dimensioni:

1. la convenienza on-line;
2. il merchandising (ossia l’offerta dei prodotti e le informazioni fornite sui prodotti);
3. il design del sito web;
4. la sicurezza finanziaria.

⁶⁸ D.M. SZYMANSKI, R.T. HISE, (2000), “e-Satisfaction: An Initial Examination”, *Journal of Retailing*, 76 (3), 309-322.

CAPITOLO II

2. Il modello CS in Profondità

Il Modello CS in Profondità è un metodo di rilevazione della soddisfazione degli utenti concepito per misurare in modo standardizzato la qualità dei servizi pubblici e di sostenere la progettazione e attuazione di sistemi di erogazione coerenti con gli effettivi bisogni dei cittadini. Esso rende disponibili informazioni confrontabili nel tempo e nello spazio tra le diverse amministrazioni relativamente al livello di soddisfazione del cittadino, tenendo in considerazione il canale di erogazione dei servizi off line, on line e in multicanalità. Ma è altresì in grado di misurare sia la qualità di tutti i servizi erogati da un'amministrazione, sia la qualità di uno specifico servizio.

Il modello si presta pienamente a misurare il livello di soddisfazione del cittadino con particolare riferimento ai servizi amministrativi transattivi e informativi erogati in multicanalità, ovvero con riferimento ai canali off line od on line singolarmente considerati. È bene mettere in evidenza che il modello non è stato progettato per valutare la soddisfazione dei servizi alla persona (istruzione, sanità, assistenza) che, a vario titolo, tendono a incidere sullo stato fisico, psichico e culturale del cittadino. Per questa tipologia di servizi, infatti, è difficilmente configurabile una demarcazione netta fra output del servizio, individuo che ne beneficia e soggetto erogatore. Si tratta dunque di una sfera di prestazioni per le quali i concetti di efficienza ed efficacia tendono a sovrapporsi: per esempio, le buone condizioni di salute di un paziente vengono garantite dalla capacità del medico di effettuare diagnosi e terapie corrette (efficacia), come anche dalla capacità della struttura sanitaria di organizzare al meglio il sistema di prenotazioni, riducendo al minimo i tempi di attesa (efficienza).

L'assunto di base è che i risultati derivanti dallo svolgimento di un'indagine di customer satisfaction debbano essere letti e utilizzati ai fini del miglioramento della qualità dei servizi. Ciò è possibile mettendo in relazione gli elementi del servizio con le diverse fasi del processo di erogazione. In particolare, il principio ispiratore del modello è rappresentato dal pieno riconoscimento del legame che intercorre tra leve gestionali e risultati ottenuti; in base a questo principio ogni risultato discende dagli approcci messi in atto dal sistema organizzativo, ma allo stesso tempo condiziona le scelte gestionali del ciclo successivo nell'incessante ricerca del pieno allineamento tra esigenze del mercato e qualità offerta. Questo approccio è coerente con i principali modelli di eccellenza, EFQM e CAF in particolare, e può essere considerato il cuore del miglioramento continuo. Considerato che la qualità del servizio viene percepita nel momento stesso in cui viene erogato, il processo di erogazione diviene parte

integrante dei contenuti del servizio stesso, rendendo impossibile effettuare un controllo preventivo rispetto alla sua fruizione. Se a livello dell'intero sistema aziendale le leve gestionali sono tipicamente la leadership, la pianificazione strategica, la gestione delle risorse umane, le partnership e i processi realizzativi, a livello micro la leva che permette di agire sul miglioramento del servizio è il processo di erogazione; d'altro canto, il risultato che genera le informazioni utili al miglioramento del processo di erogazione non può che essere rinvenuto nella misura della soddisfazione dei cittadini e nella verifica dei risultati di performance del processo, secondo lo schema riportato nella figura seguente.

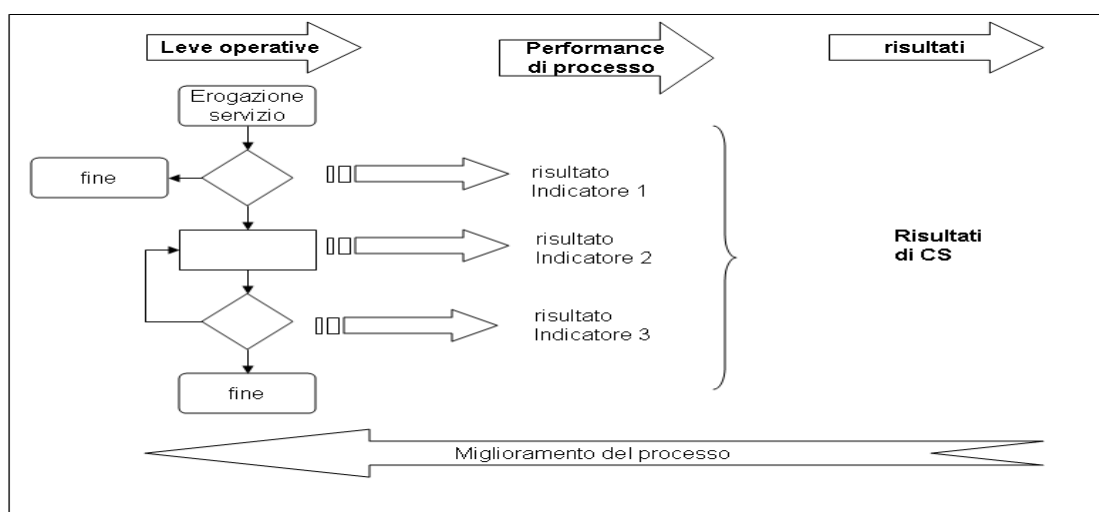


Figura 12. Leve gestionali, performance di processo, risultati

Partendo dal presupposto che il processo di erogazione del servizio è uno dei principali aspetti che concorre a determinare la soddisfazione del cliente, non è possibile ignorare che i diversi canali di erogazione (off line e on line) di uno stesso servizio pubblico concorrono a formare il giudizio di soddisfazione del cittadino. Essendo stato progettato per consentire alle amministrazioni di rilevare il grado di soddisfazione di uno o più servizi erogati in presenza (off line), a distanza attraverso un sito web (on line) e in multicanalità, ogni canale può essere trattato separatamente e ad ogni modalità di erogazione del servizio può corrispondere una rilevazione di customer satisfaction ad hoc. Ciò consente all'amministrazione di assumere decisioni sulla base di informazioni puntuali che riguardano il servizio, indipendentemente dal canale di erogazione adottato. Allo stesso modo, il modello consente di integrare le informazioni legate alla soddisfazione riferibile ai diversi canali, secondo la logica della multicanalità. In tal modo è possibile effettuare interventi di miglioramento sui diversi canali di erogazione puntando al potenziamento della qualità complessiva del servizio indipendentemente dai "punti di contatto" di cui il cittadino può avvalersi.

In questo quadro, il modello CS in Profondità si caratterizza per diversi elementi di vantaggio che ne contraddistinguono il posizionamento innovativo e che è bene mettere in evidenza. Più precisamente, esso consente di:

1. indagare molteplici aspetti della soddisfazione dei cittadini collegandola direttamente al processo di erogazione del servizio indagato;
2. sostenere le azioni manageriali nelle scelte di miglioramento dei servizi sul piano della qualità;
3. essere applicato da qualsivoglia amministrazione, centrale o locale;
4. integrare le informazioni sulla customer satisfaction relativamente ai servizi erogati in multicanalità;
5. favorire il benchmarking fra amministrazioni.

A tale scopo sono stati progettati e realizzati strumenti (in particolare questionari) e metodologie (modalità di conduzione dell'indagine e analisi dei dati raccolti) che tengono conto del canale di erogazione dei servizi (on line od off line) e dell'ambito di indagine (servizi globalmente considerati, ovvero servizi specifici).

2.1. La rilevazione “standard” e “specificata”

Occorre puntualizzare un ulteriore elemento utile a definire il perimetro concettuale e operativo del Modello CS in Profondità, più precisamente quello relativo allo scopo dell'indagine di customer satisfaction.

In dettaglio, la rilevazione può essere rivolta – contemporaneamente o separatamente – su:

1. la qualità complessiva di tutti i servizi erogati allo sportello o sul sito web (*indagine standard*);
2. la qualità di uno specifico servizio, considerato singolarmente (*indagine su un servizio specifico*).

Nel primo ambito di indagine si insiste su indicatori di soddisfazione a carattere trasversale, validamente applicabili a prescindere dal tipo di servizio e dall'amministrazione di riferimento; nel secondo si punta invece ad individuare degli indicatori di soddisfazione specifici, riferibili al servizio di volta in volta indagato.

L'*indagine standard* per la rilevazione di customer satisfaction sull'insieme dei servizi erogati in presenza o a distanza da un'amministrazione richiede un minore impegno di progettazione e realizzazione; non dovendo affrontare un'analisi puntuale delle caratteristiche di un servizio specifico, ma al contrario insistendo su caratteristiche generali valide per la complessità dei servizi di interesse, il modello è congegnato in maniera tale da assicurare un forte contenuto

di standardizzazione. In questo ambito può pertanto essere considerato come un vero e proprio prodotto “chiavi in mano” e l’amministrazione coinvolta è in condizione di applicarlo immediatamente con minimi interventi di personalizzazione.

Più in dettaglio, in questo ambito il modello prevede un questionario di rilevazione già finalizzato e pronto da somministrare; l’amministrazione ha il solo compito di effettuare l’indagine, analizzare i dati e predisporre le eventuali azioni di miglioramento. Il questionario impiegabile si basa sull’utilizzo di un set di 22 indicatori di soddisfazione, tradotti in altrettante domande e raggruppati in 6 dimensioni (aggregati di indicatori semanticamente omogenei) al fine di ottenere una maggiore leggibilità delle informazioni.

L’indagine su un servizio specifico presuppone invece un maggiore coinvolgimento dell’amministrazione nella progettazione ed esecuzione dell’indagine. Questo tipo di rilevazione si basa sull’individuazione di indicatori di soddisfazione riconducibili al servizio specifico che si intende indagare. La differenza più evidente rispetto al precedente ambito di indagine risiede nel fatto che in questo caso è necessario effettuare un’attività di analisi sul processo di erogazione del servizio oggetto dell’indagine, con lo scopo di individuare indicatori di soddisfazione precisamente riferibili al servizio stesso. All’amministrazione è pertanto richiesto un coinvolgimento diretto già in sede di progettazione del questionario, che deve riflettere le peculiarità del servizio in esame e rappresentare adeguatamente gli aspetti che impattano sul livello di soddisfazione degli utenti. Va tuttavia considerato che la predisposizione del questionario non deve essere effettuata *ex novo*, in quanto l’assunto alla base del modello resta comunque quello di fare in modo che l’esigenza di personalizzazione sia strettamente funzionale a cogliere gli elementi di unicità del servizio considerato, mantenendo inalterato, ovunque applicabile, il contenuto di standardizzazione. Per questa ragione il questionario specifico riprende i contenuti di quello generale, fatte salve le opportune esigenze di adattamento, in modo da assicurare la massima omogeneità nell’impostazione del modello di rilevazione e sfruttare – anche per i servizi specifici – l’impianto concettuale del questionario generale, frutto di un approfondito lavoro di progettazione e sperimentazione.

Il modello prevede quindi l’adozione di un questionario standard nell’ipotesi in cui ad essere indagata sia la soddisfazione dei cittadini riferita alla complessità dei servizi (off line od on line) erogati dall’amministrazione. Invece, si utilizza un questionario specifico se l’attenzione si focalizza sulla valutazione di un singolo servizio, peculiare quanto a processo di erogazione. In accordo con questo approccio metodologico, il modello poggia su quattro diversi questionari: standard off line e on line; specifico off line e on line.

Questa declinazione si rende necessaria per tenere conto delle differenze nei canali di erogazione, come anche dell'oggetto di indagine. Pertanto, si tratta di una scelta obbligata che non può essere oggetto di semplificazioni ulteriori se si vuole tenere conto delle diverse prospettive di osservazione. Tuttavia, anche in questo quadro di inevitabile complessità, tutti i questionari sono riconducibili ad uno schema logico comune che viene riportato nella prossima tabella.

1. PROFILAZIONE
2. OVERALL INIZIALE SET ITEM E DIMENSIONI OVERALL FINALE
3. IMPORTANZA SULLE 6 DIMENSIONI
4. DOMANDA APERTA: SUGGERIMENTI

Tabella 8 La struttura dei questionari

Come risulta evidente, ogni questionario di compone di quattro sezioni.

La prima è destinata ad accogliere i dati funzionali alla profilazione degli intervistati. Può contenere pertanto variabili come quelle socio-demografiche, ma anche di altro tipo, per esempio la frequenza di utilizzo del servizio, piuttosto che i canali di utilizzazione impiegati. Questa sezione è da considerarsi "aperta" nel senso che è facoltà dell'amministrazione alimentarla secondo le proprie esigenze informative, ma considerando che il modello offre comunque un set di variabili pre-organizzate cui fare riferimento.

La seconda sezione ha a che fare con la vera e propria rilevazione della soddisfazione. Agli intervistati è richiesto di esprimere un proprio giudizio di soddisfazione secondo un'apposita scala su due tipologie di domande: la prima è espressione della soddisfazione complessiva nei confronti del servizio (o dei servizi) in esame (cosiddetta overall satisfaction); la seconda misura invece il grado di soddisfazione su elementi singoli del servizio stesso. Le domande sulla soddisfazione generale vengono poste rispettivamente all'inizio e alla fine del questionario e sono intervallate da quelle sugli aspetti puntuali del servizio. La posizione di queste domande all'interno del questionario è da considerarsi una scelta strategica che produce due tipologie di informazioni diverse. Un giudizio di soddisfazione complessivo a monte del questionario permette di ottenere opinioni spontanee e svincolate da ogni condizionamento che le successive domande potrebbero indurre.

Viceversa, a conclusione del questionario rappresenta una valutazione mediata, dipendente dalle risposte fornite precedentemente. Le due tipologie di informazioni sono ugualmente interessanti e per questo è raccomandabile proporle entrambe: infatti, sarà possibile valutare lo scostamento della percezione di soddisfazione complessiva tra un'affermazione istintivamente espressa e una maggiormente elaborata. Il livello di soddisfazione dei cittadini intervistati sulle componenti per così dire "elementari" del servizio ha un riflesso diretto sulla qualità complessiva, ma la loro valutazione puntuale permette una maggiore focalizzazione quando è necessario comprendere in dettaglio su quali aree di miglioramento intervenire. A loro volta, le domande sui singoli aspetti della soddisfazione sono raggruppate in base a dimensioni di soddisfazione (adeguatezza delle informazioni, accessibilità, capacità di risposta, etc.), le quali costituiscono aggregati semanticamente omogenei di caratteristiche puntuali del servizio. Queste verranno presentate analiticamente nel prosieguo del documento, quando si illustrerà il contenuto dei questionari; in questa sede si intende preliminarmente sottolineare che la presenza di questa stratificazione concettuale è duplice: da un lato rendere il questionario maggiormente fruibile e logicamente ordinato; dall'altro creare le basi per un utilizzo efficace dei dati raccolti in chiave di miglioramento. La terza sezione consente di rilevare il giudizio di importanza che gli intervistati attribuiscono alle dimensioni del servizio, per come precedentemente indicate; le dimensioni includono elementi puntuali del servizio dal significato omogeneo: quindi per esempio, tutti gli aspetti legati all'informazione (dalla completezza all'aggiornamento) fanno riferimento alla dimensione "adeguatezza delle informazioni". La dimensione può essere assimilata a un concetto più complessivo e per certi versi sintetico della soddisfazione, che permette di fissare un ordine di priorità nelle azioni di intervento quando il livello di qualità del servizio è percepito come insoddisfacente dai cittadini. Mettendo in relazione giudizi di importanza sulle diverse aree del servizio e giudizi di soddisfazione sui diversi elementi che le compongono è infatti possibile definire un quadro di supporto alle decisioni che facilita il management nell'individuazione degli aspetti maggiormente critici. Anche l'utilizzazione delle dimensioni di soddisfazione verrà approfondita a seguire.

La quarta sezione, che consiste in una domanda a risposta aperta, è tesa a lasciare massima libertà agli intervistati nel fornire suggerimenti volti al miglioramento del servizio e permette quindi di raccogliere espressioni spontanee, arricchendo il bagaglio conoscitivo che scaturisce dall'indagine. Si specifica che tutte le domande del questionario poggiano su una scala di risposta di tipo Likert a sei gradi ancorata, con l'indicazione verbale del significato del livello solo per il punteggio più basso (1=completamente in disaccordo) e più alto (6=completamente

d'accordo). A titolo di esempio, viene mostrato di seguito come l'indicatore di soddisfazione "velocità di erogazione del servizio" possa essere analizzato nel questionario usando la scala proposta:

	Completamente in disaccordo					Completamente d'accordo
	1	2	3	4	5	6
il servizio mi è stato erogato in tempi che reputo soddisfacenti	0	0	0	0	0	0

Figura 13. Scaling questionario

Agli intervistati è inoltre richiesto di indicare un giudizio di importanza delle dimensioni su una scala di risposta a sei gradi ancorata, con l'indicazione verbale del significato del livello solo per il punteggio più basso (1= poco importante) e più alto (6= molto importante).

2.2. Approccio metodologico per la costruzione del modello CS in Profondità on line

La direttiva Stanca del 27/07/2005 sulla Customer Satisfaction evidenzia come garantire la qualità dei servizi sia un'esigenza sempre più diffusa e, al tempo stesso, un'importante scelta competitiva per il settore pubblico. L'implementazione di un sistema di ascolto del cittadino rappresenta un'opportunità strategica finalizzata ad orientare "la progettazione di sistemi di erogazione di servizi tarati sui bisogni effettivi dei cittadini". In questa ottica, nel 2007 è stato avviato un progetto di ricerca, su iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica e del CNIPA in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Aziendali ed Economico-Giuridiche dell'Università degli Studi di Roma Tre, con l'obiettivo di definire un modello trasversale per la misurazione della soddisfazione degli utenti per i servizi erogati on line dalla pubblica amministrazione. Tale iniziativa di ricerca, che si inserisce nel processo di cambiamento e modernizzazione della P.A., si propone di verificare le opportunità in termini di investimento per il miglioramento della qualità dei servizi pubblici erogati on line.

Sul piano esecutivo, il progetto di ricerca si è articolato nelle seguenti fasi:

1. Fase esplorativa, che prevede:

- l'individuazione dei processi di erogazione ritenuti maggiormente significativi nella prospettiva dei clienti a partire dagli enti centrali che avranno fornito la loro disponibilità a collaborare all'iniziativa;
- l'analisi degli strumenti di rilevazione della customer satisfaction attualmente impiegati dai diversi enti ed i risultati di precedenti survey sulla customer satisfaction nei confronti dei servizi on line;

- l'individuazione di dimensioni e indicatori di qualità significativi per il monitoraggio della soddisfazione degli utenti sui servizi on line.
2. *Fase descrittiva*, consistente:
- nella predisposizione del questionario standard di rilevazione, in base alle dimensioni e indicatori di qualità per il monitoraggio della soddisfazione (solo relativamente agli indicatori trasversali);
 - nella definizione della metrica di rilevazione dei giudizi di soddisfazione;
 - nella redazione del draft delle linee guida relative al modello, alle modalità di somministrazione e di elaborazione dei risultati.
3. *Fase di sperimentazione operativa*, riguardante:
- la somministrazione dei questionari a un panel di amministrazioni pilota;
 - l'analisi dei risultati raggiunti;
 - l'evidenziazione delle aree di miglioramento;
 - il feedback sul modello di rilevazione;
 - la predisposizione della struttura definitiva del questionario e delle linee guida.
4. *Fase di feedback* che, a partire dalle criticità rilevate nella fase di sperimentazione, consiste nel definire un primo set di indicatori standard di controllo, funzionali ad ottimizzare il governo dei processi interni a maggiore impatto sulla soddisfazione degli utenti.

In fase di start up del progetto, al fine di individuare il panel di amministrazioni coinvolte nella fase esplorativa, il CNIPA ha reso disponibile una lista di cinquanta amministrazioni pubbliche centrali. Per approfondire la conoscenza dei servizi erogati on line e verificare la presenza di informazioni su indagini di customer satisfaction condotte da questi enti, è stata effettuata un'analisi dei portali secondo i seguenti criteri:

- tipologia di servizio offerto (informativo/transattivo);
- target di riferimento (cittadino/intermediario);
- presenza di indagini di customer satisfaction sui servizi on/off line in corso;
- presenza di dati relativi ad indagini di customer satisfaction svolte dall'ente;
- analisi su: metodi, strumenti, tecniche di scaling, indicatori di performance e tecniche di analisi dei dati delle indagini.

Questo studio ha consentito di verificare lo stato dell'arte rispetto ad indagini di customer satisfaction in corso o pregresse, facendo emergere le diverse iniziative di ogni ente in tema di nuovi canali di erogazione del servizio. L'eterogeneità sia in tema di varietà di servizi offerti on line, sia di livello di maturità rispetto al fenomeno, ha suggerito di circoscrivere il campo

di scelta degli enti coinvolti nella fase esplorativa ad un campione rappresentativo di tutte le realtà. Pertanto si è costituito un tavolo di lavoro composto da sette amministrazioni centrali, disponibili a collaborare all'iniziativa, che rappresentano il panel di riferimento della fase esplorativa. Al fine di elaborare il modello è stato adottato un approccio metodologico sperimentale per l'individuazione delle dimensioni e dei quality driver rilevanti.

Lo scopo delle fasi esplorativa e descrittiva è stato l'individuazione di un set di dimensioni e indicatori di qualità significativi per il monitoraggio della soddisfazione degli utenti sui servizi on line. In particolare, le caratteristiche del set di indicatori sono le seguenti:

- Trasversalità, ossia generalizzata applicabilità ai diversi enti nella rilevazione di aspetti generali di soddisfazione;
- Specificità, ossia esclusiva riconducibilità ad un singolo ente.

Allo scopo di rendere maggiormente leggibile l'approccio metodologico si riporta di seguito uno schema riassuntivo utilizzabile come riferimento:

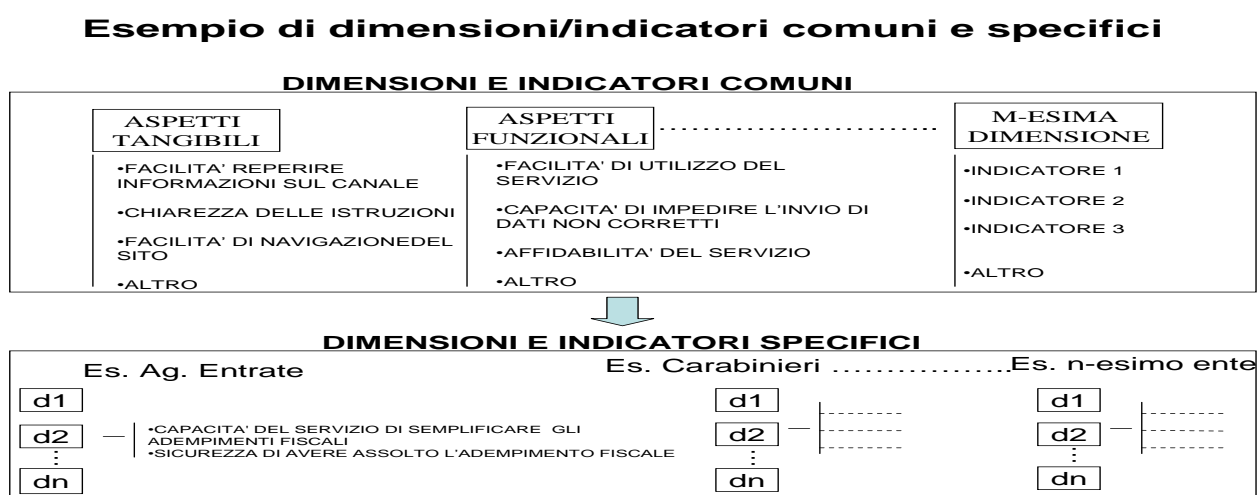


Figura 14. Esempio set item e dimensioni trasversali e specifici

La metodologia che ha condotto all'elaborazione del set di item e dimensioni scelta può essere sintetizzata nelle seguenti fasi:

A) Raccolta e selezione delle informazioni rilevanti

- Analisi dei portali degli enti del panel
- Analisi desk e classificazione delle informazioni derivanti dalle esperienze degli enti del panel
- Ricerca e analisi dei principali modelli e approcci presenti in letteratura

B) Elaborazioni delle informazioni rilevanti

- Selezione e predisposizione di un set di dimensioni e quality driver
- Output di 7 dimensioni e 36 quality driver

C) *Test di verifica delle dimensioni e dei quality driver*

- Definizione dei criteri di verifica e predisposizione del questionario
- Valutazione dell'attendibilità dei risultati del test di verifica
- Analisi dei dati

D) *Predisposizione del questionario definitivo*

- Selezione dei quality driver
- Ricerca in letteratura delle principali tecniche di scaling.

E) *Sperimentazione operativa del modello.*

A) *Raccolta e selezione delle informazioni rilevanti.* Questa fase ha previsto come prima attività l'*analisi dei portali* degli enti del panel. È stata avviata una analisi approfondita dei portali, la cui struttura è stata sviluppata tenendo in considerazione le seguenti dimensioni:

- architettura: riguarda la struttura generale del sito e le modalità di navigazione che esso rende disponibili ai propri utenti. Un sito ha una buona architettura se la sua organizzazione in pagine è coerente con i suoi contenuti e se permette una facile navigazione;
- comunicazione: riunisce numerosi aspetti come la chiarezza con cui il sito comunica il suo scopo, la coerenza con l'immagine dell'organizzazione titolare del sito, l'attrattiva grafica, la "relazione" che instaura con gli utenti;
- funzionalità: l'insieme delle funzioni che il sito mette a disposizione dei propri utenti; da questo punto di vista, un sito è di qualità quando supporta bene l'utente nello svolgimento delle funzioni che necessitano e tutte queste sono realizzate in modo corretto dal software, cioè senza errori;
- contenuti informativi del sito: l'affidabilità, il livello di aggiornamento, la comprensibilità del linguaggio in cui i contenuti sono espressi;
- gestione: misura la qualità complessiva del lavoro di gestione del sito durante la sua operatività, per assicurarne il corretto funzionamento durante tutto il tempo in cui esso deve essere attivo;
- accessibilità: facilità di accesso al portale qualunque sia l'hardware, il software, l'infrastruttura di rete, la lingua, la cultura, la locazione geografica, le abilità del visitatore;
- usabilità del sito: l'efficacia e l'efficienza con cui gli utenti possono raggiungere specifici obiettivi in determinati ambienti d'uso. L'usabilità è la possibilità concreta di utilizzare al meglio un'applicazione interattiva e concerne tutto ciò che rende il sito facile e gradevole da usare.

Tramite questo studio, è stato possibile individuare, per ogni livello di navigazione e con immediatezza, i servizi offerti dal portale, dividendoli in Informativi (ossia relativi a informazioni generali o modulistica da scaricare); Transattivi (che richiedono l'inserimento di dati personali e sensibili); per utente (visitatore, utente registrato).

Parallelamente all'analisi dei portali, è stata effettuata un'*analisi desk delle informazioni derivanti dagli enti del panel*. In particolare, ogni ente è stato invitato a partecipare a un incontro ad hoc, in cui è stato coinvolto il responsabile della soddisfazione del cliente (tecnico o organizzativo) della realtà ospite. L'incontro ha rappresentato un momento di confronto per raccogliere e scambiare informazioni e documenti relativi alle indagini svolte dall'ente negli ultimi anni, al fine di analizzare nel dettaglio strumenti e metodologie di rilevazione della customer satisfaction per i servizi erogati on line e off line. L'analisi desk ha permesso di confrontare tra loro gli enti in termini di tipologia e numero di esperienze condotte, nonché di verificare l'esistenza di elementi trasversali alle diverse realtà. Da questa analisi desk è emerso che tutte le indagini sono state condotte attraverso la somministrazione di un questionario. Ogni indagine è stata classificata in base agli aspetti di seguito riportati: anno di riferimento dell'indagine, oggetto dell'indagine, tipologia di somministrazione, metodo di costruzione del questionario, numerosità e definizione del campione, sezioni e dimensioni, soddisfazione overall, spazio per suggerimenti, aspetti socio-demografici, tecniche di scaling, metodologia per l'analisi dei dati.

La struttura dei singoli questionari delle diverse indagini effettuate dalle amministrazioni è stata inoltre rappresentata attraverso diagrammi ad albero, permettendo di evidenziarne le caratteristiche principali: aspetti socio-demografici, sezioni, dimensioni, item, tecniche di scaling e di rilevazione della soddisfazione overall.

Si riporta a titolo esemplificativo un esempio di diagramma ad albero:

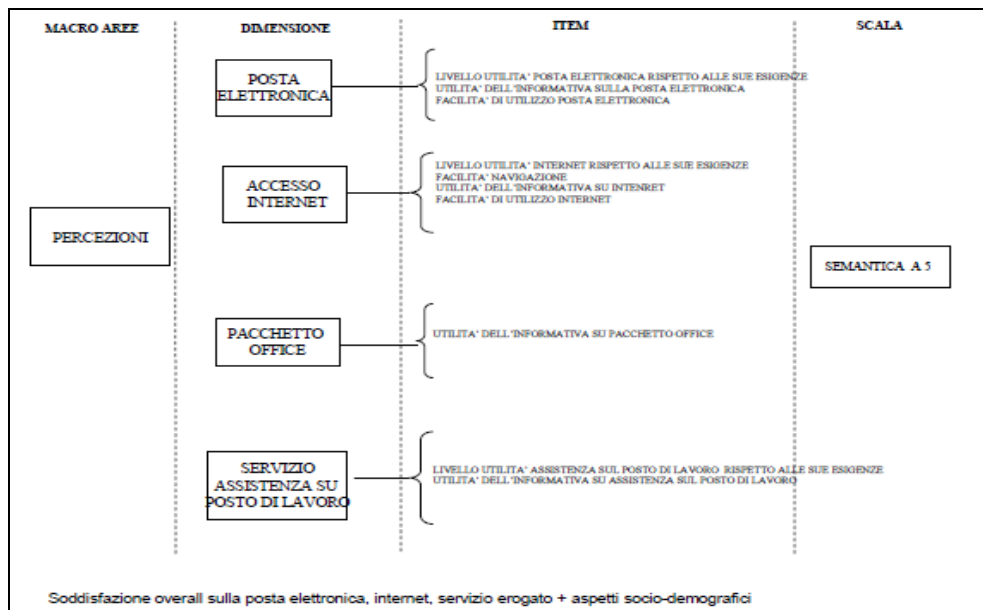


Figura 15 Esempio di diagramma ad albero per classificazione questionario enti

In questo modo è stato possibile confrontare metodologie e contenuti delle indagini tenendo conto delle diverse realtà ed esperienze degli enti. È stato a seguire costruito un elenco di tutte le sezioni, le dimensioni e gli item, tramite il quale si sono potuti evidenziare gli elementi trasversali a più amministrazioni; si è rilevato che alcuni item, in base alla differente interpretazione di ogni ente, erano riferiti a dimensioni e/o sezioni diverse. Tale criticità ha guidato la scelta del gruppo di lavoro di focalizzare l'attenzione sugli item e, solo in un secondo momento, di ricondurli alla dimensione più opportuna. A tal fine, si è provveduto a codificare gli item in base alla tipologia di servizio di riferimento - off/on line - e alla caratteristica dell'aspetto colto - specifico o trasversale a più realtà. Parallelamente a questa attività è stata condotta *un'analisi della letteratura nazionale ed internazionale sui principali metodi di misurazione della customer satisfaction*. L'analisi della letteratura ha preso in considerazione metodi e tecniche di indagine della customer satisfaction per i servizi erogati on line (Edewes, Es-Qual, E- Satisfacion, I Tail Q, Webqual) e off line (Acsi, Ecsi, Icsi, Kano, Servqual, Servperf, Normed Quality, Qualitometro). Tali approcci sono stati classificati in base ai seguenti aspetti: assunti di base, contesti di utilizzo, vantaggi e svantaggi, tipo di analisi (qualitativa/quantitativa), strumenti di indagine, panel di riferimento, item, dimensioni e relativa definizione, tipologia di domande (aperte o chiuse), tecniche di scaling, metodo di definizione del campione, modalità di somministrazione, metodologia per l'analisi dei dati, indicatori di performance. Anche in questo caso si è ricavato un elenco di dimensioni e item che ha consentito di evidenziare gli item trasversali ai modelli e la loro dimensione di riferimento. Viene presentata di seguito la classificazione effettuata.

modello	obiettivi	assunti base	contesti utilizzo	cosa permette di conoscere	vantaggi	svantaggi	bibliografia
ACSI	Misurare la qualità dei prodotti e dei servizi offerti attraverso un indice nazionale della soddisfazione dei consumatori.	sistema relazionale tra componenti Secondo l'ACSI un cliente soddisfatto deve essere: - fedele - deve, nel tempo, aumentare il proprio volume di affari - deve essere relativamente insensibile a variazioni di prezzo	USA servizi e prodotti offerti dal settore privato e pubblico. L'indice nasce nel 1994 misurando la soddisfazione di 29 comparti dell'economia, e prevedeva e il giudizio su un solo settore pubblico (fiscale). Nel 1999 si sono aggiunti i servizi offerti da	fornisce informazioni utili ai consumatori per decisioni di acquisto e alle aziende per valutare la fedeltà della clientela e stimare ritorni degli investimenti attraverso l'indice che indica il livello di soddisfazione della qualità della merce per un	1) incorpora in un indice sintetico la performance del settore pubblico che privato 2) i risultati vengono prodotti ogni tre mesi e vengono resi noti	1) il campione garantisce rappresentatività a livello geografico ma non socio-economico; 2) l'influenza delle aspettative su valore e soddisfazione non si è rilevata significativa (Modelli esteri di riferimento per la rilevazione dell'CS-Miche)	American Customer Satisfaction Index: Methodology Report, Milwaukee, WI, di America Society for Quality (1998) Foundations of the American Customer Satisfaction Index, Total Quality Management di Anderson E. e Fornell C (2000) The Management and Control o
ECSI	Indicatore economico per la misurazione della soddisfazione dei consumatori insoddisfatti in Europa con stratificazioni territoriali, demografiche e di settore. L'obiettivo del modello non è la conferma della teoria quanto piuttosto la misurazione della sud	Adozione di modelli di relazione causa-effetto tra variabili latenti (path diagram) Il modello di riferimento, definito da un Comitato tecnico europeo formato da esperti di fama internazionale, è di tipo strutturale micro-economico. Include una serie mini	L'ECSI lanciato nel 1999 come progetto pilota in 11 Paesi e su un numero di settori limitati, si estenderà nei prossimi anni fino a coprire una parte consistente del PIL.	Il modello per il calcolo di ECSI studia relazioni strutturali che definiscono legami			
ICSI	Europa con stratificazioni territoriali, demografiche e di settore	sistema relazionale tra componenti	Italia: indice ICSI dei servizi in generale, indice ICSI dei settori che costituiscono il mercato dei servizi, indici ICSI specifici per le più importanti aziende dei diversi settori analizzati	di causalità tra variabili latenti non direttamente osservabili			www.theicsi.com Busacca & Associati in collaborazione con Doxa Busacca G (1994). Le risorse di fiducia dell'impresa: soddisfazione del cliente, creazione del valore strategie di accrescimento Uet, Torino. http://www.doxa.it/competenze/strumenti/icsi.htm
EPSI	Migliorare la sintonia tra fornitore e fruitore di un prodotto/servizio, attraverso l'audit del feedback del cliente e la determinazione di indicatori di performance del fornitore per aumentare la sua fidelizzazione.	sistema relazionale tra componenti	EUROPA	soddisfazione			www.epi.it
KANO	misurare la felicità del cliente: la soddisfazione è collegata alla qualità esplicita ed implicita e al concetto di delizia del cliente	TQM relazioni non lineari nella relazione tra attributo, prestazione e CS	tutti	la soddisfazione in relazione alla qualità del prodotto/servizio	permette di capire dove l'azienda è posizionata	non presenta indici di CS	Conti De Risi
BAROMETRO SVEDESE	base per costruzione ACSI: difficile da trovare						
SERVQUAL	Misurare la soddisfazione del cliente attraverso l'analisi dei gap percezioni aspettative, mediata attraverso l'effetto dei pesi dell'importanza assegnata ad ogni dimensione	Teoria dei Gap S- P-A	Compagnie telefoniche, assicurazioni, banche	area di miglioramento tramite la mappa delle priorità, osservare la differenza tra percezioni e aspettative (ideali, accettabili) per ogni driver	schematico, valido affidabile	lavora sulle medie, livello di intrusione vs intervistato alto	Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1991
TWO WAY		fattori latenti sono divisi in soggettivi (attribuiti alla qualità) ed oggettivi (attribuiti al livello di soddisfazione)	Banche, ristoranti, lavanderie, supermercati	livello di qualità del servizio	livello di intrusione medio vs intervistato		Shaneveldt, Erikawa Miyakawa (1991)
SERVPERF	Misura la soddisfazione del cliente considerando le sole percezioni senza le attese		banche, aziende di controllo anti inquinamento, lavanderie, fast food	livello di qualità del servizio		livello di intrusione vs intervistato alto	Cronin, Taylor, 1992
NORMED QUALITY	Misura la soddisfazione del cliente considerando le attese divise tra le attese ideali e realizzabili		tre catene di supermercati	livello di qualità del servizio		livello di intrusione vs intervistato alto	Tass, 1994
QUALITOMETRO	Misura la soddisfazione del cliente considerando la differenza tra le attese e percezioni in momenti separati, usa metodi MDCA		Utenti servizio biblioteca DISPEA	livello di qualità del servizio	livello di intrusione basso vs intervistato e di idiosincrasia		Franceschini, Rossetto, 1996
NCSB MODELLO NORMIESE	come ACSI e ECSI	come ACSI ed ECSI	2000	variabile latente trattamento delle lamentele ha rivelato effetti modesti sia sulla soddisfazione che sulla fedeltà	Supera alcune lacune dei modelli ACSI ed ECSI eliminando le relazioni che non si sono mostrate significative nei precedenti modelli	Lo studio si è basato su dati di un'economia che, seppure aperta e competitiva, è di dimensione piuttosto ridotta	http://www.invece.it/download/Methodologie_di_rilevazione_delle_Customer_Satisfaction_dambor_e.pdf
NORMA UNI EN ISO 11096	linee guida per la rilevazione della soddisfazione del cliente e relativi indicatori e processo di audit. L'obiettivo è di fornire elementi per una diagnosi completa dei drivers che causano insoddisfazione, soddisfazione e delizia della clientela e che inf	CRM la soddisfazione si basa sullo scarto tra percezioni e aspettative e sul confronto di indicatori nel tempo	tutti anche le PA	indice sintetico di customer satisfaction: misura la distribuzione tra soddisfatti, insoddisfatti e delizzati e delle relative intensità di insoddisfazione e delizia; l'importanza relativa dei fattori di soddisfazione; numero di clienti coinvolti	Individua priorità di miglioramento e azioni per migliorare la soddisfazione: sono citate le PA (scopo è migliorare indicatori relativi alla propria mission per accrescere la soddisfazione clienti), indicatori sintetici stabili e inibusti nel tempo, indicato		UNI EN ISO
Anonimo Waite e Harrison	Cogliere le aspettative dei clienti vs servizi on line erogati da banche	internet come strumento di fruizione del servizio	banche ma anche altri settori	le dimensioni latenti delle aspettative dei consumatori di siti web banche	Utile per identificare dimensioni sulla base dei quali i consumatori valutano l'interazione con i siti web	E' generico, deve essere adattato per i servizi pubblici	Waite e Harrison 2002 "Consumer expectations of on line information provided by bank web sites"
Edeves	misurazione della web cs con la tecnica conferma/disconferma	La soddisfazione è vista come gap tra attese e percezioni	Tutti i settori con transazioni on line	La soddisfazione scomposta in due aspetti IQ e SQ	scala ben identificata e indicatori SEM validi, rigoroso	lungo, testato solo su studenti e per e-commerce	McKinney, Yoon, Zahedi, 2002 "The measurement of web customer satisfaction: an expectation and disconfirmation approach"
ESQUAL	coogliere la qualità del customer service erogato tramite web	La qualità si basa su dimensioni manifestate durante l'interazione e post interazione (fulfillment e return)	E-commerce	Misurazione qualità del servizio	E' sviluppato appositamente per on line, scala snella,	indicatori basati su differenze, problemi di affidabilità dei dati poiché basato su gap	Parasuraman MS Report
WEB QUAL	Individuare una scala per misurare la qualità dei siti web	Theory of reason action; technology of acceptance model	business to consumer web site	strumento informativo per capire come disegnare il sito web	sviluppo rigoroso, è sviluppato per l'online	la scala è stata individuata su un campione di studenti a cui è stato chiesto di valutare una rosa di siti web; le dimensioni non sono propriamente relative alla qualità del servizio.	Loiacono, Watson, Goodhue (2000) "Web quality a measure of Web site quality"
I TailQ	misurare la qualità del servizio prestato da i-tailer	qualità on line è diversa dalla qualità off line, la distribuzione virtuale necessita di uno strumento specifico.	distribuzione virtuale	la qualità del servizio prestato da e-tailer	è sviluppato per on-line ed è rigoroso	è troppo specifico perché richiede la transazione	Wolfinberger, Gilly (2003) "EtailQ: dimensionalizing, measuring, and predicting Etail Quality"
E satisfaction	monitorare la soddisfazione degli utenti in internet e dei e-retailer		e-retailer	non definisce un nuovo strumento di misurazione della CS on line ma giunge a definire gli antecedenti della CS on line	pensato ad hoc per on-line, è snello	non presente uno strumento strutturato, chiaro e univoco,	Szymanski, Hise (2000) "e-Satisfaction: An initial examination"

Tabella 9. Classificazione metodi CS - I parte

modello	tipo analisi (qualitativa/quantitativa)	strumento indagine	struttura	panel	dimensioni	items	tipologia domande	metriche	metodo definizione campione	somministrazione	tecnica statistica	altri indicatori di performance
ACSI	analisi quantitativa	questionario	Il modello consta di due parti: la misurazione (indicatori osservabili e variabili latenti) e il modello strutturale (specifiche relazione causale fra le variabili)	Il campo di osservazione settori di attività per il 65% del PIL, 40 mercati, 200 aziende	8 componenti: i 3 fattori determinanti sono le attese della clientela, la qualità percepita e il valore percepito; le due conseguenze reclami e fedeltà, la misurazione del punteggio complessivo della soddisfazione	17/15 (3 attese, 3 percezioni, 2 valore percepito, 3 soddisfazione, 1 reclami, 3 fedeltà) più 8 domande relative agli aspetti socio-demografici	chuse	scala da 1 a 10 per le risposte; l'indice è espresso con una scala da 0 a 100	campionamento casuale (46.000 intervistati di cui 12.000 variano casualmente ad ogni misurazione); utilizzo system CATI che consente la composizione casuale di numeri telefonici	telefonica ogni 3 mesi	modello economico a equazioni a variabili latenti noti con il nome di LISREL	La componente "Qualità percepita" è misurata da 2 indici: 1. grado di personalizzazione dell'offerta 2. affidabilità della clientela inoltre è strettamente correlato a indicatori finanziari e macroeconomici.
ECSI	analisi quantitativa	questionario	Il modello base consta di 5 variabili latenti costruite in base a variabili misurate: aspettative, percezioni, valore percepito, CS, fedeltà; il modello completo considera in più immagine e reclami		5 o 7 componenti (asp, perc, val perc, cs, fedeltà, immagine, reclami) Le dimensioni della soddisfazione si riflettono in una serie di variabili manifeste rappresentate dalle risposte dei consumatori alle domande di un questionario. Il modello strutturale		chuse	Adozione di scale auto-ancoranti a 10 punteggi		interviste telefoniche	regressione a variabile multiple; Il modello strutturale di ECSI si esprime sotto forma di equazioni lineari che legano le variabili latenti (modello ad equazioni strutturali) Stimati dei modelli a variabili latenti tramite metodologia	
ICSI	quantitativa	questionario			5 componenti: soddisfazione overall aspettative vicinanza all'ideale valore percepito loyalty		chuse	Nel rapporto i singoli indicatori sono espressi in scala 1-10 per rispettare al meglio le valutazioni espresse dagli intervistati. L'indice ICSI invece è espresso in scala 0-100 per renderlo confrontabile con l'indice ACSI.	campionamento casuale (4.800 individui)	Prevede la realizzazione di interviste personali CAPI Interviste telefoniche CATI Interviste on line CAWI	Partial Least Square: modello econometrico ad equazioni a variabili latenti. Il modello è stimato con i PLS, si avvale della statistica descrittiva e multivariata e di una ampia biblioteca di modelli matematici Analisi fattoriali, Cluster analysis per definire, dimensionare e	
EPSI	quantitativa	questionario			come ECSI	30/35 di cui 3 specifiche sull'indicatore di soddisfazione e alcune per le caratteristiche socio-demografiche	chuse	scala da 1 a 10 per le risposte; l'indice è espresso con una scala da 1 a 100	casuale	telefonica CATI	modello basato su equazioni strutturali	
KANO	qualitative	questionario			Ricerca fattori base di soddisfazione e delizia							
BAROMETRO SVEDESE												
SERVOQUAL	quantitativa	questionario	due sezioni ognuna con 22 proposizioni; attribuzione del peso per ogni dimensione		5 dimensioni: affidabilità capacità di risposta capacità di rassicurazione empatia	22 + 22	chuse e aperte	semantica differenziale a sette punti		postale	analisi descrittive e analisi fattoriali seguita con rotazione obliqua; affidabilità (coefficiente Cronbach da 0,8 a 0,93)	CSI = media della somma ponderata dei punteggi servqual in relazione agli indicatori di ogni singola dimensione
TWO WAY	quantitativa	questionario	non precisato		5 dimensioni: prestazione, sicurezza, completezza, facilità di utilizzo, emozione/ambiente	non precisato	chuse	semantica a 5 punti		non precisato	analisi fattoriale (coeff. Cronbach non specificato)	
SERPERF	quantitativa	questionario	1 sezione		5 dimensioni: affidabilità capacità di risposta capacità di rassicurazione empatia	22	chuse	semantica differenziale a sette punti		postale	analisi descrittive e analisi fattoriali seguita con rotazione obliqua; affidabilità (coefficiente Cronbach da 0,83 a 0,96)	CSI si considerano solo le percezioni e non le attese
NORMED QUALITY	quantitativa	questionario			5 dimensioni: affidabilità capacità di risposta capacità di rassicurazione empatia	10+10+10+10+10	chuse	semantica differenziale a sette punti		colloquio	analisi fattoriale seguita con rotazione obliqua	CSI si distingue tra attese ideali e realizzabili; calcola altri coefficienti di validità e di affidabilità
QUALITOMETRO	quantitativa	questionario	2 sezioni		5 dimensioni: affidabilità capacità di risposta capacità di rassicurazione empatia	8+8	chuse e aperte	comparativa a sette punti		attese prima della fruizione del servizio, percezioni dopo	metodi di MCOA e carte di controllo di tipo P	calcolo della qualità globale come indicatore di affidabilità
11038	quantitativa	E' una linea guida consiglia tutti i metodi con cui si può svolgere una indagine di rilevazione; consiglia il questionario				diversi scelti con tabelle qualitative	chuse o aperte	assolute relative, miste sconsigliate la scala da 1 a 10 perché non confrontabili a livello internazionale	C'è una formula di riferimento per la numerosità campionaria		Il CSI è un valore derivato attraverso la combinazione lineare a più valori, a parità di numerosità campionaria e di probabilità desiderata; relazione lineare ponderata semplice	Indicatori sintetici per la misurazione di soddisfazione del cliente: CSI= sommatoria % (s= % soddisfatti + % delicati) w= peso dei fattori di soddisfazione) superamento aspettative; rischio abbandono; mappe priorità per insoddisfatti e delicati
Anonimo Waite e Harrison	qualitativa e quantitativa	focus group utenti internet + questionario	30 variabili raggruppate in 6 fattori		transaction technicalities; decision making convenience; interactive interrogation; specialty information; search efficiency; physical backup; technology tilt		chuse e aperte		253 persone	2 focus group da 6 persone; somministrazione questionario a 253 persone	factor analysis; analisi delle componenti principali	non ci sono indicatori di performance
Edeves	quantitativa	questionario on line	2 aspetti Information quality e Sistem quality; il percorso si articola in due step: identificazione dimensioni rilevanti per IQ e SQ; definizione dello strumento di misurazione.		IQ= 5+2 dimensioni (relevance, timeliness, reliability, scope, perceived usefulness+understandability+adequacy) SQ= 4+1 dimensioni (access, usability, navigation, interactivity+entertainment)	42-9		0-10 = 11 con differenziale semantico	568 individui		analisi fattoriale; afa di Cronbach	
ESQUAL	quantitativa				4 dimensioni (efficiency, fulfillment, system availability, privacy)	22 per la qualità del customer service+ 113 dimensioni per la qualità del servizio di recupero della relazione offerta dal sito	chuse	a 5 punti	549 questionari		analisi fattoriale delle componenti CPA per gli items	
WEB QUAL		questionario			12 dimensioni (appendice B Web qual)	da 88 items*13 dim si passa a 36 items*12 dim	chuse	scala di Likert a 7 punti	510+336 individui+ test su 311			
I TAIQ	quantitativa	questionario	Focus group per definire le dimensioni; concettualizzazione strutturata		4 dimensioni: web site design, customer service, fulfillment, privacy	14 items					descritta, Factor analysis	
E satisfaction			2 domande per misurare la CS		4 dimensioni antecedenti: convenienza, merchandising, site design, financial security			scala da 1 a 7			coefficiente alfa	la CS è misurata in modo globale

Tabella 10. Classificazione metodi CS - II parte

B) Elaborazione delle informazioni significative. L'analisi dei portali, delle indagini degli enti e della letteratura sono state un passaggio propedeutico alla definizione di un metodo empirico di selezione delle dimensioni e dei quality driver per misurare la soddisfazione degli utenti per i servizi erogati on line. Sono stati seguiti i criteri:

- Selezione delle dimensioni e dei quality driver rilevanti “trasversali” e “specifici” ai diversi enti;
- Selezione delle principali dimensioni e dei quality driver presenti in letteratura e coerenti con l'analisi della soddisfazione dei servizi erogati on line;
- Match delle dimensioni e dei quality driver selezionati nelle due fasi precedenti, omogeneizzazione dei linguaggi e individuazione degli elementi ripetitivi.

Si è focalizzata dunque l'attenzione sugli item trasversali agli enti del panel, mettendoli a confronto con gli item noti in letteratura, ottenendo un elenco di indicatori significativi.

Al fine di *predisporre un set di dimensioni e quality driver*, si è proceduto interpretando il significato degli item e riformulandoli coerentemente alle esigenze e al linguaggio della pubblica amministrazione. Il passaggio finale di questo lavoro è stato l'allocazione degli item riformulati alle dimensioni nel rispetto della definizione data dal modello e l'assegnazione dei significati di ognuna di esse. L'output di questo lavoro di confronto, sintesi, scrematura, riallocazione e ridefinizione è stato un output rappresentato da 7 dimensioni e 36 quality driver, che sono stati condivisi con il CNIPA. L'insieme delle dimensioni e dei quality driver ottenuti, è riportato nella tabella seguente. Questa costituisce un primo insieme di indicatori della qualità trasversali alle diverse realtà, come prima parte di un set più ampio comprendente anche gli indicatori specifici di ogni servizio, individuati in fase di mappatura dei processi di erogazione ritenuti e più significativi nella prospettiva del cliente.

PROPOSTA DI QUESITO	DIMENSIONI PROPOSTE	DEFINIZIONE DIMENSIONI
è facile raggiungere il sito è facile accedere ai servizi presenti sul sito è facile effettuare la registrazione per potere usufruire dei servizi presenti sul sito le pagine di questo sito si caricano velocemente il sito non si blocca	ACCESSIBILITA'	facilità e velocità di accesso al sito e ai servizi forniti on line
questo sito mi offre tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare i servizi on line, senza bisogno di rivolgermi altrove questo sito contiene informazioni affidabili questo sito contiene informazioni complete questo sito contiene informazioni aggiornate la sezione FAQ di questo sito è utile le istruzioni per l'utilizzo dei servizi presenti su questo sito sono chiare	ADEGUATEZZA INFORMAZIONI	aggiornamento, affidabilità, certezza e completezza delle informazioni on line
trovo che utilizzare i servizi di questo sito sia più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali (telefono, sportello, fax, email) l'offerta dei servizi presenti su questo sito soddisfa le mie esigenze posso fruire del servizio di cui ho bisogno con facilità mi vengono segnalati con chiarezza gli eventuali errori commessi in fase di inserimento dei dati è facile ottenere i documenti e/o le ricevute di cui ho bisogno riesco a completare la pratica al primo contatto il servizio che ho utilizzato mi è stato erogato in tempi che reputo soddisfacenti è facile ottenere informazioni personalizzate sul servizio in base alle mie specifiche esigenze	CAPACITA' DI RISPOSTA	idoneità del servizio on line a soddisfare le esigenze degli utenti
questo sito è intuitivo da navigare trovo che questo sito sia innovativo l'aspetto grafico di questo sito è accattivante riesco a localizzare le informazioni di cui ho bisogno con pochi click le pagine di questo sito sono ben organizzate su questo sito i contenuti delle singole pagine sono disposti in modo ordinato	DESIGN DEL SITO	impostazione grafica e organizzazione dei contenuti
questo sito offre strumenti adeguati per proporre quesiti specifici all'ente ho ottenuto risposte adeguate ai quesiti che ho formulato attraverso il sito ho ottenuto rapidamente le risposte ai quesiti che ho formulato attraverso il sito questo sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo il reclamo che ho effettuato attraverso il sito è stato risolto al primo contatto	GESTIONE DEL CONTATTO CON L'UTENTE	idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire risposte, risolvere disservizi

Figura 16. Set di dimensioni e item on line

C) *Test di verifica dei quality driver e delle dimensioni.* Nell'ottica di verificare la bontà dell'output, si è proceduto a effettuare un test di verifica dei quality driver e delle dimensioni, definendo come criteri di valutazione la chiarezza del significato di item e dimensioni e la coerenza di ogni item con la dimensione di appartenenza. È stato dunque predisposto un questionario strutturato in due aree di indagine distinte. Nella prima sezione si è chiesto all'intervistato di esprimere un giudizio di chiarezza sugli item e sulle dimensioni, utilizzando una scala semantica a 4 gradi dove 1 è per niente chiaro e 4 molto chiaro.

Nella seconda sezione si è chiesto all'intervistato di esprimere per ogni item un giudizio di coerenza con la dimensione di riferimento. Anche in questo caso la scala utilizzata è stata una scala semantica a 4 gradi dove 1 è per niente coerente e 4 molto coerente.

La scelta di utilizzare una scala pari è correlata all'obiettivo di questa indagine di evitare ogni tipo di concentrazione di giudizio sul livello centrale. Sono stati somministrati 1770 questionari in modalità *face to face*.

D) Valutazione dell'attendibilità dei risultati del test di verifica. Punto di partenza dell'analisi dei dati è stata la verifica dell'attendibilità della scala (misura del livello di fiducia che è possibile riporre nella rilevazione) attraverso l'utilizzo di strumenti psicometrici di misurazione. Il concetto di affidabilità di un questionario è relativo alla credibilità dei punteggi, ossia alla loro coerenza e alla loro stabilità nel tempo.

I metodi statistici per tale misurazione possono essere classificati in due macro- categorie:

1. i metodi per test somministrati due volte allo stesso gruppo di persone;
2. i metodi basati su una somministrazione unica.

Con metodi per test somministrati due volte allo stesso gruppo di persone si intendono le procedure tese a misurare, attraverso il confronto dei dati, la stabilità nel tempo dei punteggi. Tali metodi sono: Test-retest e Forme parallele.

Parlando di metodi basati su una somministrazione unica si fa riferimento a procedure tese a valutare la coerenza interna tra gli item di un test. Tali metodi sono: Coefficiente di affidabilità split-half; Formula di Kuder-Richardson; Alpha di Cronbach.

Nell'ambito dei metodi a somministrazione unica, la scelta del coefficiente da utilizzare è condizionata anche al tipo di informazioni che si stanno raccogliendo con il questionario. Per esempio la formula di Kuder-Richardson è molto utile per valutare la coerenza di item dicotomici ed è appropriata per item omogenei (che misurano un solo fattore), mentre per item eterogenei (che misurano cioè più caratteristiche) i risultati più soddisfacenti si ottengono considerando l'indice split-half. Il coefficiente Alpha di Cronbach, invece, misura la coerenza interna di item che prevedono risposte con più alternative e che riguardano la misurazione di atteggiamenti e opinioni, ossia di caratteristiche dinamiche suscettibili a mutamenti nel tempo.

La formula è la seguente:

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left(1 - \frac{\sum s_j^2}{s_x^2} \right)$$

dove

- s_j^2 è la varianza di ogni item,
- s_x^2 varianza della scala intera
- k è il numero degli item.

Questo coefficiente, quindi, esprime il rapporto tra la somma delle varianze degli item e la varianza totale della scala (cioè la varianza dei punteggi sommati). Per ottenere una buona coerenza interna (e quindi un Alpha elevato) è necessario che la varianza dovuta ai singoli item sia piuttosto bassa rispetto alla varianza della scala. Alti valori del coefficiente

garantiscono che il questionario è composto da item volti a misurare lo stesso costrutto, e quindi che esiste coerenza tra le domande.

In genere si tende a interpretare in questo modo i seguenti valori del coefficiente⁶⁹:

- <0.60 per tali valori il questionario si ritiene inaffidabile
- 0.60-0.65 i valori compresi in questo intervallo non sono desiderabili
- 0.65-0.70 il questionario è appena affidabile
- 0.70-0.80 il questionario sufficientemente affidabile
- 0.80-0.90 il questionario è molto affidabile
- >0.90 è necessario riconsiderare la lunghezza della scala e valutare come cambia l'affidabilità andando a eliminare alcuni item.

Si è ritenuto di utilizzare il coefficiente di Cronbach per una valutazione di opportunità, stante la modalità di rilevazione dell'affidabilità della scala, e per le caratteristiche intrinseche delle scale impiegate nella misurazione del fenomeno. Si è proceduto, pertanto, al calcolo del suddetto coefficiente dimensione per dimensione:

Accessibilità	Valore dell'alpha
Chiarezza	0,8228
Coerenza	0,7431
Adeguatezza info	Valore dell'alpha
Chiarezza	0,7978
Coerenza	0,7363
Capacità di risposta	Valore dell'alpha
Chiarezza	0,8822
Coerenza	0,8287
Design del sito	Valore dell'alpha
Chiarezza	0,8275
Coerenza	0,7754
Miglioramento del rapporto PA/utente	Valore dell'alpha
Chiarezza	0,7536
Coerenza	0,6259
Gestione del contatto con l'utente	Valore dell'alpha
Chiarezza	0,8926
Coerenza	0,8780
Sicurezza	Valore dell'alpha
Chiarezza	0,7632
Coerenza	0,6969

Tabella 11. Alpha di Cronbach set di dimensioni e item CS on line indagine chiarezza e coerenza

⁶⁹ Nunnally. J.C. (1978) “*Psychometric theory*”, McGraw Hill, New York.

È emerso che i valori dei coefficienti di Cronbach sono risultati piuttosto elevati per alcune dimensioni. Per questo motivo, se da un lato i risultati hanno garantito la presenza di coerenza tra gli item, dall'altro hanno suggerito di riconsiderare la lunghezza della scala ovvero di eliminare alcuni item.

L'*analisi dei dati* è stata sviluppata confrontando in modo parallelo i punteggi di chiarezza e di coerenza per ogni dimensione. Il campione di 1770 individui è così distribuito per fascia d'età e sesso:

Fascia d'età	Sesso		Totale
	Maschio	Femmina	
18-30	176	178	354
31-45	304	227	531
46-60	266	264	530
oltre 60	233	122	355
Totale	979	791	1770

Tabella 12. Fasce di età campione indagine chiarezza e coerenza

In relazione al titolo di studio, circa il 50% degli intervistati ha dichiarato di essere in possesso del diploma liceale, il 43% di possedere una laurea e solo il 7% di avere un'istruzione media inferiore.

Titolo di Studio	N	Percentuale
Media Inferiore	128	7,23%
Diploma	879	49,66%
Laurea	762	43,05%
Valori mancanti	1	0,06%
Totale	1770	100,00%

Tabella 13. Titolo di studio campione indagine chiarezza e coerenza

I 1770 intervistati che hanno dichiarato di usare internet sono così distribuiti:

Utilizzo Internet	N
Mai	-
Raramente	336
Spesso	753
Sempre	680
Valori mancanti	1
Totale	1770

Tabella 14. Utilizzo internet campione indagine chiarezza e coerenza

Al valore mai della variabile “Utilizzo Internet” non è associata alcuna frequenza poiché il questionario prevedeva di abbandonare l’intervista quando si presentava un’unità con questa caratteristica non essendo essa parte del target di riferimento per l’indagine.

In dettaglio, la stratificazione per la variabile “Utilizzo Internet”, ha dato i seguenti risultati:

Utilizzo internet: Raramente				
	Media Inferiore	Diploma	Laurea	Totale
18-30	0	7	1	8
31-45	7	34	10	51
46-60	22	79	24	125
oltre	40	88	24	152
Totale	69	208	59	336
Utilizzo internet: Spesso				
	Media Inferiore	Diploma	Laurea	Totale
18-30	4	43	72	119
31-45	9	109	87	205
46-60	15	172	85	272
oltre	19	90	48	157
Totale	47	414	292	753
Utilizzo internet: Sempre				
	Media Inferiore	Diploma	Laurea	Totale
18-30	2	71	154	227
31-45	8	94	173	275
46-60	2	70	60	132
oltre	0	22	24	46
Totale	12	257	411	680

Tabella 15. Utilizzo internet stratificato per titolo studi indagine chiarezza e coerenza

Le variabili osservate “frequenza di utilizzo di internet” e “utilizzo del servizio on line” sono sintetizzate nella seguente tabella di contingenza:

Utilizzo di internet	Utilizzo dei servizi on line		Totale
	Si	No	
Mai	-	-	-
Raramente	4,24%	14,80%	19,04%
Spesso	27,01%	15,54%	42,54%
Sempre	34,12%	4,29%	38,42%
Totale	65,37%	34,63%	100,00%

Tabella 16. Utilizzo dei servizi on line campione indagine chiarezza e coerenza

L’analisi delle caratteristiche socio-demografiche ha permesso di conoscere la composizione del campione costituito da unità con un livello culturale medio alto e questo ha garantito che il giudizio espresso dagli intervistati non fosse condizionato eccessivamente dal livello di istruzione posseduto. In questa fase, l’obiettivo dell’analisi dei dati è stato quello di ricercare

informazioni statisticamente rilevanti per giungere alla riduzione e/o ridefinizione del set di dimensioni e indicatori trasversali, nel rispetto della chiarezza e della coerenza percepita dagli intervistati. Come primo step si è proceduto costruendo le tabelle di frequenza per le variabili in modo da descrivere la distribuzione dei giudizi per ogni item e dimensione.

Al fine di individuare le criticità si è ritenuto opportuno analizzare i giudizi di chiarezza e di coerenza accorpando le 4 categorie di punteggio in due strati: giudizio negativo (il totale delle unità appartenenti alla classe di punteggio 1 e 2) e giudizio positivo (classe 3 e 4). Per ottenere indicatori di qualità quanto più chiari e coerenti per la maggior parte degli utenti, si è deciso di interpretare lo stato “giudizio negativo” come lo stato non desiderato e si è proceduto calcolandone la frequenza con cui si presentava. Inoltre, si è ritenuto ragionevole, considerando la naturale prassi in mancanza di informazioni aggiuntive, fissare un valore soglia di massima tolleranza per le percentuali di giudizio negativo pari al 20% e focalizzare l’attenzione sulle variabili che superavano tale limite. La scelta della soglia al 20% è stata confermata anche dall’analisi dei dislivelli che consiste nel segnalare graficamente il primo salto più significativo tra l’andamento dei giudizi negativi delle variabili:



Figura 17 Giudizi negativi di chiarezza per chi utilizza internet

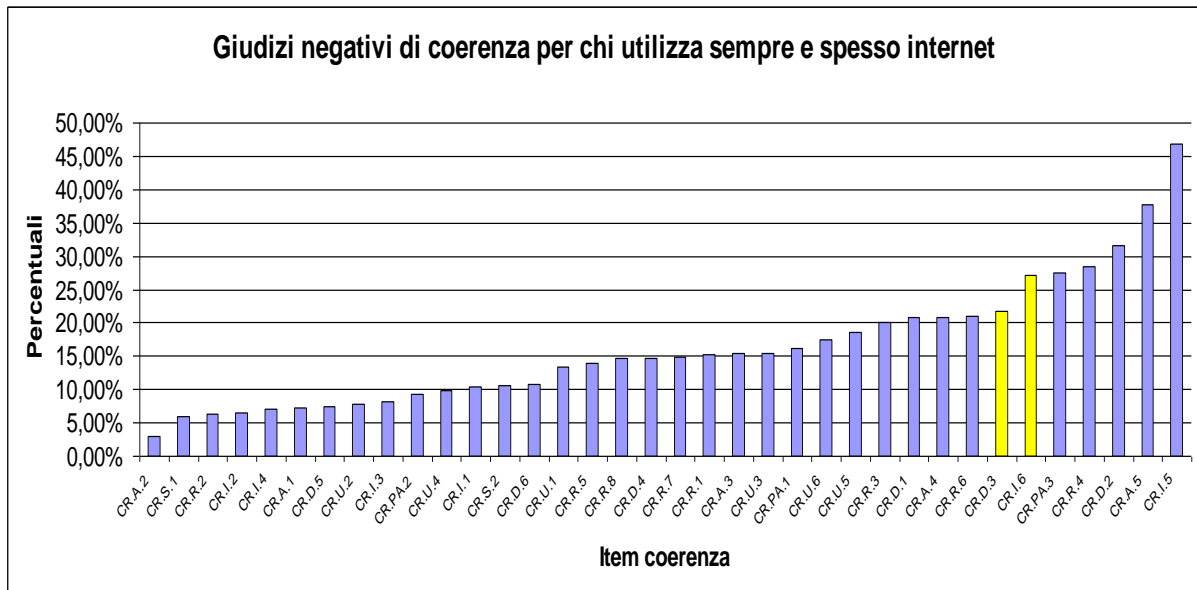


Figura 18 Giudizi negativi di coerenza per chi utilizza internet

Per indagare il comportamento di tali variabili, è stato ritenuto utile condizionare la loro distribuzione di frequenza alle variabili “utilizzo di internet”, al fine di individuare le criticità più importanti e in generale i punti sui quali riporre l’attenzione. Sono indicati i risultati di quest’analisi ed evidenziate, con un punto esclamativo, le principali criticità (considerando la soglia del 20%) sia per il campione totale che per il campione stratificato.

QUALITY DRIVERS						
CAMPIONE	TOTALE =1770		STRATIFICATO PER UTILIZZO INTERNET SEMPRE/SPESSE=1433			
DIMENSIONE/ITEM	CHIAREZZA	CHIAREZZA	COERENZA	COERENZA	Criticità considerando il campione totale	Criticità considerando il campione stratificato
	% risposte 1, 2	% risposte 1, 2 che utilizza spesso/sempre internet	% risposte 1, 2	% risposte 1, 2 che utilizza spesso/sempre internet	!	!
ACCESSIBILITA'						
Facilità e velocità di accesso al sito e ai servizi forniti on line						
1.1	5,42%	3,91%				
1.1	12,00%	10,40%	7,00%	7,33%		
1.2	6,28%	5,09%	3,50%	2,93%		
1.2						
1.3	19,00%	13,19%	19,00%	15,42%		
1.4	13,00%	10,12%	22,00%	20,80%	!	!
1.5	26,00%	23,24%	39,00%	37,75%	!	!
ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI						
Aggiornamento, affidabilità, certezza e completezza delle informazioni on line						
	9,00%	8,65%				
2.1	12,50%	10,89%	11,00%	10,40%		
2.2	11,00%	10,61%	6,60%	6,49%		
2.3	11,00%	10,96%	8,00%	8,09%		
2.4	6,40%	6,00%	7,00%	7,05%		
2.5	51,00%	44,10%	52,00%	46,89%	!	!
2.6	13,22%	12,35%	28,00%	27,22%	!	!
CAPACITA' DI RISPOSTA						
Idoneità del servizio on line a soddisfare le esigenze degli utenti						
	10,00%	9,14%				
3.1	9,00%	8,09%	16,00%	15,21%		
3.2	7,00%	6,14%	7,00%	6,35%		
3.3	9,00%	8,16%	21,00%	20,10%	!	!
3.4	15,00%	12,21%	29,00%	28,40%	!	!
3.5	11,50%	10,19%	15,00%	13,89%		
3.6	28,00%	25,68%	23,00%	21,00%	!	!
3.7	12,00%	11,24%	15,40%	14,79%		
3.8	24,00%	22,33%	15,60%	14,72%	!	!
DESIGN DEL SITO						
Impostazione grafica e organizzazione dei contenuti						
	14,00%	12,14%				
4.1	30,00%	26,17%	24,00%	20,73%	!	!
4.2	18,00%	17,24%	32,00%	31,61%	!	!
4.3	23,50%	20,87%	23,00%	21,70%	!	!
4.4	12,00%	9,98%	16,00%	14,72%		
4.5	9,00%	7,89%	7,00%	7,47%		
4.6	14,00%	13,96%	11,00%	10,75%		
GESTIONE DEL CONTATTO CON L'UTENTE						
Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire risposte, risolvere disservizi						
	15,00%	14,58%				
5.1	28,00%	27,70%	14,00%	13,33%	!	!
5.2	10,00%	10,05%	8,00%	7,82%		
5.3	11,60%	11,72%	15,50%	15,49%		
5.4	11,00%	10,26%	10,40%	9,77%		
5.5	18,00%	16,26%	19,40%	18,56%		
5.6	13,00%	12,84%	17,00%	17,45%		
MIGLIORAMENTO DEL RAPPORTO PA/CITTADINI						
Capacità dell'offerta di servizi on line di ottimizzare le relazioni pa/cittadini						
	27,00%	24,98%			!	!
6.1	12,00%	10,89%	17,00%	16,26%		
6.2	19,00%	18,56%	10,00%	9,28%		
6.3	16,00%	14,52%	28,00%	27,49%	!	!
SICUREZZA						
Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito						
	9,60%	8,93%				
7.1	10,50%	9,63%	6,60%	5,93%		
7.2	29,00%	24,42%	12,00%	10,61%	!	!

Tabella 17. Chiarezza e coerenza set item e dimensioni on line

Come prevedibile le percentuali di giudizi negativi per i due casi non presentano variazioni significative e suggeriscono la presenza di 16 criticità relative a 15 item e una dimensione. La tabella precedente ha rappresentato il punto di partenza di un lavoro di rivisitazione di tutti gli item: la selezione finale dei quality driver da eliminare/modificare è stata, tuttavia, guidata da un'ulteriore analisi dei dati, frutto del contributo integrato di una valutazione quantitativa basata su un'analisi fattoriale esplorativa e dei ragionamenti logico-deduttivi formulati dal gruppo di lavoro. In particolare, l'analisi fattoriale ha permesso di individuare i fattori (blocchi di item relativi a uno stesso costrutto latente) costituenti le dimensioni.

L'analisi dei dati nel suo complesso, con particolare riferimento all'interpretazione dei costrutti latenti individuati grazie all'analisi fattoriale e unitamente alle criticità individuate, ha permesso di ragionare sull'eliminazione, accorpamento, modifica e ridefinizione degli item in base all'obiettivo dell'indagine. Ne è derivato un insieme di 23 quality driver e 7 dimensioni che congiuntamente alla scelta della scala di misurazione, rappresentano la parte del questionario trasversale agli enti centrali.

QUALITY DRIVERS PER MISURARE LA SODDISFAZIONE DEI SERVIZI ON LINE	
ACCESSIBILITA'	
Facilità di accesso al sito e ai servizi forniti on line	
1.1	è facile raggiungere il sito
1.2	è facile accedere ai servizi presenti sul sito
1.3	è facile effettuare la registrazione per potere usufruire dei servizi presenti sul sito
ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI	
Aggiornamento e completezza delle informazioni on line	
questo sito mi offre tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare i servizi on line, senza necessità di rivolgermi altrove	
2.1	questo sito contiene informazioni complete
2.2	questo sito contiene informazioni aggiornate
CAPACITA' DI RISPOSTA	
Idoneità del servizio on line a soddisfare le esigenze degli utenti	
trovo che utilizzare i servizi di questo sito sia più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali (telefono, sportello, fax, email)	
3.1	l'offerta dei servizi presenti su questo sito soddisfa le mie esigenze
3.2	mi vengono segnalati con chiarezza gli eventuali errori commessi in fase di inserimento dei dati
3.3	è facile ottenere i documenti e/o le ricevute di cui ho bisogno
3.4	il servizio che ho utilizzato mi è stato erogato in tempi che reputo soddisfacenti
3.5	
DESIGN DEL SITO	
Impostazione grafica e organizzazione dei contenuti	
4.1	questo sito è semplice da navigare
4.2	l'aspetto grafico di questo sito è gradevole
4.3	riesco a localizzare le informazioni di cui ho bisogno con pochi click
4.4	le pagine di questo sito sono ben organizzate
GESTIONE DEL CONTATTO CON L'UTENTE	
Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi	
5.1	questo sito offre la possibilità di contattare facilmente l'ente
5.2	ho ottenuto le soluzioni ai quesiti che ho formulato attraverso il sito in tempi rapidi
5.3	questo sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo
5.4	il reclamo che ho effettuato attraverso il sito è stato risolto in tempi rapidi
MIGLIORAMENTO DEL RAPPORTO TRA LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E I CITTADINI	
Capacità del sito di semplificare le relazioni tra enti e cittadini	
6.1	i servizi offerti da questo sito semplificano le mie attività
6.2	trovo che questo sito migliori l'immagine che ho dell'ente
SICUREZZA	
Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito	
7.1	mi sento sicuro nell'inserire in questo sito dati riservati

Tabella 18 Set item e dimensioni on line dopo l'analisi fattoriale esplorativa

È stata altresì effettuata una ricognizione sulle tecniche di scaling note in letteratura, con lo scopo di proporre una rassegna sintetica dei sistemi di misurazione e scaling maggiormente appropriati per la Customer Satisfaction e di fornire informazioni utili per fissare i criteri di scelta della scala del questionario definitivo. Si è scelto di utilizzare la scala di Likert. Con la scala di Likert i soggetti devono indicare il grado di accordo o disaccordo con ciascuna d'una serie di affermazioni riguardante l'oggetto della misurazione. Le categorie in genere sono 5 o 7 (che vanno da "Completamente d'accordo" a "Completamente in disaccordo", con il valore centrale neutro). Il punteggio totale viene calcolato sommando i punteggi assegnati a ciascuna risposta. I questionari che utilizzano la scala di Likert sono in genere facili da completare. E sono tipicamente utilizzati per misurare oggetti intangibili. La modalità utilizzata nel formulare le domande tende implicitamente a influenzare la scelta della scala di misurazione dell'aspetto da rilevare. In particolare, la forma affermativa circoscrive le tecniche di scaling alla scala Likert, che misura il grado di accordo/disaccordo con l'affermazione proposta. Come tipologia questa scala rientra nelle scale metriche a intervallo, ossia quelle che offrono la possibilità di scegliere tra diversi punteggi discreti. Il numero di livelli di giudizio selezionabili, e quindi la lunghezza della scala, dipende dall'oggetto della misurazione ed è da ritenersi funzionale alla volontà di cogliere una maggiore o minore capacità discriminante tra i giudizi. Studi condotti sulla scala Likert dimostrano che l'affidabilità e la validità crescono all'aumentare della lunghezza della scala stessa, ma l'incremento di guadagno di affidabilità e validità che si può ottenere è poco significativo oltre i 7 punti e che interessanti valori di affidabilità e validità si ottengono per scale a 6 punti. Il tema della lunghezza della scala è quindi strettamente connesso a un aspetto più generale e riguarda la decisione di usare o meno un punteggio centrale (scala pari o dispari). In particolare, usare la scala dispari offre la possibilità all'intervistato di porsi in una posizione di neutralità, mentre la scala pari obbliga il rispondente a sbilanciarsi e a esprimere un giudizio maggiormente vicino a quello positivo o negativo. Questa opzione, se da una parte impegna l'utente a prendere una posizione più netta, dall'altra garantisce l'eliminazione dei punteggi neutrali attribuiti per stanchezza o trascuratezza e spesso erroneamente considerati espressione di "indifferenza rispetto all'affermazione". Per questa ragione si è deciso di limitare l'ampiezza della scala all'intervallo 1-6. Quanto alla fissazione dell'ordine di priorità delle dimensioni, la scala utilizzata è di tipo ordinale. Agli intervistati è richiesto di indicare un giudizio di importanza delle dimensioni in un intervallo 1 (per niente importante) - 6 (molto importante).

L'utilizzo della scala a 6 punti consente l'accorpamento in tre classi pari (1-2; 3-4; 5-6) che consente di ricondurre i risultati ottenuti agli Emoticon del Progetto "Mettiamoci la Faccia" promosso sempre dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Ad ogni classe accorpata può essere attribuito un emoticon che consente di visualizzare in modo immediato il grado di soddisfazione/insoddisfazione dell'utente. Di seguito è riportata una tabella riassuntiva:

Classi	Emoticon	Giudizio di soddisfazione
1 -2		Giudizio negativo
3- 4		Giudizio sufficiente
5- 6		Giudizio positivo

Tabella 19. Accorpamento classi e Emoticon

Si specifica che la versione del questionario standard è stata seguita dall'elaborazione della versione specifica che ha apportato qualche aggiustamento rispetto agli item trasversali per renderli coerenti rispetto all'obiettivo dell'indagine e che permette di inserire degli item specifici personalizzati in una dimensione ad hoc.

Si presenta di seguito la versione definitiva del questionario on line nella sua versione standard e specifica.

Il Questionario di rilevazione della soddisfazione del sito e dei servizi erogati on-line

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE RELATIVO AL SITO E AI SERVIZI ON-LINE						
<i>La preghiamo di esprimere un Suo giudizio relativamente alla affermazione di seguito indicata:</i>						
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA INIZIALE	Completamente in disaccordo			Completamente d'accordo		
Ritengo che l'utilizzo del sito e dei servizi on line sia complessivamente soddisfacente	1	2	3	4	5	6
	0	0	0	0	0	0
<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>						
	Completamente in disaccordo			Completamente d'accordo		
	1	2	3	4	5	6
ACCESSIBILITA': Facilità di accesso al sito e ai servizi on-line						
è facile raggiungere il sito	0	0	0	0	0	0
è facile accedere ai servizi presenti sul sito	0	0	0	0	0	0
è facile effettuare la registrazione per potere usufruire dei servizi presenti sul sito	0	0	0	0	0	0
ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI: Aggiornamento e completezza delle informazioni on-line						
sul sito trovo tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare i servizi on line, senza necessità di rivolgermi altrove	0	0	0	0	0	0
questo sito contiene informazioni complete	0	0	0	0	0	0
questo sito contiene informazioni aggiornate	0	0	0	0	0	0
CAPACITA' DI RISPOSTA: Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti						
trovo che utilizzare i servizi di questo sito sia più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali (telefono, sportello, fax, email)	0	0	0	0	0	0
l'offerta dei servizi presenti su questo sito soddisfa le mie esigenze	0	0	0	0	0	0
mi vengono segnalati con chiarezza gli eventuali errori commessi in fase di inserimento dei dati	0	0	0	0	0	0
è facile ottenere i documenti e/o le ricevute di cui ho bisogno	0	0	0	0	0	0
il servizio che ho utilizzato mi è stato erogato in tempi che reputo soddisfacenti	0	0	0	0	0	0
DESIGN DEL SITO: Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito						
questo sito è semplice da navigare	0	0	0	0	0	0
l'aspetto grafico di questo sito è gradevole	0	0	0	0	0	0
riesco a localizzare le informazioni di cui ho bisogno con pochi click	0	0	0	0	0	0
le pagine di questo sito sono ben organizzate	0	0	0	0	0	0
GESTIONE DEL CONTATTO CON L'UTENTE: Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi						
questo sito offre la possibilità di contattare facilmente l'ente	0	0	0	0	0	0
ho formulato un quesito?	si	0	no	0	0	0
ho ottenuto le soluzioni ai quesiti che ho formulato in tempi rapidi	0	0	0	0	0	0
questo sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo	0	0	0	0	0	0
ho effettuato un reclamo?	si	0	no	0	0	0
il reclamo che ho effettuato attraverso il sito è stato risolto in tempi rapidi	0	0	0	0	0	0
MIGLIORAMENTO DEL RAPPORTO PA E CITTADINO: capacità del sito di semplificare le relazioni tra enti e cittadini						
i servizi offerti da questo sito semplificano le mie attività	0	0	0	0	0	0
trovo che questo sito migliori l'immagine che ho dell'ente	0	0	0	0	0	0
SICUREZZA: Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito						
mi sento sicuro nell'inserire in questo sito dati riservati	0	0	0	0	0	0
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA FINALE						
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che l'utilizzo del sito e dei servizi on-line sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0
<i>Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Facilità di accesso al sito e ai servizi on-line	0	0	0	0	0	0
Completezza delle informazioni on-line	0	0	0	0	0	0
Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti	0	0	0	0	0	0
Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito	0	0	0	0	0	0
Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi	0	0	0	0	0	0
Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito	0	0	0	0	0	0
<i>Indichi eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio</i>						

Figura 19 Questionario standard on line

Questionario di rilevazione della soddisfazione di un servizio specifico erogato on-line

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE SERVIZIO "....." ON-LINE						
<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>						
	1	2	3	4	5	6
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA INIZIALE						
Ritengo che il servizio "....." on-line sia complessivamente soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ACCESSIBILITA': Facilità di accesso al servizio on-line "....."						
Riesco ad accedere con facilità alle "....." on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI: Aggiornamento e completezza delle informazioni on-line						
Sul sito trovo tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare il servizio "....." on-line, senza necessità di rivolgermi altrove	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAPACITA' DI RISPOSTA: Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti						
Utilizzare le "....." on-line è più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITEM SPECIFICO 1 (ESEMPIO): E' facile compilare la domanda di "....." on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITEM SPECIFICO 2 (ESEMPIO): Il tempo di connessione internet concesso per la compilazione della domanda è adeguato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ITEM SPECIFICO 3 (ESEMPIO): I criteri utilizzati per definire la graduatoria sono di facile comprensione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DESIGN DEL SITO: Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito						
Riesco a localizzare le informazioni sulle "....." on-line con pochi click	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GESTIONE DEL CONTATTO CON L'UTENTE: Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi						
Il sito offre la possibilità di contattare facilmente il Servizio "....."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ha formulato dei quesiti attraverso il sito?	<input type="radio"/> Si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Ho ottenuto le soluzioni ai quesiti che ho formulato in tempi rapidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Ha effettuato un reclamo attraverso il sito?	<input type="radio"/> Si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se sì, relativamente a cosa?						
<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Il reclamo è stato risolto in tempi rapidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MIGLIORAMENTO DEL RAPPORTO PA E CITTADINO: capacità del sito di semplificare le relazioni tra enti e cittadini						
Il servizio "....." on-line semplifica le mie attività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SICUREZZA: Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito						
Mi sento sicuro nell'inserire in questo sito dati riservati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>						
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA FINALE						
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio "....." on-line sia complessivamente soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Facilità di accesso al servizio "....." on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Completezza delle informazioni on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Livello complessivo di sicurezza e privacy nell'utilizzo del sito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio						
PROFILAZIONE UTENTE						
SESSO	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F					
ANNO DI NASCITA						
PROFESSIONE						
ALTRI FATTORI DI STRATIFICAZIONE						

Figura 20 Questionario specifico on line

Successivamente alla definizione degli strumenti di indagine sono state elaborate le Linee Guida per l'utilizzo del modello CS on line, la cui versione definitiva è stata pubblicata sul portale del Dipartimento della Funzione Pubblica www.qualita.pa.gov.it successivamente alla sperimentazione operativa.

E) Sperimentazione operativa del modello. L'attività di sperimentazione del modello CS on line si è articolata nelle seguenti fasi di lavoro:

- 1) selezione del panel di enti;
- 2) individuazione dell'ambito di indagine;
- 3) sperimentazione del modello di rilevazione di CS on line;
- 4) predisposizione dei report relativi alle indagini svolte;
- 5) predisposizione delle Linee Guida per l'utilizzo del modello CS on line.

Ha partecipato alle attività di sperimentazione del modello di CS on line un panel di quattro Comuni. Una volta definiti gli ambiti di indagine (standard o specifico) è stata avviata la sperimentazione del modello. Viene di seguito riportata una tabella riepilogativa delle sperimentazioni del modello CS on line effettuate:

PANEL	Comune 1	Comune 2	Comune 3	Comune 4
Tipologia di questionario	Specifico	Standard	Standard	Specifico
Servizio	Scuola 0-6 anni	Sito e servizi on line in generale	Sito e servizi on line in generale	1. Iscrizioni Scuola 0-6 anni 2. Iscrizioni Asili nido
Metodo di somministrazione	E-mail e CATI	CAWI	CAWI	CAWI
Periodo in cui si è svolta l'indagine	Luglio, Agosto 2009	Agosto, fine Settembre 2009	20 Ottobre – 20 novembre 2009	Aprile, giugno 2009

Tabella 20 Panel sperimentazione CS on line

Al fine di semplificare la lettura dei dati, per ogni indagine svolta è stato realizzato un report con i risultati della sperimentazione. I documenti realizzati prevedono alcuni campi standard in cui sono state inserite le informazioni relative all'indagine. In questo modo è stato possibile progettare uno schema standard per l'elaborazione del report che semplificherà il trattamento dei dati da parte degli enti nella fase di diffusione del modello.

In particolare, il report è strutturato in tre sezioni:

- la prima sezione è introduttiva: in essa sono presentati brevemente il progetto, il modello CS on line, la struttura del questionario (con riepilogo della differenza tra versione standard e specifica) e le fasi per la realizzazione dell'indagine di customer satisfaction;

- la seconda sezione è completamente dedicata all'indagine svolta e può essere a sua volta suddivisa in due parti: nella prima parte sono indicati l'approccio metodologico seguito dall'ente per la progettazione dell'indagine, le modalità di costruzione del questionario, il piano di campionamento e le modalità di somministrazione; nella seconda parte vengono riportati l'approccio seguito per lo svolgimento dell'analisi dei dati e i risultati ottenuti con particolare riferimento alla presentazione del campione, all'analisi e confronto dei giudizi di soddisfazione complessiva, alla stratificazione dei giudizi di soddisfazione complessiva, all'analisi degli aspetti specifici della soddisfazione e delle importanze. Ove necessario è stata inserita una sezione per l'analisi dei valori mancanti;
- la terza sezione del report è a cura dell'ente e prevede l'inserimento del piano di miglioramento attraverso l'analisi delle criticità emerse e le relative cause, le priorità di intervento risultate dall'analisi dei dati e naturalmente gli obiettivi di miglioramento con l'indicazione di tempi e risorse necessari per il raggiungimento.

Ciò che si vuole sottolineare è che i report sono stati progettati per garantire una certa omogeneità di contenuti e di approccio metodologico al fine di presentare risultati confrontabili nel tempo e nello spazio per le diverse realtà sia in termini di criticità che di miglioramento. Le elaborazioni dei dati presenti in tali documenti hanno anche permesso al gruppo di lavoro di individuare le soluzioni metodologiche da proporre nel documento Linee Guida. In particolare, per elaborare la versione definitiva delle Linee Guida è stato necessario in primo luogo valutare le difficoltà riscontrate dagli enti nell'applicazione del modello, in secondo luogo risolvere i quesiti metodologici lasciati in sospeso nel draft di Linee guida.

Di seguito si riportano le principali difficoltà riscontrate dagli enti che hanno avuto una ripercussione sui risultati finali delle sperimentazioni:

DIFFICOLTA' RISCONTRATE DAGLI ENTI	SOLUZIONI PROPOSTE
mettere il questionario on-line	progettare un'applicazione del questionario generale in modo che l'ente possa modificare solo per l'inserimento di item nel caso di questionario specifico nella sezione capacità di risposta
adottare un contatore informatico per la selezione causale del campione	verificare la possibilità di realizzare un'applicazione informatica
raggiungimento della numerosità campionaria progettata	aumentare la finestra temporale di durata prevedere una collocazione ben visibile del questionario sul sito web, dando indicazioni sul posizionamento del link in home page
inserire della domanda filtro nella versione on-line	
formulazione del codebook relativo alle domande nella versione on-line	
modificare il modello di questionario nel passaggio da formato excel alla versione on-line o di aggiungere domande	
le linee guida troppo lunghe da leggere per gli enti che spesso ne hanno chiesto un estratto	elaborazione di 2 versioni: - integrale - sintetica
DIFFICOLTA' RISCONTRATE DA CHI COMPILA	SOLUZIONI PROPOSTE
terminare la compilazione del questionario	
nel caso di link su home page difficoltà di "trovare" il questionario	

Tabella 21 Criticità riscontrate durante la sperimentazione on line

Dal punto di vista metodologico le sperimentazioni hanno permesso di risolvere i seguenti aspetti rimasti irrisolti al momento della elaborazione della prima versione delle linee guida:

- metodi di analisi dei dati;
- modalità di rilevazione e analisi dei giudizi di importanza attribuiti alle dimensioni;
- predisposizione del piano di miglioramento.

Il primo aspetto segnalato - modalità di rilevazione e analisi delle importanze - risponde a uno degli obiettivi del modello CS on line, cioè quello di contribuire a individuare le aree di miglioramento della qualità del servizio e a fissare delle priorità di intervento dell'ente.

Il questionario è stato infatti progettato per misurare da un lato il livello di soddisfazione dei cittadini e dall'altro il giudizio di importanza che gli intervistati esprimono sulle dimensioni del servizio. L'obiettivo al quale si è inteso pervenire, attraverso l'impostazione del questionario secondo la logica degli indicatori di soddisfazione e delle dimensioni, è un compromesso - per quanto possibile equilibrato - fra analiticità delle informazioni e agilità di somministrazione. Più in particolare, avendo in mente di favorire l'ente nell'analisi e interpretazione dei dati, ci si è trovati di fronte ad un ventaglio di alternative possibili.

Si sarebbe potuto impostare il questionario affiancando ad ogni giudizio di soddisfazione sui singoli aspetti del servizio un ulteriore giudizio di importanza rispetto a quello stesso elemento, ottenendo così la massima puntualità nella gestione del dato ai fini decisionali.

Questo approccio, estremamente redditizio sul piano manageriale, sconta tuttavia una notevole complessità operativa in sede di indagine, in quanto i cittadini si vedono costretti a duplicare le proprie valutazioni (per ogni indicatore si deve infatti esprimere un giudizio di soddisfazione e uno di importanza). I rischi sono molteplici e vanno dalla difficoltà di completare i questionari alla probabilità di ottenere risposte inaffidabili per incapacità a rispondere, mancanza di volontà, eccessiva lunghezza del questionario e così via. All'estremo opposto avrebbe trovato posto un'alternativa per così dire "minimalista". Si sarebbe potuto cioè optare di rinunciare totalmente alla misurazione dell'importanza degli indicatori di soddisfazione, limitandosi a richiedere i soli giudizi di soddisfazione. Per quanto operativamente più praticabile, la scelta di tale opzione avrebbe comportato l'impossibilità di stabilire su quale indicatore intervenire prioritariamente a parità di giudizio di soddisfazione. Nell'intento di contemperare le due esigenze si è adottato un approccio intermedio: il questionario richiede infatti che i cittadini esprimano il proprio giudizio di soddisfazione sui singoli indicatori di qualità del servizio, mentre l'importanza viene valutata soltanto sulle dimensioni, cioè su raggruppamenti semanticamente omogenei di indicatori. In questo modo si mantiene fede al principio di favorire la comprensione degli aspetti del servizio percepiti come maggiormente significativi, senza sovraccaricare troppo lo sforzo di risposta degli intervistati. La logica di fondo cui si fa riferimento è che l'importanza della dimensione per come percepita dai cittadini debba rappresentare il driver per la fissazione delle priorità di intervento. I giudizi di importanza servono pertanto a facilitare il processo decisionale. In particolare, un indicatore di soddisfazione va considerato come "prioritario" quando ha un livello di importanza alto ma uno scarso livello di soddisfazione. L'individuazione di indicatori con queste caratteristiche consente al manager di evidenziare le principali aree di miglioramento indirizzando gli interventi verso gli aspetti del servizio ritenuti più importanti e allo stesso tempo meno soddisfacenti dai cittadini. Nelle linee guida viene spiegato in modo dettagliato come trattare le importanze e i giudizi di soddisfazione per individuare tali priorità di intervento, attraverso la realizzazione delle mappe di priorità e del quoziente importanza/soddisfazione.

Relativamente al secondo aspetto - metodi di analisi dei dati - le Linee Guida propongono diverse tecniche statistiche, più o meno complesse. La scelta della tecnica statistica da utilizzare deve tenere conto di una serie di fattori quali l'obiettivo dell'analisi e la natura del dato, ossia la tipologia della variabile osservata. Solitamente, è bene partire con un'analisi uni-variata dei dati che si occupa di osservare la distribuzione dei caratteri presi singolarmente. Successivamente, può essere interessante passare a un'analisi bi-variata e

multivariata per la ricerca di relazioni fra coppie o gruppi di variabili. Il terzo aspetto - predisposizione del piano di miglioramento - risponde all'esigenza di fornire una guida dettagliata circa gli obiettivi, le fasi e le modalità di elaborazione del piano miglioramento. Anche in questo caso sono stati predisposti strumenti utili a facilitare l'adozione autonoma del modello. Le Linee guida così integrate possono essere considerate immediatamente adottabili ai fini di una diffusione del modello tra gli enti. Vista la complessità del documento Linee Guida per la CS on line nonché la sua lunghezza si è condiviso con il DFP di elaborare una versione compatta delle Linee Guida CS on line da diffondere agli enti in modo da facilitarne la comprensione e la lettura.

2.3. Approccio metodologico per la costruzione del modello CS in Profondità off line

L'attività di progettazione del modello CS off line ha seguito gli stessi passi utilizzati per la definizione del modello on line. Sulla base dell'esperienza precedente di progettazione del modello CS on line, è stato riproposto il medesimo impianto metodologico.

Ciò allo scopo di adeguare il modello di rilevazione già predisposto alle esigenze specifiche del canale off line, assicurare l'omogeneità degli output con quelli del modello di rilevazione della CS on line e realizzare un modello di rilevazione che tenga conto del criterio della multicanalità nell'erogazione dei servizi.

L'obiettivo è quello di valorizzare al massimo l'esperienza, le conoscenze e le competenze acquisite, mettendo a frutto l'accurato e approfondito lavoro di analisi preparatoria che ha condotto alla finalizzazione del progetto CS on line. Anche in questo caso, le attività di ricerca sono state effettuate attraverso un panel di amministrazioni selezionate anche in questo caso di concerto con il DFP. In particolare, i Comuni individuati in base ai criteri sopra indicati per la progettazione del modello off line sono i seguenti: Bologna, Jesolo, Trento, Venezia. La costituzione del panel rappresenta un momento di confronto per raccogliere e scambiare informazioni e documenti relativi alle indagini svolte dagli enti coinvolti negli ultimi anni, al fine di analizzare nel dettaglio strumenti e metodologie di rilevazione della customer satisfaction per i servizi erogati off line.

L'analisi desk è stata così strutturata:

- A. Raccolta e studio comparativo della letteratura nazionale e internazionale esistente in tema di rilevazione della CS sui servizi pubblici erogati off line.
- B. Raccolta e studio delle indagini svolte dagli enti del panel in termini di CS dei servizi erogati off line.

- C. Studio delle indagini svolte da un panel di enti centrali che ha partecipato alla progettazione del modello CS on line.
- D. Predisposizione di un data set completo contenente tutti gli item e le dimensioni di soddisfazione.
- E. Selezione di un set di dimensioni e quality drivers per misurare la soddisfazione dei servizi erogati off line
- F. Sperimentazione operativa.

E' stata completata la fase di codifica, omogeneizzazione e riduzione del set di item e dimensioni attraverso l'integrazione dei metodi derivanti dall'analisi della letteratura e dalle esperienze degli enti, nonché di verifica di elementi trasversali alle diverse realtà.

Dall'analisi desk è emerso che tutte le indagini sono state condotte attraverso la somministrazione di un questionario. È stato costruito un elenco di tutte le sezioni, le dimensioni e gli item, tramite il quale è stato possibile evidenziare elementi trasversali a più amministrazioni; si è rilevato che alcuni item, in base alla differente interpretazione di ogni ente, erano riferiti a dimensioni e/o sezioni diverse. Tale criticità ha guidato la scelta del gruppo di lavoro di focalizzare l'attenzione sugli item e, solo in un secondo momento, di ricondurli ad un concetto/dimensione di riferimento. A tal fine si è provveduto a codificare gli item in base alla tipologia di servizio di riferimento e alla caratteristica dell'aspetto specifico o trasversale a più realtà. Parallelamente è stata condotta un'analisi della letteratura nazionale e internazionale sui diversi metodi di misurazione della customer satisfaction per tutti i tipi di servizi. L'analisi della letteratura ha preso in considerazione metodi e tecniche di indagine della customer satisfaction per i servizi erogati off line (Acsi, Ecsi, Kano, Servqual, Servperf, Normed Quality, Qualitometro, Questionario Cantieri). Anche in questo caso si è ricavato un elenco di dimensioni e item proposti dai diversi metodi, che ha consentito di evidenziare gli item trasversali ai modelli e la loro dimensione di riferimento. Si è focalizzata dunque l'attenzione sugli item trasversali agli enti del panel, mettendoli a confronto con gli item noti in letteratura, ottenendo un elenco di indicatori significativi. L'analisi delle indagini degli enti e della letteratura costituisce un passaggio propedeutico alla definizione di un set di dimensioni e quality driver per misurare la soddisfazione degli utenti per i servizi erogati off line. Al fine di predisporre un set di dimensioni e quality driver, si è proceduto all'interpretazione del significato degli item e a riformularli coerentemente alle esigenze e al linguaggio della pubblica amministrazione.

È stato possibile realizzare un dataset completo contenente tutti gli item e le dimensioni di soddisfazione presenti in letteratura e nei questionari utilizzati dagli enti del panel per la realizzazione di indagini precedenti. Successivamente, è stata realizzata una attività di codifica e omogeneizzazione degli item e dimensioni attraverso l'integrazione dei metodi derivanti dall'analisi della letteratura e dalle esperienze degli enti, nonché di verifica di elementi trasversali alle diverse realtà. Attraverso un brainstorming di esperti è stato possibile definire il set definitivo di item e dimensioni che viene di seguito riportato:

SET DI ITEM E DIMENSIONI PER SERVIZI OFF-LINE
DIMENSIONE ACCESSIBILITA':
Facilità e velocità di accesso al servizio
L'orario di apertura degli uffici è adeguato
La sede dell'ente è facilmente raggiungibile
Muoversi nella sede dell'ente non presenta barriere architettoniche
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere
Le code per accedere al servizio sono veloci
DIMENSIONE ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI:
Chiarezza e completezza delle informazioni
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno
I passi da compiere per ottenere il servizio sono comprensibili
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete
DIMENSIONE ASPETTI TANGIBILI:
Aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature e degli strumenti di comunicazione
Gli ambienti sono puliti
La sala di attesa è confortevole
La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara
La sala di attesa è vicina allo sportello
Il numero di sportelli aperti è adeguato
DIMENSIONE PERSONALE:
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti
Gli operatori allo sportello sono cortesi e disponibili
Gli operatori allo sportello sono competenti e professionali
Gli operatori si comportano in modo corretto e trasparente
Gli operatori sono capaci di risolvere i miei problemi
DIMENSIONE CAPACITA' DI RISPOSTA:
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti
Il servizio mi è stato erogato in tempi soddisfacenti
Il servizio mi è stato erogato senza inconvenienti
DIMENSIONE GESTIONE CONTATTO UTENTE:
Capacità dell'Ente di raccogliere quesiti e reclami
E' facile effettuare reclami/suggerimenti
E' facile contattare l'Ente per avere informazioni
DIMENSIONE RAPPORTO PA/CITTADINO:
Capacità dell'Ente di semplificare le relazioni con il cittadino
I servizi offerti da questo ufficio semplificano le mie attività
Trovo che questo ente abbia una buona immagine
DIMENSIONE OVERALL:
Soddisfazione complessiva
Ritengo il servizio che ho ricevuto complessivamente soddisfacente
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo il servizio che ho ricevuto complessivamente soddisfacente
PROFILAZIONE
Tipo di servizio richiesto
Orario
Quali canali utilizza per fruire del servizio? sportello, fax, e-mail, sito internet, telefono
Conosce la Carta dei Servizi?
E' la prima volta che utilizza questo servizio?
Con quale frequenza si rivolge a questo ufficio?
Quali canali conosce per fruire del servizio? sportello, fax, e-mail, sito internet, telefono

Tabella 22. Set di item e dimensioni off line

Nell'ottica di verificare la bontà dell'output, il gruppo di lavoro ha ritenuto utile effettuare un test di verifica dei quality drivers e delle dimensioni, a partire dalla chiarezza del significato di item e dimensioni e dalla coerenza di ogni item rispetto alla dimensione di appartenenza. Il set di dimensioni e item definito attraverso il metodo empirico, è stato quindi sottoposto ad un test di verifica per valutarne l'attendibilità. Come per la CS on line è stato predisposto un questionario strutturato in due aree di indagine distinte. Nella prima sezione si è chiesto all'intervistato di esprimere un giudizio di chiarezza sugli item e sulle dimensioni, utilizzando una scala semantica a 4 gradi dove 1 è per niente chiaro e 4 molto chiaro.

Nella seconda sezione si è chiesto all'intervistato di esprimere per ogni item un giudizio di coerenza con la dimensione di riferimento. Anche in questo caso la scala utilizzata è stata una scala semantica a 4 gradi dove 1 è per niente coerente e 4 è molto coerente).

La scelta di utilizzare una scala pari è correlata all'obiettivo di questa indagine di evitare ogni tipo di concentrazione di giudizio sul livello centrale. Sono stati somministrati circa 500 questionari in modalità face to face. Attraverso l'analisi dei dati è stato possibile individuare le criticità relative alla chiarezza degli item e alla loro coerenza rispetto alle dimensioni assegnate. Viene di seguito riportata una tabella riepilogativa delle principali criticità (segnalate con il !):

	CHIAREZZA	COERENZA	Attenzione!	CHIAREZZA	COERENZA
	% risposte 1, 2	% risposte 1, 2		% risposte 3, 4	% risposte 3, 4
SET DI ITEM E DIMENSIONI PER SERVIZI OFF-LINE					
DIMENSIONE ACCESSIBILITA':					
Facilità e velocità di accesso al servizio	8,53%			91,47%	
L'orario di apertura degli uffici è adeguato	12,70%	13,89%		87,30%	86,11%
La sede dell'ente è facilmente raggiungibile	5,57%	8,13%		94,43%	91,67%
Muoversi nella sede dell'ente non presenta barriere architettoniche	28,88%	25,20%	!	70,12%	74,21%
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	8,93%	10,71%		91,07%	88,89%
Le code per accedere al servizio sono veloci	13,89%	14,48%		86,11%	84,72%
DIMENSIONE ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI:					
Chiarezza e completezza delle informazioni	6,35%			93,65%	
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	8,73%	16,87%		90,87%	83,13%
I passi da compiere per ottenere il servizio sono comprensibili	33,53%	27,98%	!	66,27%	72,02%
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	6,35%	5,95%		93,65%	94,05%
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	7,74%	5,95%		91,87%	94,05%
DIMENSIONE ASPETTI TANGIBILI:					
Aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature e degli strumenti di comunicazione	32,94%		!	67,06%	
Gli ambienti sono puliti	3,37%	9,72%		96,63%	90,08%
La sala di attesa è confortevole	5,36%	11,31%		94,64%	88,69%
La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	6,55%	13,29%		93,06%	86,51%
La sala di attesa è vicina allo sportello	7,14%	25,60%	!	92,66%	74,21%
Il numero di sportelli aperti è adeguato	13,69%	29,56%	!	85,91%	70,24%
DIMENSIONE PERSONALE:					
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti	8,73%			91,27%	
Gli operatori allo sportello sono cortesi e disponibili	4,56%	6,75%		95,44%	93,25%
Gli operatori allo sportello sono competenti e professionali	5,56%	5,36%		94,44%	94,44%
Gli operatori si comportano in modo corretto e trasparente	15,48%	13,89%		84,52%	86,11%
Gli operatori sono capaci di risolvere i miei problemi	9,13%	13,49%		90,48%	86,51%
DIMENSIONE CAPACITA' DI RISPOSTA:					
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti	12,90%			86,90%	
Il servizio mi è stato erogato in tempi soddisfacenti	13,89%	10,71%		85,91%	89,29%
Il servizio mi è stato erogato senza inconvenienti	16,67%	14,29%		83,13%	85,71%
DIMENSIONE GESTIONE CONTATTO UTENTE:					
Capacità dell'Ente di raccogliere quesiti e reclami	16,07%			83,73%	
E' facile effettuare reclami/suggerimenti	12,90%	10,91%		86,71%	88,89%
E' facile contattare l'Ente per avere informazioni	6,94%	22,22%	!	92,86%	77,38%
DIMENSIONE RAPPORTO PA/CITTADINO:					
Capacità dell'Ente di semplificare le relazioni con il cittadino	22,22%		!	77,38%	
I servizi offerti da questo ufficio semplificano le mie attività	19,05%	16,67%		80,56%	83,33%
Trovo che questo ente abbia una buona immagine	23,61%	49,80%	!	75,79%	50,20%

Tabella 23 Criticità chiarezza e coerenza per il set di item dimensioni off line

Attraverso il brainstorming del gruppo di lavoro che ha tenuto conto, tra l'altro, anche dei commenti inviati dagli enti del panel rispetto al set di dimensioni e item, è stato possibile elaborare il test finale riportato in tabella seguente.

SET DI ITEM E DIMENSIONI PER SERVIZI OFF-LINE	
reputo che questo Ente abbia una immagine	
DIMENSIONE ACCESSIBILITA':	
facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente	
L'orario di apertura degli uffici è adeguato	
La sede dell'ente è facilmente raggiungibile	
La sede dell'ente non presenta barriere architettoniche	
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	
I tempi di attesa per accedere al servizio sono rapidi	
DIMENSIONE ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI:	
Chiarezza e completezza delle informazioni	
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	
La sequenza delle operazioni da compiere per ottenere il servizio è chiara	
La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	
DIMENSIONE ASPETTI TANGIBILI:	
aspetto e accoglienza degli ambienti	
Gli ambienti sono puliti	
i posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	
sono disponibili punti di appoggio per poter scrivere	
gli ambienti sono confortevoli	
i servizi igienici sono adeguati	
DIMENSIONE PERSONALE:	
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti	
Gli operatori allo sportello sono cortesi e disponibili	
Gli operatori allo sportello sono competenti e professionali	
Gli operatori si comportano in modo corretto e trasparente	
DIMENSIONE CAPACITA' DI RISPOSTA:	
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti	
Il servizio mi è stato erogato senza inconvenienti	
Se sì, gli operatori sono stati capaci di risolvere gli inconvenienti	Sì /No
Se sì, gli operatori sono stati capaci di risolvere gli inconvenienti	Sì /No
DIMENSIONE GESTIONE CONTATTO UTENTE:	
Capacità dell'Ente di raccogliere e gestire reclami	
E' facile effettuare reclami/suggerimenti	
Ho effettuato un reclamo?	Sì /No
Se sì, trovo che l'Ente abbia affrontato il mio reclamo in modo soddisfacente	Sì /No

Tabella 24. Set definitivo dimensioni e item off line.

Seguendo l'approccio utilizzato per il questionario CS on line si è proceduto alla costruzione del questionario per misurare la soddisfazione dei servizi erogati off line, che rappresenta lo strumento principale per l'avvio della sperimentazione dei modelli di rilevazione della CS off line e che viene riportato di seguito. Al fine di effettuare la validazione di item e dimensioni si è deciso di effettuare un test sulla chiarezza e la coerenza del set di item e dimensioni elaborato. L'analisi è stata sviluppata confrontando in modo parallelo i punteggi di chiarezza e di coerenza dimensione per dimensione. Per gli item che sono risultati poco chiari, si è proceduto condizionando i valori della variabile alla frequenza di utilizzo del servizio pubblico al fine di indagare meglio sulla distribuzione.

I questionari sono stati somministrati a un campione di 504 persone di cui 223 uomini e 270 donne. Gli individui intervistati sono 81 di età compresa tra i 18-30, 182 tra i 31-45, 150 tra i 46-60 e 80 oltre i 61. In particolare si riporta la tabella a doppia entrata tra la variabile “Sesso” e la Variabile “Età”:

Fascia d'età	Sesso		Valori mancanti	Totale senza V.M.	Totale
	Maschio	Femmina			
18-30	36	45	1	81	82
31-45	77	105	4	182	186
46-60	69	81	5	150	155
oltre 60	41	39	0	80	80
Valori mancanti	0	0	1	0	1
Totale	223	270	11	493	504

Tabella 25. Il campione per sesso e età indagine chiarezza e coerenza CS off line.

Il 51% degli intervistati ha dichiarato di essere in possesso del diploma liceale, il 24% di possedere una laurea e il 24% di avere un'istruzione media inferiore. In corrispondenza di questa variabile si registrano sei valori mancanti.

Titolo di Studio	N	Percentuale
Media Inferiore	121	24,00%
Diploma	258	51,20%
Laurea	119	23,61%
Valori mancanti	6	1,19%
Totale	504	100,00%

Tabella 26. Il campione per titolo di studio chiarezza e coerenza CS off line.

Un'altra informazione rilevata dal questionario è la frequenza di utilizzo dei servizi pubblici allo sportello. Tale informazione viene sintetizzata nella seguente tabella:

Utilizzo servizio allo sportello	N	Percentuale
Mai	15	2,98%
Raramente	216	42,86%
Spesso	225	44,64%
Sempre	48	9,52%
Totale	504	100,00%

Tabella 27. Utilizzo allo sportello chiarezza e coerenza CS off line.

Dalla tabella si nota che circa il 43% del campione utilizza raramente i servizi pubblici allo sportello mentre il 45% del campione li utilizza spesso, infine solo il 10% li utilizza sempre.

Sulla base dell'analisi delle criticità emerse in fase di validazione relativamente ai giudizi di chiarezza e coerenza, il set di dimensioni e item è stato rivisto. In particolare, item e dimensioni sono stati riformulati coerentemente alle esigenze e al linguaggio della pubblica amministrazione; qualora necessario, gli item sono stati allocati e assegnati alle dimensioni sulla base del significato di ognuna di esse, tenendo conto dei suggerimenti forniti durante questo pre-test. L'output di questo approfondito lavoro di confronto, sintesi, scrematura, riallocazione e ridefinizione è stato un output di 6 dimensioni e 22 item. Sulla base di questo set è stato costruito il questionario per misurare la soddisfazione degli utenti relativamente ai servizi off line, che viene proposto di seguito.

Il Questionario di rilevazione della soddisfazione dei servizi erogati da un ufficio/sportello dell'amministrazione nel suo complesso.

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE STANDARD						
PROFILAZIONE INTERVISTATO						
SESSO	M	F				
ETA'	18-30	31-45	46-60	OLTRE		
TITOLO DI STUDIO	MEDIA INF	DIPLOMA	LAUREA	RARAM	ENTE	
UTILIZZA SERVIZI ALLO SPORTELLO	SEMPRE	SPESSO	MAI (CHIUDERE)			
Ho raggiunto la sede dell'Ente:	a piedi	con mezzi propri	con mezzi pubblici			
Motivo di visita presso l'ufficio:	richiesta informazioni	ottenimento di servizi				
Reputo che questo Ente abbia una immagine	molto positiva					
	positiva					
	indifferente					
	negativa					
	molto negativa					
Quali canali utilizza per fruire del servizio?	sportello	fax	mail	telefono		
Le è stata messa a disposizione la Carta dei Servizi?	si	no				
E' la prima volta che utilizza questo servizio?	si	no				
Con quale frequenza si rivolge a questo ufficio?	spesso	raramente	a volte	mai		
Quali canali conosce per fruire del servizio?	sportello	fax	mail	telefono		
<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>						
Ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	1	2	3	4	5	6
	0	0	0	0	0	0
DIMENSIONE ACCESSIBILITA': facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente						
L'orario di apertura degli uffici è adeguato	0	0	0	0	0	0
La sede dell'ente è facilmente raggiungibile	0	0	0	0	0	0
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	0	0	0	0	0	0
I tempi di attesa per accedere al servizio sono rapidi	0	0	0	0	0	0
DIMENSIONE ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI:						
Chiarezza e completezza delle informazioni						
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	0	0	0	0	0	0
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	0	0	0	0	0	0
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	0	0	0	0	0	0
La sequenza delle operazioni da compiere per ottenere il servizio è chiara	0	0	0	0	0	0
La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	0	0	0	0	0	0
DIMENSIONE ASPETTI TANGIBILI: aspetto e accoglienza degli ambienti						
Gli ambienti sono puliti	0	0	0	0	0	0
Gli ambienti sono confortevoli	0	0	0	0	0	0
I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	0	0	0	0	0	0
Gli ambienti sono funzionali (ad esempio punti di appoggio per scrivere, contenitori moduli, posizione eliminacode etc.)	0	0	0	0	0	0
DIMENSIONE PERSONALE: Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti						
Gli operatori allo sportello sono cortesi e disponibili	0	0	0	0	0	0
Gli operatori allo sportello sono competenti e professionali	0	0	0	0	0	0
Gli operatori si comportano in modo corretto e trasparente	0	0	0	0	0	0
DIMENSIONE CAPACITA' DI RISPOSTA:						
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti						
Il servizio mi è stato erogato senza inconvenienti	SI	0	NO	0		
Se no, gli operatori hanno risolto adeguatamente il problema	0	0	0	0	0	0
DIMENSIONE GESTIONE CONTATTO UTENTE:						
Capacità dell'Ente di raccogliere e gestire reclami						
E' facile effettuare reclami/suggerimenti						
Ho effettuato un reclamo?	SI	0	NO	0		
Se sì, trovo che l'Ente abbia affrontato il mio reclamo in modo soddisfacente	0	0	0	0	0	0
OVERALL FINALE						
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0
<i>Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)</i>						
facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente	1	2	3	4	5	6
	0	0	0	0	0	0
Chiarezza e completezza delle informazioni	0	0	0	0	0	0
aspetto e accoglienza degli ambienti	0	0	0	0	0	0
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti	0	0	0	0	0	0
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti	0	0	0	0	0	0
Capacità dell'Ente di raccogliere e gestire reclami	0	0	0	0	0	0
<i>Eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio</i>						

Figura 21 Questionario off line standard

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE SERVIZIO "....." OFF-LINE																
UFFICIO DI																
INTERVISTATORE																
QUESTIONARIO NUMERO:																
DATA:																
PROFILAZIONE INTERVISTATO																
SESSO	M	F														
ETA'	18-30	31-45	46-60	OLTRE												
TITOLO DI STUDIO	MEDIA INF	DIPLOMA	LAUREA	RARAMENTE												
UTILIZZA SERVIZI ALLO SPORTELLO	SEMPRE	SPESSO	TE	MAI (CHIUDERE)												
Ho raggiunto la sede dell'Ente:	a piedi	con mezzi propri	con mezzi pubblici													
Motivo di visita presso l'ufficio:	richiesta informazioni	ottenimento di servizi														
Reputo che questo Ente abbia una immagine	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>molto positiva</td><td></td></tr> <tr><td>positiva</td><td></td></tr> <tr><td>indifferente</td><td></td></tr> <tr><td>negativa</td><td></td></tr> <tr><td>molto negativa</td><td></td></tr> </table>						molto positiva		positiva		indifferente		negativa		molto negativa	
molto positiva																
positiva																
indifferente																
negativa																
molto negativa																
Quali canali utilizza per fruire del servizio?	sportello	fax	mail	telefono												
Le è stata messa a disposizione la Carta dei Servizi?	si	no														
E' la prima volta che utilizza questo servizio?	si	raramente	a volte	mai												
Con quale frequenza si rivolge a questo ufficio?	spesso	fax	mail	telefono												
Quali canali conosce per fruire del servizio?	sportello	fax	mail	telefono												
ALTRI FATTORI DI STRATIFICAZIONE																
<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>																
Ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	1	2	3	4	5	6										
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
DIMENSIONE ACCESSIBILITA':																
facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente																
L'orario di apertura degli uffici è adeguato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
La sede dell'ente è facilmente raggiungibile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
I tempi di attesa per accedere al servizio sono rapidi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
DIMENSIONE ADEGUATEZZA DELLE INFORMAZIONI:																
Chiarezza e completezza delle informazioni																
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
La sequenza delle operazioni da compiere per ottenere il servizio è chiara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
DIMENSIONE ASPETTI TANGIBILI:																
aspetto e accoglienza degli ambienti																
Gli ambienti sono puliti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Gli ambienti sono confortevoli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Gli ambienti sono funzionali (ad esempio punti di appoggio per scrivere, contenitori moduli, posizione eliminacode etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
DIMENSIONE PERSONALE:																
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti																
Gli operatori allo sportello sono cortesi e disponibili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Gli operatori allo sportello sono competenti e professionali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Gli operatori si comportano in modo corretto e trasparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
DIMENSIONE CAPACITA' DI RISPOSTA:																
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti																
Il servizio mi è stato erogato senza inconvenienti	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Se no, gli operatori hanno risolto adeguatamente il problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
ITEM 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
ITEM 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
ITEM 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
ITEM 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
ITEM 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
DIMENSIONE GESTIONE CONTATTO UTENTE:																
Capacità dell'Ente di raccogliere e gestire reclami																
E' facile effettuare reclami/suggerimenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Ho effettuato un reclamo?	SI	<input type="radio"/>	NO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Se sì, trovo che l'Ente abbia affrontato il mio reclamo in modo soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
OVERALL FINALE																
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
<i>Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)</i>																
facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente	1	2	3	4	5	6										
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Chiarezza e completezza delle informazioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
aspetto e accoglienza degli ambienti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Capacità dell'Ente di raccogliere e gestire reclami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										
Eventuali osservazioni/suggerimenti per migliorare il servizio																

Figura 22. Questionario off line specifico

Si specifica che anche a seguito della definizione degli strumenti sono state elaborate le Linee Guida per l'utilizzo del modello CS off line, la cui versione definitiva è stata pubblicata sul portale del Dipartimento della Funzione Pubblica www.qualita.pa.gov.it successivamente alla sperimentazione operativa.

L'attività di sperimentazione del modello CS off line si è articolato nelle seguenti fasi di lavoro: selezione delle amministrazioni; formalizzazione del panel di enti per l'avvio delle sperimentazioni; coinvolgimento delle amministrazioni per la scelta del servizio oggetto di indagine. Il panel per la sperimentazione è costituito da quattro Comuni e una ASL. Successivamente all'incontro è stata effettuata l'attività di ricognizione propedeutica alla scelta del servizio/dei servizi da sottoporre alla sperimentazione è stata svolta un'intensa attività di interrelazione con i referenti degli enti coinvolti. E' stata predisposta una check list finalizzata a rilevare le informazioni essenziali inerenti i servizi proposti dalle amministrazioni, attraverso la cui analisi è stato possibile individuare, per ciascuno, l'oggetto di indagine. Nella scelta sono state temperate le esigenze dell'ente, le caratteristiche del servizio rispetto al modello, i tempi di svolgimento dell'indagine, l'impatto sui cittadini. Dopo aver scelto il servizio su cui effettuare l'indagine, di concerto con le amministrazioni è stato predisposto un crono-programma delle visite. La seconda fase del progetto ha previsto invece azioni di formazione per la progettazione ed esecuzione di indagini di customer satisfaction attraverso una visita on-site agli enti del panel e l'assistenza a distanza per la realizzazione dell'indagine.

In conformità con quanto stabilito in sede di progettazione dell'intervento, la visita in loco presso le amministrazioni coinvolte è stata finalizzata sia alla pianificazione di dettaglio delle singole indagini di customer satisfaction sia ad approfondire aspetti specifici relativi alle fasi di somministrazione e raccolta dati. Tale attività in presenza, unitamente ad una costante e sistematica attività di affiancamento a distanza, ha consentito di raggiungere tutti gli obiettivi prefissati e di garantire la piena rispondenza delle indagini realizzate ai requisiti di affidabilità e robustezza necessari alla successiva interpretazione dei risultati. In particolare, si riporta di seguito un riepilogo delle sperimentazioni effettuate per l'off line nelle diverse amministrazioni, con l'indicazione del tipo di indagine svolta:

PANEL	Comune 1	ASL	Comune 2	Comune 3	Comune 4
Tipologia di questionario	Specifico	Specifico	Specifico	Standard	Specifico
Servizio	Iscrizioni asilo nido	CUP sportello e farmacie	Servizio bibliotecario	URP	Iscrizioni Scuola 0-6 anni
Metodo di somministrazione	CATI	Intervistatore	Intervistatore	Auto-compilazione	Auto-compilazione
Periodo in cui si è svolta l'indagine	Luglio/ Agosto 2010	Aprile/ maggio 2010	Luglio/ Agosto 2010	Giugno//luglio 2010	Luglio/ Agosto 2010

Tabella 28 sperimentazione off line

La visita on-site è stata strutturata in tre parti:

- la prima parte della giornata ha previsto un intervento formativo rispetto al modello CS in Profondità, alle modalità di svolgimento e alle fasi dell'indagine, con particolare riferimento all'alimentazione del dataset;
- la seconda parte ha previsto un'attività di supporto per la predisposizione degli strumenti di indagine, la definizione del piano di campionamento e la scelta della modalità di somministrazione più appropriata tenendo in considerazione i vincoli presenti e l'obiettivo di indagine;
- la terza parte della visita on-site ha previsto, ove necessario, un briefing degli intervistatori e una simulazione dell'intervista.

Durante la visita on-site sono stati dunque coinvolti non solo i referenti delle amministrazioni, ma anche gli intervistatori e ciò ha consentito di addestrare e motivare coloro che avrebbero dovuto effettuare la fase più delicata dell'indagine e cioè la raccolta dati.

Si evidenzia che anche il piano di campionamento e l'alimentazione del dataset sono risultate essere attività molto impegnative, che hanno reso necessario un supporto a distanza. In particolare, per il piano di campionamento le amministrazioni hanno dovuto reperire dei dati specifici a seconda dei diversi contesti e solo in seguito all'invio di tali dati è stato possibile predisporre il piano di campionamento. Al fine di monitorare la situazione step by step e di avere un aggiornamento sull'avvio della raccolta dati e sullo stato di avanzamento delle rilevazioni è stato necessario attivare con le amministrazioni un vero e proprio "canale" di assistenza a distanza che ha previsto un continuo scambio di informazioni durante tutte le attività dell'indagine sul campo successive alla visita on-site. L'assistenza a distanza ha previsto quotidiani contatti telefonici e via mail a partire dal giorno successivo alla visita on-site fino alla consegna del dataset compilato, garantendo un affiancamento puntuale in ordine alla messa a punto degli strumenti di rilevazione, alla definizione del piano di campionamento, alla raccolta dei dati, alla predisposizione del dataset e alla risoluzione di

sopraggiunte criticità concernenti l'indagine che si sono verificate in corso d'opera. Per ogni indagine di CS sono stati predisposti i documenti di seguito riportati:

- una presentazione e agenda delle attività di visita in cui sono indicate una breve introduzione al Modello CS in Profondità, la predisposizione condivisa degli strumenti di indagine, la preparazione alla somministrazione del questionario e all'inserimento dati;
- un report sintetico relativo all'analisi dei dati attraverso l'utilizzo di tecniche di statistica descrittiva in cui sono riportati: il questionario utilizzato per l'indagine, il piano di campionamento, i risultati dell'indagine.

Inoltre, si specifica che alla fine di ogni indagine sono stati raccolti dei feedback delle amministrazioni attraverso una breve intervista telefonica, basata su un questionario, come strumento ulteriore di monitoraggio, che ha consentito di verificare i punti di forza e di debolezza relativi all'esperienza di sperimentazione svolta dalle amministrazioni.

In particolare il questionario è strutturato nelle seguenti domande:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Quali vantaggi ritiene che l'applicazione del modello CS in Profondità comporti?- Quali criticità ha riscontrato nell'applicazione del modello?- Se in futuro dovesse effettuare un'altra indagine di customer satisfaction utilizzerà il modello?- Quanto ritiene utile il modello di rilevazione CS in Profondità? |
|---|

Tra i risultati è emerso che i vantaggi del modello sono costituiti dalla possibilità di avere uno strumento facile e pronto da applicare con la possibilità di sperimentare la multicanalità, mentre tra quelli di debolezza è emersa una difficoltà di comprensione delle linee guida e una lunghezza del questionario off-line. Il modello è stato comunque ritenuto utile e le amministrazioni si sono dimostrate disponibili a ripetere l'esperienza anche se con alcuni adattamenti. Al fine di ottimizzare la comprensione e la capacità di rilevazione del questionario off-line, sono stati elaborati i dati relativi alle sperimentazioni attraverso una tecnica di statistica multivariata, l'analisi fattoriale, che ha permesso di valutare quali sono gli aspetti del questionario che risultano essere ridondanti conducendo alla stesura definitiva dello stesso. In particolare, sono state eliminate alcune domande al fine di rendere più snella l'intervista ed è stato rivisto il layout grafico. Uno degli obiettivi della fase di sperimentazione del modello di rilevazione della Customer Satisfaction dei servizi erogati off line è quello di testare le capacità dello strumento di rilevazione dei dati. Il questionario, infatti, deve essere contemporaneamente completo e sintetico. Alcuni metodi statistici sono in grado di analizzare

i dati in forma multivariata e possono essere di aiuto nella fase di riduzione/modifica dello strumento di rilevazione. L'analisi fattoriale, per esempio, ha permesso di valutare la presenza di fattori latenti che siano riassuntivi delle variabili misurate tramite le domande del questionario. L'analisi fattoriale è stata condotta su ogni dimensione del questionario per ogni indagine, con lo scopo di verificare la presenza di ridondanze nella struttura del questionario specifico e standard. Qualora in diverse indagini condotte tramite lo stesso strumento di rilevazione (standard o specifico) si verifichi una similitudine nell'individuazione di fattori latenti riassuntivi di più aspetti, sarebbe opportuno provvedere a una ridefinizione degli item del questionario sulla base delle informazioni ottenute.

2.4. Fasi dell'indagine secondo il Modello CS in Profondità

Si presentano di seguito le più significative indicazioni operative generali per la gestione del processo di rilevazione della customer satisfaction secondo il Modello CS in Profondità on line e off line⁷⁰. Si precisa che il modello affronta la rilevazione della soddisfazione come un processo di ricerca strutturato. Sono pertanto previste delle fasi di progettazione ed esecuzione standardizzate nella loro successione logico-temporale, di cui ovviamente è necessario adattare i contenuti in funzione degli obiettivi che ci si pone in sede di indagine.

Si specifica che l'attenzione è focalizzata sulla fase di personalizzazione/adattamento degli strumenti di indagine. La conduzione dell'indagine richiede infatti la preventiva messa a punto degli strumenti di rilevazione, compito che poggia sul coinvolgimento diretto delle amministrazioni e che costituisce uno dei principali fattori critici per il successo dell'intero sistema di attività. A seguire vengono trattati gli aspetti riconducibili alla somministrazione dei questionari al campione prescelto, all'analisi dei dati raccolti e alla predisposizione dei piani di miglioramento. Tutti questi argomenti, essendo caratterizzati da una sostanziale comunanza di impostazione a prescindere dal tipo di canale e di servizio considerato, vengono trattati assieme, evidenziando ovunque necessario differenze e accortezze da seguire in funzione delle particolarità del canale di erogazione e del servizio considerato.

Quando l'amministrazione decide di realizzare una rilevazione per valutare la soddisfazione dei cittadini è necessario che definisca l'obiettivo dell'indagine. Per obiettivo di indagine si intende definire cosa si vuole sapere e con quale livello di dettaglio. A seconda del tipo di indagine effettuata sarà possibile ottenere diverse informazioni tenendo conto dei canali di erogazione del servizio. Per poter prendere una decisione consapevole è necessario che sia

⁷⁰ Linee Guida per la misurazione della CS per i servizi erogati on line e off line (www.qualita.pa.gov.it)

chiaro quali opportunità offrono le diverse soluzioni proposte dal modello. Ciò permetterà anche di valutare con maggior puntualità l'obiettivo di indagine e la selezione del relativo strumento.

Vengono presentate le fasi previste dal modello CS in Profondità:

1. *Individuazione del servizio su cui effettuare l'indagine;*
2. *Adattamento degli strumenti di indagine (nel caso di questionario specifico);*
3. *Scelta del campione e definizione della numerosità campionaria;*
4. *Somministrazione del questionario;*
5. *Analisi dei dati;*
6. *Piano di miglioramento.*

2.4.1 Individuazione del servizio su cui effettuare l'indagine.

Nel caso della rilevazione della soddisfazione di uno specifico servizio la prima cosa da fare è quella di selezionare il servizio oggetto della rilevazione di customer satisfaction. Si propone uno strumento operativo per selezionare il servizio prioritario sulla base di aspetti qualitativi che consentono di valorizzare la rilevazione di customer satisfaction. Si precisa che si tratta di un approccio deduttivo che ha come obiettivo quello di guidare la scelta del servizio sul quale effettuare l'indagine.

L'amministrazione può pertanto decidere di seguire altre modalità di selezione.

La matrice si fonda sui seguenti criteri di valutazione:

- canale di erogazione (il servizio è erogato in modalità off line, on line oppure attraverso entrambi i canali quindi in multicanalità).
- ciclicità (il processo si svolge sistematicamente o in particolari periodi dell'anno);
- generalità (il servizio è rivolto a un target esteso);
- empatia (capacità del processo di adattarsi alle esigenze dell'utente)
- presenza di misure (l'efficacia ed efficienza del processo sono misurate tramite indicatori);
- presenza di innovazioni (ci sono nuove modalità per l'erogazione del servizio);
- impatto sull'immagine dell'ente (l'erogazione del servizio influenza l'immagine che l'utente ha dell'ente);
- complessità organizzativa (il processo cui si riferisce il servizio off line è articolato in un significativo numero di attività).

Si riporta di seguito la matrice per definire il processo prioritario, oggetto di indagine.

criteri servizi	Canale di erogazione (on line/off line/multicanalità)	Ciclicità (1-5)	Generalità (1-5)	Carico di lavoro (1-5)	Presenza di innovazioni No=0; Sì=1	Presenza di misure No=0; Sì=1	Empatia (1-5)	Impatto Immagine ente (1-5)	Complessità Organizzativa (1-5)	Totale (Somma punteggi)
servizio 1										
servizio 2										
servizio 3										
servizio 4										
servizio n										

Tabella 29. Matrice selezione servizio oggetto di indagine

Sulla base di questa soluzione metodologica, ogni servizio viene valutato da un team di lavoro in relazione a tutti i criteri considerati (la valutazione viene effettuata leggendo le righe della matrice). Deve essere assegnato un punteggio da (1 a 5) ai diversi criteri. Il servizio che ottiene il punteggio più alto è quello prioritario sul quale avviare la valutazione di customer satisfaction.

criteri servizi	Canale di erogazione (on line/off line/multicanalità)	Ciclicità (1-5)	Generalità (1-5)	Carico di lavoro (1-5)	Presenza di innovazioni No=0; Sì=1	Presenza di misure e innovazioni No=0; Sì=1	Empatia (1-5)	Impatto Immagine ente (1-5)	Complessità Organizzativa (1-5)	Totale (Somma punteggi)
ICI	On line e off line	2	3	2	0	1	2	2	2	14
Iscrizione asili nido	On line e off line	3	5	5	1	1	3	5	5	28
Certificati anagrafici	Off line	5	5	1	0	0	5	5	5	26
Tasse	Off line	1	5	1	0	0	1	1	1	10
Multe	On line	4	3	2	0	1	4	4	4	22

Tabella 30. Esempio matrice selezione servizio oggetto di indagine

Nel caso di specie, il servizio che raggiunge il punteggio più alto è “Iscrizione Asili Nido” che viene scelto come oggetto dell’indagine per misurare la soddisfazione del cittadino.

2.4.2. Adattamento strumenti di indagine relativi a uno specifico servizio.

Viene descritto di seguito il metodo da utilizzare per l’adattamento degli strumenti di indagine relativi ad uno specifico servizio:

1. *il questionario:*
 - la dimensione “Capacità di risposta”
 - la profilazione;
2. *il codebook;*
3. *il foglio raccolta dati.*

Il questionario.

Nel questionario sia off line che on line è presente una apposita dimensione denominata “Capacità di Risposta”. Tale sezione è destinata ad accogliere le domande di soddisfazione che identificano le caratteristiche del processo di erogazione dello specifico servizio oggetto di indagine. Pertanto essa deve essere appositamente alimentata attraverso una procedura che viene descritta di seguito.

Quali sono le attività previste dal Modello CS in Profondità per definire gli item specifici da inserire nella dimensione “Capacità di risposta”?

- A. rappresentare il processo di erogazione del servizio;
- B. compilare la tabella fasi del processo, caratteristiche, misure;
- C. compilare la tabella fasi del processo, caratteristiche, item;
- D. confrontare gli item specifici individuati con quelli del modello di questionario specifico in modo da evitare ripetizioni;
- E. selezionare gli indicatori da inserire nella dimensione “Capacità di risposta”.

A. Rappresentare il processo di erogazione del servizio

Il primo passo da fare per la definizione degli indicatori specifici da inserire nella dimensione “Capacità di risposta” è rappresentare le principali attività in cui è strutturato il processo di erogazione del servizi, o meglio, dei passi che il cittadino deve compiere per ottenere il servizio. Rappresentare un processo relativo ad un servizio erogato vuol dire immaginare i passi che un cittadino deve compiere per ottenere un certo servizio. Operativamente, è necessario effettuare una rappresentazione del processo di erogazione del servizio oggetto della rilevazione. Qualora la rappresentazione del processo sia stata precedentemente effettuata per scopi diversi rispetto a quelli dell’indagine oggetto di studio – per esempio, la documentazione del sistema di gestione della qualità secondo la norma ISO 9001:2008 – la stessa può essere validamente utilizzata come base di partenza per l’analisi. Ciascuna fase del processo deve essere valutata nell’ottica del cliente: ciò significa identificare quelle fasi le cui performance, in termini di efficacia e di efficienza, possono essere vissute dal cliente/utente come elementi di valutazione della soddisfazione rispetto alla qualità del servizio. Al fine di conoscere la sequenza di attività di cui si compone il flusso del processo e i relativi attori coinvolti, si procede a rappresentarlo graficamente tramite un diagramma di flusso interfunzionale che viene di seguito riportato.

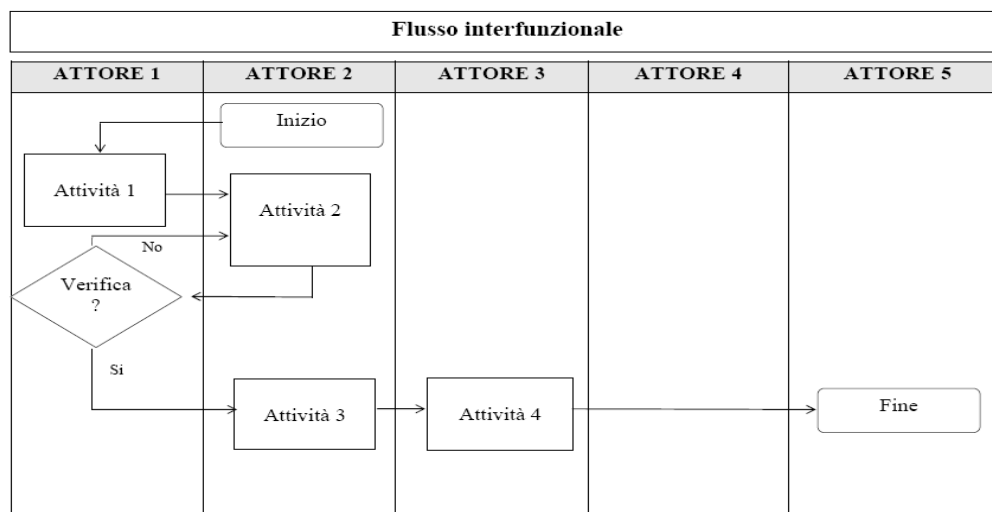


Figura 23. Esempio di diagramma di flusso interfunzionale

B. Compilare la tabella “fasi del processo, caratteristiche, misure”.

Una volta individuate le diverse fasi e attività del processo di erogazione, occorre procedere a definire il tipo di misura che serve a valutare la qualità del servizio nell’ottica del cliente (per esempio: il tempo necessario a fornire informazioni, la completezza delle informazioni fornite, eccetera). Tali indicatori possono essere già presenti e misurati dall’organizzazione, ovvero dover essere predisposti ad hoc. La finalità di questa parte dell’analisi è quella di ancorare il livello di soddisfazione dei clienti/utenti alle singole fasi del processo di erogazione e ad alcune misure di performance oggettive. Così operando, l’organizzazione crea le condizioni per intervenire con opportune azioni di miglioramento del processo, i cui effetti siano misurabili. Al termine di questa attività dovrà essere individuato un insieme di *fasi, misure e indicatori* del processo atto a consentire il monitoraggio della qualità del servizio in esame. Dopo aver mappato le fasi del processo, è necessario identificare per ogni fase dello stesso le caratteristiche a maggior impatto sulla soddisfazione del cliente condividendole con il *process owner*. Per ogni caratteristica occorre individuare la relativa misura di processo. Si riporta di seguito una tabella esemplificativa.

FASE DEL PROCESSO	CARATTERISTICA	MISURA
Attività 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caratteristica 1 ▪ Caratteristica 2 ▪ Caratteristica 3 ▪ (....) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misura 1 ▪ Misura 2 ▪ Misura 3
Attività 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caratteristica 1 ▪ Caratteristica 2 ▪ Caratteristica 3 ▪ (....) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misura 1 ▪ Misura 2 ▪ Misura 3
Attività n	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caratteristica 1 ▪ Caratteristica 2 ▪ Caratteristica 3 ▪ (....) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misura 1 ▪ Misura 2 ▪ Misura 3

Tabella 31. Tabella fasi, caratteristica, misure

È il caso di precisare che individuare la misura di processo è un momento fondamentale per costruire gli indicatori di controllo del processo stesso. Gli indicatori, espressi come un tasso o un rapporto, non sono rilevanti nell'ambito dell'indagine della customer satisfaction, ma entreranno in gioco quando l'organizzazione dovrà pianificare le opportune azioni di miglioramento.

C. Compilare la tabella “fasi del processo, caratteristiche, item”.

A questo punto è necessario integrare il questionario per la rilevazione con il set di indicatori specifici. Le domande dovranno, pertanto, essere dirette a valutare la soddisfazione del cliente rispetto alle specifiche caratteristiche del processo in esame. A partire dai punti di controllo del processo rilevanti per il cliente, è necessario definire quali di questi aspetti siano già stati presi in considerazione dalle domande del format standard di questionario specifico. Per gli aspetti non coperti, dovranno essere formulate nuove domande; queste dovranno essere inserite nella dimensione “Capacità di risposta” idonea a contenere gli elementi dello specifico servizio in esame. Le domande devono essere concepite come un'affermazione rispetto alla quale gli intervistati saranno chiamati ad esprimere un giudizio di accordo o disaccordo. Si riporta un possibile esempio di trasformazione degli indicatori di processo in indicatori atti a misurare il grado di customer satisfaction degli utenti.

FASE DEL PROCESSO	CARATTERISTICA	ITEM
Attività 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caratteristica 1 ▪ Caratteristica 2 ▪ Caratteristica 3 ▪ (...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicatore 1 ▪ Indicatore 2 ▪ Indicatore 3
Attività 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caratteristica 1 ▪ Caratteristica 2 ▪ Caratteristica 3 ▪ (...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicatore 4 ▪ Indicatore 5 ▪ Indicatore 6
Attività n	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caratteristica 1 ▪ Caratteristica 2 ▪ Caratteristica 3 ▪ (...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicatore 7 ▪ Indicatore 8 ▪ Indicatore 9

Tabella 32 Tabella fasi, caratteristica, item

Sul piano metodologico è necessario procedere nel modo seguente:

- individuare gli indicatori originati dall'analisi del processo di erogazione che presentano significato omogeneo a quelli già presenti nel format standard di questionario;
- eliminare le duplicazioni, mantenendo gli indicatori già considerati dal format standard di questionario;
- inserire nella dimensione "Capacità di risposta" tutti gli indicatori non presenti nel format standard.

Si ribadisce che gli aspetti del servizio rispetto ai quali si chiede all'intervistato di esprimere un giudizio, all'interno del questionario non assumono la forma di proposizioni interrogative, bensì si presentano come affermazioni.

L'opzione della modalità di formulazione affermativa dipende dal tipo di approccio che si vuole perseguire per la costruzione del questionario e deve essere coerente con il piano di progettazione dell'indagine. La modalità affermativa si presta a un più diretto ancoraggio con l'indicatore di qualità del processo; inoltre, riduce il senso di invasività tipico di quella interrogativa, favorendo la disponibilità a rispondere.

Un ulteriore aspetto da valutare riguarda l'eliminazione di eventuali ridondanze: le possibili domande devono essere confrontate fra loro procedendo ad eliminare quelle simili. Il criterio di riferimento deve essere quello di mantenere la maggiore agilità possibile del questionario, nell'ottica di agevolare il lavoro di compilazione da parte dell'utente. E' verosimile che alcune delle domande che discendono dall'analisi del processo di erogazione siano già presenti nel format standard di questionario specifico. In caso affermativo, è opportuno mantenere le domande già predisposte, così da massimizzare l'omogeneità di impostazione e linguaggio. Per la stessa ragione, le domande da inserire devono avere una formulazione

estremamente semplice, tanto sul piano sintattico, quanto in relazione alla terminologia. Si ricorda che uno dei più rilevanti errori cosiddetti “sistematici” nell’ambito di una indagine è legato alla mancanza di capacità a rispondere da parte degli intervistati, dovuta alla insufficiente comprensibilità delle domande. Al suo verificarsi, si riduce sensibilmente l’affidabilità delle risposte: infatti, l’attenzione degli intervistati viene drasticamente a diminuire, ovvero li si induce a fornire risposte di convenienza. A seguire si riporta un caso di sovrapposizione tra un indicatore discendente dall’analisi del processo con uno già presente nel format standard di questionario. E’ necessario eliminare il primo, in quanto si incorrerebbe in un’informazione ridondante.

INDICATORE RILEVATO ATTRAVERSO LA MAPPATURA		ELIMINAZ./MANTENIM. INDICATORE RILEVATO
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	Le informazioni necessarie alla presentazione della domanda Sono complete	Eliminazione

Figura 24 Esempio eliminazione item ridondante

Viceversa, nell’esempio successivo è riportato un caso in cui l’indicatore rilevato deve essere mantenuto, andando ad alimentare la dimensione “Capacità di risposta”.

INDICATORE DEL FORMAT QUESTIONARIO PERSONALIZZATO	INDICATORE RILEVATO ATTRAVERSO LA RAPPRESENTAZIONE DEL PROCESSO	ELIMINAZ./MANTENIM. INDICATORE RILEVATO
	I criteri utilizzati per definire la graduatoria sono di facile comprensione	Mantenimento

Figura 25 Esempio mantenimento item

D. Confrontare gli item specifici individuati con quelli del format di questionario personalizzato in modo da evitare ripetizioni.

Al fine di non appesantire troppo il questionario e di non sbilanciare la dimensione “Capacità di risposta” rispetto alle altre è opportuno procedere a una scelta ragionata degli indicatori specifici da inserire, sulla base dei criteri di selezione riportati di seguito:

- valutazione dell’apporto informativo della domanda;
- valutazione strategica sulla base di scelte politico-manageriali relative alla priorità degli aspetti da indagare;
- continuità con eventuali rilevazioni passate.

E. Inserimento delle domande all’interno della dimensione “Capacità di risposta”.

A questo punto è possibile introdurre gli item selezionati nella struttura del questionario. Si consiglia di inserire nel questionario un massimo di 5 item specifici. Si ricorda che tutte le domande del questionario poggiano su una scala di risposta a sei gradi ancorata, con l'indicazione verbale del significato del livello solo per il punteggio più basso (1=completamente in disaccordo) e più alto (6=completamente d'accordo). E' necessario utilizzare la medesima scala anche per le nuove domande da inserire nella dimensione "Capacità di risposta".

La profilazione

La profilazione è quella sezione del questionario volta a descrivere alcune caratteristiche socio-demografiche dell'intervistato. Le domande in profilazione possono essere utili per analizzare i dati in modo stratificato, ossia consentono di raggruppare le opinioni dei rispondenti sulla base di fattori omogenei (per esempio tutte le opinioni dei rispondenti di sesso femminile). Per tale motivo occorre scegliere in maniera opportuna le informazioni socio-demografiche che si ritengono utili ai fini dell'analisi. La selezione dei fattori di stratificazione è legata alla specificità del servizio oggetto di indagine, al target a cui il servizio viene erogato e al canale di erogazione del servizio stesso.

Adattamento del codebook e del foglio raccolta dati

La struttura di un database si articola in due sezioni:

- Area dati, alimentata dalle risposte ai questionari opportunamente codificate in base alle classi previste; i dati raccolti vanno organizzati in un foglio dati che presenta la struttura di una matrice di ampiezza $C \times V$ (dove C = numero di casi e V = numero di variabili).
- Area codebook, destinata a contenere la lista dei codici e i relativi criteri di decodifica. Più in dettaglio, nel codebook vanno indicati: la dimensione a cui appartiene la domanda; il numero della domanda; il testo della domanda; le categorie di risposta; la codifica scelta per la risposta. È bene prevedere un codebook per ogni dataset, dove vengono conservate le informazioni relative alla codifica della variabili. Nella maggioranza dei casi, anche il nome delle variabili (domanda nel questionario) è sostituito da un codice alfanumerico. Per le domande di soddisfazione, questo codice è formato da una lettera (corrispondente alla dimensione a cui la domanda appartiene) e da un numero (che descrive la posizione della domanda in quella dimensione). Anche tale associazione (codice-nome della variabile) deve essere conservata nel codebook.

In particolare, l'indagine "personalizzata" relativa ad uno specifico servizio necessita di un adattamento del *codebook* e del foglio raccolta dati in base ai fattori di stratificazione scelti e inseriti nell'area profilazione del questionario e agli item specifici di "Capacità di risposta" selezionati e inseriti nell'apposita dimensione del questionario. Per quanto riguarda le indagini off line i dati sono raccolti attraverso questionari cartacei e quindi l'inserimento dei dati raccolti deve essere effettuato manualmente. Per l'on line è possibile effettuare un'alimentazione del foglio raccolta dati in modo automatico tramite opportuni accorgimenti informatici, in grado di creare un ponte virtuale tra lo spazio web dove è posizionato e compilato il questionario e un dataset elettronico.

2.4.3. Scelta del campione e definizione della numerosità campionaria

Un'indagine statistica ha come obiettivo la conoscenza di una popolazione; per popolazione statistica quindi si intende un insieme di individui per i quali si manifesta il fenomeno oggetto di studio e viene genericamente chiamata N. Nel caso di un'indagine di customer satisfaction, la popolazione è rappresentata dagli utenti che fruiscono di un servizio. La definizione di popolazione, quindi, non è un concetto univoco e dipende da ciò che si sta indagando con la rilevazione. Nella tabella sottostante è riportato un esempio di popolazione per i diversi tipi di rilevazione e i diversi canali di erogazione.

	Rilevazione standard	Rilevazione su uno specifico servizio
<i>On line</i>	Utenti che accedono al sito dell'amministrazione in un determinato periodo.	Utenti che fruiscono di uno specifico servizio erogato dall'amministrazione tramite web.
<i>Off line</i>	Utenti che si recano negli uffici di un'amministrazione in un determinato periodo.	Utenti che fruiscono di uno specifico servizio erogato dall'amministrazione presso gli uffici.

Figura 26 Esempi di popolazioni diverse per on line e off line

Eseguire un'indagine sull'intera popolazione è dispendioso sia in termini di costi sia di tempo. Inoltre, l'organizzazione di una rilevazione di questo tipo (detta censuaria) può comportare delle difficoltà organizzative. Per questo motivo, nella maggioranza dei casi, si procede selezionando un sottogruppo di individui dalla popolazione e conducendo l'indagine su tale insieme detto campione. Il campione è quindi un gruppo di persone opportunamente selezionate a partire dalla popolazione di interesse. La selezione del campione è un momento

cruciale della progettazione dell'indagine in quanto esso dovrà mantenere tutte le caratteristiche della popolazione di partenza pur rappresentando una porzione ristretta di essa. Il piano di campionamento è il procedimento attraverso il quale si forma il campione. L'obiettivo del piano di campionamento è permettere l'estensione dei risultati della rilevazione di customer satisfaction ad una popolazione più ampia.

La definizione del piano di campionamento prevede due step fondamentali:

- definizione di una regola per la selezione della unità (individui) del campione stesso. Le regole per selezionare le unità che entreranno a far parte del campione sono svariate. In particolare la regola può essere di tipo probabilistico e non probabilistico. Quando la regola è di tipo probabilistico le unità sono selezionate in modo casuale. Inoltre, la probabilità che un soggetto entri a far parte del campione è sempre diversa da 0 e nota. Tra le tipologie di selezione del campione di tipo probabilistico si annoverano il campionamento casuale semplice e in blocco, campionamento stratificato e a grappoli. Le regole di tipo non probabilistico non garantiscono alle unità la stessa probabilità di essere selezionate. Fanno riferimento alle regole di selezione di tipo non probabilistico il campionamento per quote, a scelta ragionata e di convenienza. La scelta della regola dipende da una serie di fattori. Essendo complicato riportare in questa sede le caratteristiche di ogni regola si rimanda allo studio della letteratura;
- definizione della numerosità del campione. Per il calcolo della numerosità campionaria occorre distinguere due casi. Il caso in cui la popolazione N ha numerosità finita (ossia contenuta) e il secondo caso in cui la numerosità è così grande da essere considerata infinita. In questa fase, quindi, occorre stimare la grandezza della popolazione N al fine di poter procedere con il calcolo della dimensione campionaria. Nell'ipotesi in cui si voglia adottare un campionamento casuale semplice in cui la popolazione di riferimento ha una numerosità finita si parlerà di calcolo della numerosità campionaria per N finito; se la popolazione è sufficientemente ampia da essere considerata infinita si parlerà invece di calcolo della numerosità campionaria per N infinito.

2.4.4. Modalità di somministrazione del questionario

Il questionario può essere somministrato utilizzando diverse modalità a seconda del canale di erogazione del servizio. La scelta della modalità con cui effettuare l'indagine è chiaramente condizionata dagli obiettivi dell'indagine; dalle specifiche condizioni in cui viene erogato il servizio; dalle disponibilità di risorse (tempo, denaro, intervistatori, mezzi, tecnologia).

Si presentano di seguito le modalità di somministrazione coerenti con il canale di erogazione del servizio.

<p>OFF LINE</p> <p>Il questionario può essere somministrato utilizzando quattro modalità distinte di intervista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. personale (cosiddetta <i>face to face</i>); 2. auto-compilata; 3. telefonica o mediante e-mail. <p>1. L'INTERVISTA PERSONALE</p> <p>È la più efficace per misurare la customer satisfaction dei servizi off line anche se è chiaramente anche la più onerosa alla luce di considerazioni economiche – per la loro conduzione è necessario avvalersi di personale dedicato, ovvero acquistare il servizio da società specializzate – e per la natura del fenomeno indagato: sarebbe infatti opportuno che l'intervallo temporale tra la fruizione del servizio off line e la rilevazione risultasse quanto più ridotto possibile, così da evitare che una eccessiva sollecitazione mnemonica degli intervistati influenzi l'affidabilità delle risposte. L'ipotesi ottimale è quella di somministrare il questionario immediatamente dopo la fruizione del servizio. In tal modo si dispone del ricordo fresco dell'intervistato nella formazione delle proprie valutazioni percettive e al contempo si velocizza la raccolta dei dati. In particolare, l'intervista diretta o <i>face to face</i> o in profondità è caratterizzata dalla presenza fisica dell'intervistatore, che opportunamente preparato, guida il colloquio seguendo la traccia di intervista senza influenzare il giudizio espresso dell'intervistato, cercando di instaurare un legame di fiducia che consenta allo stesso di sentirsi a proprio agio e libero di esprimere in modo preciso il proprio parere, senza condizionamenti. Questa modalità di intervista richiede tempi piuttosto lunghi di svolgimento ed è caratterizzata da costi elevati in quanto è necessario mettere in campo un numero variabile di intervistatori, locali per lo svolgimento.</p> <p>È necessario inoltre che l'intervistatore sia stato preventivamente istruito a fornire all'intervistato le seguenti informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> – rispetto della privacy nel trattamento dei dati; – struttura del questionario (n. di domande, tempo necessario per la somministrazione); – chiarimenti in caso di difficoltà nel comprendere una o più domande; – chiarimenti sull'utilizzo della scala di risposta; – ringraziamento per la disponibilità alla conclusione dell'intervista. <p>È opportuno inoltre prevedere che l'intervistatore predisponga un rapporto sullo stato di avanzamento dell'indagine che tenga conto dei seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – giorno e ora dell'intervista; – n. di persone contattate; – n. di persone che hanno risposto; – n. di intervistate completate; – n. di rifiuti; 	<p>ON LINE</p> <p>Il questionario può essere somministrato utilizzando quattro modalità distinte di intervista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. via Internet; 2. mediante e-mail. <p>1. VIA INTERNET</p> <p>L'ipotesi ottimale è quella di porre il questionario direttamente on line, immediatamente a valle della attività di fruizione del servizio. In tal modo si dispone del ricordo fresco dell'intervistato nella formazione delle proprie valutazioni percettive e al contempo si velocizza la raccolta dei dati. Spesso però i contenuti del servizio non si esauriscono on line, in quanto occorre una successiva appendice off line perché la transazione possa considerarsi conclusa: basti pensare all'invio di ricevute via e-mail (o anche per posta ordinaria) per informare del completamento con esito positivo della pratica. In tal caso, per raccogliere le informazioni sulla qualità dell'intero processo di erogazione, bisogna necessariamente utilizzare un metodo asincrono di rilevazione. E' evidente che i due canali di somministrazione presentano un diverso potenziale di penetrazione. Il questionario collocato on line proposto al cliente/cittadino subito dopo avere fruito del servizio ha una probabilità maggiore di essere compilato, in quanto predispone a una condizione emotiva di maggiore motivazione a rispondere (sia in senso positivo, sia negativo). Vediamo meglio i vantaggi e gli svantaggi del questionario on line.</p> <p>Vantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • accelerazione dei tempi di somministrazione; • minore intrusione nella privacy dell'intervistato; • tasso di ritorno più elevato; • maggiore facilità di pre-selezione automatica dell'individuo cui sottoporre il questionario, così da permettere la formazione di un campione di tipo probabilistico, indispensabile per effettuare inferenza statistica sull'universo di riferimento (si veda in proposito il paragrafo delle linee guida sul piano di campionamento); • automatismo della compilazione, in quanto possono essere predisposte a beneficio del rispondente opportune forme di assistenza (istruzioni mediante pop up, tendine per la selezione dell'opzione di risposta eccetera) che riducono gli errori o addirittura li prevengono, segnalando eventuali anomalie da correggere. <p>Svantaggi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • possibili difficoltà per il rispondente nell'apertura del questionario, se non convenientemente segnalato e di immediata accessibilità; • incerta identità di chi compila il questionario, che potrebbe essere o meno il soggetto destinatario del servizio; • difficoltà di raggiungere la numerosità campionaria;
---	---

– motivazioni del rifiuto.

2. L'AUTOCOMPILAZIONE

La seconda tecnica è quella dell'auto-compilazione, che è molto efficace nel caso in cui si ritenga che gli intervistati siano disposti a collaborare all'indagine; l'auto-compilazione prevede una varietà di canali di somministrazione quali ad esempio la posta via terra o web. Questa modalità favorisce una riduzione significativa dei costi di svolgimento dell'indagine e consente di raggiungere, a parità di tempo, un maggior numero di persone rispetto all'intervista face to face. Tuttavia, può causare seri problemi relativi al tasso di ritorno, alla presenza di dati mancanti nei questionari compilati, all'autoselezione del campione di riferimento, compromettendo la validità dei risultati. È necessario inserire in testa al questionario una frase introduttiva con la quale si spiega che il questionario è anonimo, senza fini di lucro e la durata dell'intervista

3. TELEFONO E E-MAIL

Se tuttavia non è possibile la somministrazione del questionario di valutazione della soddisfazione in forma sincrona, l'approccio più consono è quello di utilizzare il canale telefono o il canale e-mail⁷¹. In tal caso, siamo in presenza di problemi essenzialmente riconducibili a:

- la mancanza di sincronismo nella rilevazione;
- il minore tasso di ritorno delle risposte. Il questionario via e-mail, specie se inviato nei giorni successivi, affievolisce il ricordo e accentua un atteggiamento di refrattarietà: anche perché spesso il messaggio di posta elettronica che il cliente/cittadino riceve decreta la positiva conclusione della transazione, inducendo una situazione di rilassamento che non favorisce la partecipazione;
- il telefono comporta la presenza di intervistatori ed è abbastanza oneroso;
- la difficoltà di disporre di una lista di indirizzi e-mail e/o numeri di telefono completa e aggiornata da utilizzare per il piano di campionamento.

Tuttavia, l'obiettivo di valutare il servizio nella sua interezza rende in concreto obbligato il criterio di selezione del canale. È opportuno utilizzare appositi accorgimenti per incentivare la risposta, come per esempio una piccola introduzione all'indagine che enfatizzi quanto l'ente sia interessato al miglioramento dei servizi e quanto a tale scopo la valutazione della qualità da parte dei cittadini/utenti costituisca un contributo indispensabile.

In particolare, l'intervista telefonica si sta ulteriormente sviluppando in quanto il mezzo telefono consente di far superare velocemente la diffidenza nei confronti dell'intervistatore pur non creando un legame confidenziale; inoltre, consente di raggiungere

al fine di risolvere tale criticità è necessario che il questionario sia mantenuto on line per un periodo di tempo sufficientemente ampio da consentire di ottenere un adeguato numero di feed-back.

2. L'E-MAIL

Se non è possibile la somministrazione on line in forma sincrona, l'approccio più consono è quello di predisporre un messaggio di posta elettronica⁷³ con cui si invia l'ultima informazione al cliente/cittadino (ricevute o dati di altra natura) e si indica un apposito link che rimanda al questionario di valutazione della soddisfazione.

In tal caso, oltre agli svantaggi di un questionario on line siamo in presenza di problemi essenzialmente riconducibili a:

- la mancanza di sincronismo nella rilevazione;
- il minore tasso di ritorno delle risposte. Il questionario via e-mail, specie se inviato nei giorni successivi, affievolisce il ricordo e accentua un atteggiamento di refrattarietà: anche perché spesso il messaggio di posta elettronica che il cliente/cittadino riceve decreta la positiva conclusione della transazione, inducendo una situazione di rilassamento che non favorisce la partecipazione;
- la difficoltà di disporre di una lista di indirizzi e-mail completa e aggiornata da utilizzare per il piano di campionamento.

Tuttavia, l'obiettivo di valutare il servizio nella sua interezza – quindi sia con riferimento alla parte on line, sia a quella off line – rende in concreto obbligato il criterio di selezione del canale. È opportuno utilizzare appositi accorgimenti per incentivare la risposta, come per esempio una piccola introduzione all'indagine che enfatizzi quanto l'ente sia interessato al miglioramento dei servizi e quanto a tale scopo la valutazione della qualità da parte dei cittadini/utenti costituisca un contributo indispensabile.

⁷¹ Una criticità legata a questa modalità di somministrazione è il rispetto della normativa sulla privacy: a tal fine, infatti, è indicato ottenere l'accettazione al trattamento dei dati personali da parte dell'utente.

⁷³ Una criticità legata a questa modalità di somministrazione è il rispetto della normativa sulla privacy: a tal fine, infatti, è indicato ottenere l'accettazione al trattamento dei dati personali da parte dell'utente.

l'intervistato in tutti gli orari senza vincoli ambientali, aumentando quindi il tasso di risposta all'indagine. A supporto dell'intervistatore sono state sviluppate alcune tecniche informatiche che consentono di ridurre ulteriormente tempi e costi migliorando la qualità dei dati raccolti quali ad esempio il CATI (computer assisted telephone interviewing). Il CATI consente di gestire il questionario attraverso procedura informatica. Sul video appaiono all'operatore le domande in sequenza che dovrà leggere all'intervistato e i campi per registrare le risposte. Le risposte date alimentano un dataset già su formato elettronico e questo consente un notevole risparmio di costi. Attraverso questa tecnica è possibile effettuare un campionamento casuale componendo numeri telefonici estratti⁷².

Un'altra applicazione informatica per gestire le interviste è il CAWI (computer assisted web interviewing) che è specifico per i sondaggi svolti on line. In particolare, il CAWI è un sistema computerizzato di rilevazione che prevede l'invito a partecipare ad una indagine; l'intervistato si collega quindi al sito indicato, compila autonomamente il questionario attraverso un form che viene automaticamente memorizzato in un database.

Figura 27. Modalità di somministrazione per indagine on line e off line

2.4.5. L'analisi dei dati

Così come è stato progettato, il questionario permette di effettuare analisi statistiche basate sulla ricerca di associazioni e relazioni fra variabili, che sono poi quelle di interesse prevalente per questo tipo di indagine. L'organizzazione del dataset secondo la logica appena indicata ha lo scopo di consentire l'analisi dei dati avvalendosi dei più comuni software per il trattamento dei dati e l'analisi statistica (tra cui ad esempio Excel, Minitab, Spss).

Di seguito si riporta l'esempio di un dataset costruito con Excel e del relativo codebook.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Questionario	P.1	P.2	S.I.	A.1	I.1	S.F.	
2	1	1	1	4	6	5	4	
3	2	2	1	3	5	3	4	
4	3	4	2	4	6	4	5	
5	...	2	1	3	6	5	2	
6	...	3	2	2	6	1	4	
7	...	1	2	5	3	3	2	
8	...	2	2	2	2	1	1	
9	n	1	1	6	6	6	5	

Figura 28 Esempio di dataset in Excel

⁷² A. DI CIACCIO, S. BORRA, (2004), *Metodologie Per Le Scienze Economiche e Sociali*, The Mc Graw Hill.

Codice	Variabile/domanda	Fasce di età	Codice	Genere	Codice
P.1	Età	18-30	1	M	1
P.2	Genere	31-43	2	F	2
S.I.	Soddisfazione iniziale	44-55	3		
A.1	Raggiungibilità del sito	oltre 55	4		
I.1	Completezza informazioni				
...	...				
...	...				
...	...				
S.F.	Soddisfazione finale				

Figura 29. Esempio di codebook in Excel

Una volta compilato il dataset, i dati sono pronti per essere elaborati e successivamente interpretati. Le tecniche statistiche, più o meno complesse, utilizzabili per effettuare l'analisi dei dati raccolti sono numerose. La scelta della tecnica statistica da utilizzare deve tenere conto di una serie di fattori quali l'obiettivo dell'analisi e la natura del dato, ossia la tipologia della variabile osservata⁷⁴. Solitamente, è bene partire con un'*analisi uni-variata* dei dati che si occupa di osservare la distribuzione dei caratteri presi singolarmente.

Un primo importante momento dell'analisi dei dati è rappresentato dalle statistiche descrittive (uni-variate) delle variabili considerate singolarmente. Le statistiche descrittive offrono una rappresentazione iniziale delle principali caratteristiche di ciascuna variabile e consentono di individuare le tecniche statistiche più complesse da impiegare per una successiva e più approfondita analisi e interpretazione dei dati.

Nel dataset ogni colonna rappresenta l'insieme delle misurazioni, effettuate individuo per individuo, in merito a una determinata caratteristica (distribuzione unitaria). I diversi valori che il carattere può assumere sono detti modalità.

Per ottenere una maggiore sintesi è comodo rappresentare la distribuzione di ogni carattere tramite una tabella che riporta la frequenza con cui, nel collettivo di unità in esame, si ripetono le diverse modalità. Questa rappresentazione è nota in statistica come distribuzione

⁷⁴ I caratteri statistici possono essere qualitativi – sconnessi (come sesso, religione, luogo di nascita), ordinati (come i giudizi di soddisfazione), quantitativi – discreti (come età e numero di figli) o continui (come peso e altezza). I dati raccolti a seguito dell'applicazione del modello di customer satisfaction off-line sono soprattutto di tipo qualitativo ordinato.

di frequenze assolute. In pratica, per ogni domanda del questionario, si conta quante volte gli intervistati hanno risposto 1, quante volte 2, quante volte 3 e così via.

Dalla distribuzione di frequenze assolute si può passare alle frequenze relative, dividendo le frequenze assolute per il numero totale di osservazioni e a quelle percentuali (pari alla frequenza relativa moltiplicata per 100). Ne segue che la somma delle frequenze relative deve sempre essere uguale a 1, mentre quella delle frequenze percentuali deve essere pari a 100. Il vantaggio di usare le frequenze relative o percentuali è apprezzabile quando si vogliono confrontare distribuzioni relative a collettivi di numerosità diversa. Le frequenze assolute, infatti, dipendono dalla numerosità campionaria, mentre quelle relative e percentuali non sono influenzate da tale informazione.

Come già specificato, i giudizi di soddisfazione indagati tramite il modello sono misurati con una scala a 6 livelli quindi 6 sono le modalità che il carattere può assumere. La scelta della scala pari permette di accorpare classi di giudizio contigue. Seguendo questa logica i giudizi 1 e 2 possono uniti in un unico livello di soddisfazione negativa, 3 e 4 in uno di media soddisfazione e 5 e 6 in uno di alta soddisfazione.

La distribuzione di un carattere può essere rappresentata anche tramite strumenti grafici di immediata lettura. Per i caratteri qualitativi ordinati o quantitativi discreti si può utilizzare il diagramma a barre, ossia un grafico costituito da tante barre (le colonne) quante sono le modalità che il carattere assume (o le categorie in cui il carattere è stato successivamente diviso). L'altezza di ogni barra è pari alla frequenza (assoluta, relativa o percentuale) della modalità. Per la rappresentazione di caratteri non ordinati, invece, sono molto utili i grafici a torta. Questo tipo di grafico non è altro che una circonferenza divisa in spicchi che rappresentano le diverse modalità che la variabile assume. L'ampiezza di ogni spicchio è proporzionale alla frequenza con cui ogni modalità viene osservata. Nel caso di un carattere quantitativo con molte categorie o quantitativo continuo, lo strumento grafico adatto per la rappresentazione della distribuzione è invece l'istogramma. L'istogramma è costituito da tanti rettangoli tra loro contigui quante sono le classi in cui il carattere è diviso. La base delle colonne è pari all'ampiezza della classe (ossia la differenza tra l'estremo superiore e inferiore della classe). Le classi possono essere di ampiezza uguale o diversa. L'altezza delle colonne è pari alla frequenza assoluta della classe se le classi sono di pari ampiezza, e alla densità, ossia la frequenza diviso l'ampiezza della classe, nel caso contrario. Il carattere può essere sintetizzato anche attraverso l'uso di uno o più indici di posizione e di variabilità.

Alcuni indici di posizione sono:

- la media aritmetica, cioè la somma dei valori osservati divisa per il numero di osservazioni. È bene ricordare che la media è un indice calcolabile solo per caratteri quantitativi, ma nella prassi viene usato anche per altri caratteri quali ad esempio caratteri come i giudizi di soddisfazione essendo un indice molto facile da calcolare e da interpretare.
- la mediana: è un indice più “robusto” rispetto alla media, perché è meno sensibile ai valori estremi/ anomali ed è inoltre calcolabile anche per i caratteri qualitativi ordinali. Rappresenta il valore che divide a metà la distribuzione dopo aver ordinato le osservazioni dalla più grande alla più piccola.
- la moda: può essere calcolata per qualsiasi tipo di carattere e rappresenta la modalità della distribuzione che si presenta con la massima frequenza.
- i percentili: sono quei valori che dividono la distribuzione in parti di uguale numerosità. In tal senso la mediana è il 50-esimo percentile (Q2). I percentili più utilizzati sono il 25-esimo percentile o primo quartile (Q1) e il 75-esimo percentile o terzo quartile (Q3), che insieme alla mediana dividono la distribuzione in quattro parti uguali. In particolare tra il primo e il terzo quartile si trova il 50% delle osservazioni.

Altri indici sintetici della distribuzione sono gli indici di variabilità che indicano quanto variano le osservazioni all'interno di uno stesso campione. Tra i numerosi indici di variabilità di un carattere (varianza, deviazione standard, coefficiente di variazione) gli intervalli di variabilità sono utilizzabili anche nel caso di caratteri qualitativi ordinati come i giudizi di soddisfazione. Questi indici confrontano due valori caratteristici della distribuzione. Il range, per esempio, è pari alla differenza tra il valore più grande e il valore più piccolo dell'insieme dei valori osservati e ordinati in senso crescente. Il cosiddetto riassunto a cinque numeri della distribuzione – l'osservazione più piccola osservata, il primo quartile, la mediana, il terzo quartile e l'osservazione più grande – è uno strumento base per l'elaborazione di altre rappresentazioni grafiche come il box-plot. Gli elementi principali che caratterizzano il box-plot sono: un rettangolo la cui altezza va dal primo al terzo quartile, una linea orizzontale nella scatola che rappresenta la mediana, due segmenti che partono dal rettangolo i cui estremi rappresentano il valore minimo e il valore massimo della distribuzione.

L'altezza della scatola rappresenta la distanza interquartile. Questa quantità è un'informazione circa la variabilità delle osservazioni. La posizione della mediana rispetto alla base inferiore (Q1) e superiore (Q3) del rettangolo fornisce informazioni circa la simmetria o asimmetria della distribuzione. Questo grafico è interamente riassuntivo della distribuzione. Il confronto

tra più box-plot permette un confronto sinottico tra le distribuzioni dei caratteri in esame. Affinché il confronto sia appropriato è necessario che i box plot relativi a caratteri diversi (ma misurati nella stessa unità di misura) o a campioni o sottocampioni diversi, vengono rappresentati sul medesimo grafico. In tal modo si evitano distorsioni dovute alla differenza di scala rappresentativa.

2.4.5.1 Analisi dei giudizi di importanza

Uno degli obiettivi dell'analisi dei dati è quello di contribuire a individuare le aree di miglioramento della qualità del servizio e a fissare delle priorità di intervento.

Il questionario è progettato anche per rispondere a questo scopo. Si ricorda infatti che vengono effettuate tre tipologie di misurazioni:

1. il livello di soddisfazione complessiva nei confronti del servizio: questo dato si rileva all'inizio del questionario per ottenere una valutazione "istintiva" e alla fine, nell'intento di ottenere un giudizio maggiormente ponderato, alla luce delle risposte fornite in precedenza;
2. il livello di soddisfazione dei cittadini intervistati sulle componenti per così dire "elementari" del servizio (cosiddetti indicatori di soddisfazione): queste hanno un riflesso diretto sulla qualità complessiva, ma la loro valutazione puntuale permette una maggiore focalizzazione quando è necessario comprendere in dettaglio su quali aree intervenire;
3. il giudizio di importanza che gli intervistati esprimono sulle dimensioni del servizio; si ricorda che le dimensioni raggruppano elementi puntuali del servizio dal significato omogeneo: quindi per esempio, tutti gli aspetti legati all'informazione fanno riferimento alla dimensione "adeguatezza delle informazioni". Come si è avuto modo di rappresentare a più riprese in questo documento, "la dimensione può essere assimilata a un concetto più complessivo e per certi versi sintetico della soddisfazione".

Una volta completata l'indagine, si dispone quindi dei dati per calcolare tre grandezze medie: il giudizio di soddisfazione complessiva (misurato in testa e in coda al questionario); il giudizio di soddisfazione sulle singole componenti del servizio; il giudizio di importanza attribuito alle singole dimensioni del servizio medesimo. Ai fini della presente analisi, porremo l'accento sui giudizi medi di soddisfazione relativi ai singoli indicatori e ai giudizi medi di importanza delle singole dimensioni.

La logica di fondo cui si fa riferimento è che l'importanza della dimensione per come percepita dai cittadini debba rappresentare il driver per l'individuazione delle priorità di intervento: i giudizi di importanza servono pertanto a facilitare il processo decisionale. Immaginiamo che due indicatori siano giudicati egualmente soddisfacenti; va da sé che

dovendo predisporre un'azione migliorativa sulla qualità del servizio, almeno in prima battuta ad essere tenuto in maggiore considerazione dovrà essere quello che appartiene alla dimensione cui i cittadini assegnano una valenza maggiore.

Per definire un primo quadro interpretativo, i giudizi di soddisfazione riferiti ai singoli indicatori di qualità del servizio e i giudizi di importanza attribuiti alle dimensioni possono essere trattati nel modo spiegato di seguito. Un indicatore di soddisfazione va considerato come “prioritario” quando ha un livello di importanza alto ed uno scarso livello di soddisfazione. L'individuazione di indicatori con queste caratteristiche consente al manager di evidenziare le principali aree di miglioramento indirizzando gli interventi verso gli aspetti del servizio ritenuti più importanti e allo stesso tempo meno soddisfacenti dai cittadini.

Questo concetto può essere rappresentato sia in forma grafica, sia tabellare. Nel primo caso si ottiene una rappresentazione sinottica del posizionamento dei diversi indicatori di soddisfazione all'interno di una mappa – cosiddetta “mappa delle priorità” – rappresentata da un piano cartesiano. Le dimensioni, ossia gli assi della mappa, sono rispettivamente costituiti:

- sull'asse delle ascisse (orizzontale) dal livello di soddisfazione medio (riferito al singolo indicatore di volta in volta considerato), per come rilevato impiegando la scala di misura con intervallo 1-6;
- sull'asse delle ordinate (verticale) dall'importanza media della dimensione cui ogni singolo indicatore appartiene, anch'essa misurata secondo una scala con intervallo 1-6.

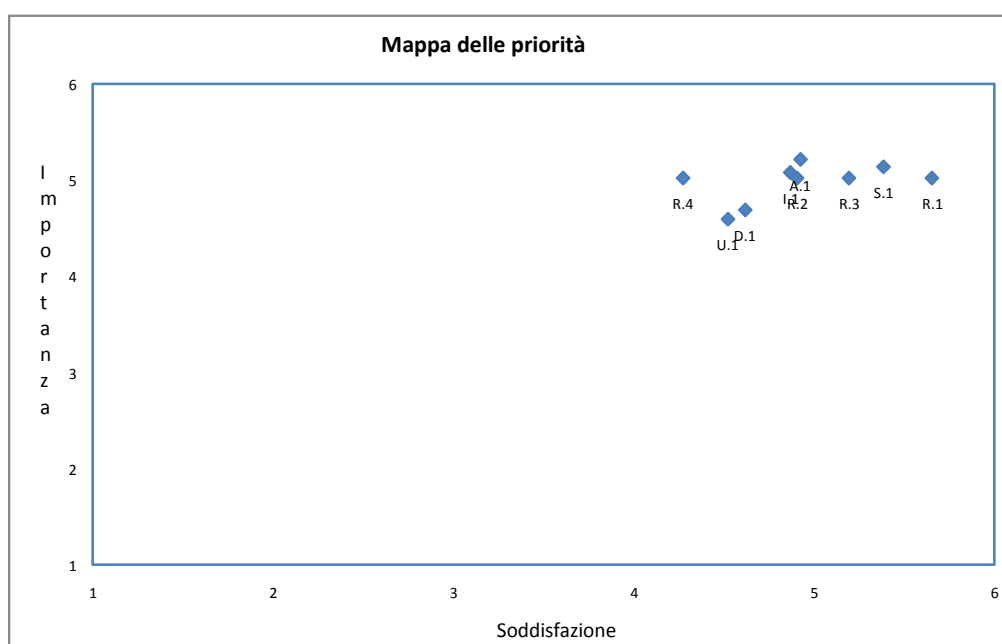


Figura 30. Esempio di mappa delle priorità

Costruendo le coordinate per ogni singolo item (giudizio medio di soddisfazione e giudizio medio di importanza della dimensione di appartenenza) è possibile riempire lo spazio con una nuvola di punti: ogni punto individua la posizione di un item rispetto agli assi. È così possibile capire qual è il posizionamento degli item rispetto a soddisfazione e importanza.

L'obiettivo della Mappa è quello di facilitare la lettura dei dati e favorire la presa di decisioni consentendo di individuare eventuali ambiti prioritari di intervento (ossia quelli ove si presentano contemporaneamente un alto livello di importanza per il cittadino e un basso livello di soddisfazione).

La mappa può essere letta considerando le seguenti Aree:

1. Area in alto a sinistra (Area delle criticità), bassa soddisfazione e alta importanza, che raccoglie gli elementi del servizio maggiormente suscettibili di miglioramento, su cui intervenire con priorità più elevata;
2. Area in basso a sinistra (Area del monitoraggio), bassa soddisfazione e bassa importanza, caratterizzata da elementi del servizio da controllare nel tempo, per verificare che le aspettative degli utenti non crescano;
3. Quadrante 3 (Area della competitività), alta soddisfazione e alta importanza, comprendente gli item che qualificano il valore del servizio in modo positivo e devono essere mantenuti.
4. Quadrante 4 (Area delle illusioni), alta soddisfazione e bassa importanza, la quale induce a ritenere che sulle relative componenti del servizio si stia approfondendo un impegno inutile nell'assicurare agli utenti standard elevati di qualità; si potrebbe pertanto considerare di dirottare risorse nell'accrescere il livello di soddisfazione di altri aspetti.

Importanza del singolo indicatore	Giudizio di soddisfazione sul singolo indicatore	
	Basso	Alto
Alta	Area delle criticità Priorità alta (2)	Area della competitività Priorità media (3)
Bassa	Area del monitoraggio Priorità media (1)	Area della illusioni Priorità alta (4)

Tabella 33 Il significato della mappa delle priorità

La mappa rappresenta un primo strumento di analisi che fornisce una immediata e chiara rappresentazione del posizionamento degli item e consente di orientare il processo di decisione con particolare riferimento agli item a maggiore fabbisogno di attenzione. Ciò nonostante, è bene prendere atto che essa va considerata come un mezzo di supporto alle decisioni e non come produttore di decisioni intrinsecamente valide. Già a questo livello, occorre pertanto essere consapevoli che il ruolo del decision-maker non viene assolutamente meno, ma anzi grazie allo strumento vede enfatizzata la possibilità di valutazione critica dei risultati emersi dall'indagine. Allo scopo di potenziare la profondità nella lettura dei dati, ci si è posti il problema di offrire una chiave interpretativa addizionale: si è cercato cioè di offrire un metodo – facile da costruire e di comprensione immediata – che consentisse di stabilire una graduatoria (*ranking*) degli item a più elevata priorità di intervento. Per fare questo si è utilizzato un coefficiente dato dal rapporto tra giudizio medio di importanza (I) dell'item considerato e giudizio medio di soddisfazione (S) dello stesso. Tale quoziente (I/S) raffina la qualità dell'informazione a disposizione dei decisori in quanto si configura come un rivelatore maggiormente analitico rispetto al grafico precedente della criticità ovvero dell'eccellenza dei diversi aspetti del servizio. L'assunzione logica alla quale si è fatto riferimento è che un quoziente elevato denoti un indicatore per il quale è stato registrato un giudizio di importanza considerevole cui si contrappone un giudizio di soddisfazione inadeguato. Pertanto, quanto maggiore è il valore del rapporto I/S, tanto più critico va considerato quello specifico aspetto del servizio. Nella tabella seguente viene riportato un esempio numerico di come effettuare il calcolo di tale quoziente.

In particolare, nelle righe della tabella vengono riportati i singoli indicatori di soddisfazione, cui corrispondono altrettante domande del questionario, e nelle colonne i valori seguenti:

1. il giudizio medio di soddisfazione per singolo indicatore (S)
2. il giudizio medio di importanza cui il singolo indicatore appartiene (I)
3. il quoziente tra importanza e soddisfazione (I/S).

Item di soddisfazione (Domanda del questionario)	Soddisfazione e media	Importanza media	Quozienti
.....	4,55	5,46	1,200
.....	4,41	5,07	1,150
.....	4,66	5,07	1,088
.....	5,15	5,48	1,064
.....	5,15	5,46	1,060

Item di soddisfazione (Domanda del questionario)	Soddisfazione e media	Importanza media	Quozienti
.....	5,22	5,45	1,044
.....	5,25	5,46	1,040
.....	5	5,07	1,014
.....	5,06	5,13	1,014
.....	5,5	5,55	1,009
.....	5,01	5	0,998
.....	5,53	5,46	0,987

Tabella 34 Quozienti I/S (Importanza/Soddisfazione)

La lettura di questa classifica richiede tuttavia una prima accortezza. Si pone infatti un problema di valutazione nell'ipotesi in cui due indicatori ottengano il medesimo quoziente – quindi una identica posizione nella classifica – ma con un dividendo (giudizio di importanza) e un divisore (giudizio di soddisfazione) differenti. Un semplice esempio numerico può chiarire: si supponga che tre indicatori diversi facciano registrare il medesimo quoziente (I/S); ciò può avvenire, ad esempio, nel caso proposto: 1) $I = 6$; $S = 3$; 2) $I = 5$; $S = 2,5$; 3) $I = 4$; $S = 2$. Tenendo fede al principio di attribuire al giudizio di importanza il significato di “driver” della criticità di un indicatore, occorrerà stilare una “classifica nella classifica”, facendo occupare una posizione di rango più elevato all'indicatore con importanza maggiore.

Nel contempo, è doveroso ribadire che tanto la mappa che la tabella per la fissazione dell'ordine di priorità degli indicatori mediante quoziente I/S, sono stati concepiti nell'intento di mettere a disposizione delle amministrazioni strumenti di agevole predisposizione che possano fungere da supporto decisionale. Si rimarca che esse vanno intese come facilitatori e non come mezzi cogenti di decisione che si sostituiscono all'esperienza/competenza del decisore. Gli organismi di governo dell'amministrazione possono – o meglio devono – integrare le evidenze emerse dall'indagine alla luce del proprio know-how e degli indirizzi strategici legati alla gestione del servizio.

2.4.5.2 Analisi multivariata

Uno degli obiettivi delle indagini di customer satisfaction è la valutazione dell'associazione tra la soddisfazione complessiva e ogni singolo indicatore di soddisfazione. Tuttavia in questo modo si procede a una scomposizione del problema in coppie di variabili e non si ha una visione d'insieme del fenomeno. Esistono in statistica tecniche di analisi più avanzate che

permettono di studiare il fenomeno di interesse nella sua interezza, portando alla luce il sistema di relazioni fra variabili: in altre parole si dispone degli strumenti per comprendere come si forma la soddisfazione complessiva nei confronti del servizio a partire dai singoli indicatori di qualità che lo caratterizzano. Tali tecniche sono note come tecniche multivariate di analisi dei dati. Tra gli scopi dell'analisi multivariata, infatti, c'è quello di comprendere la presenza e l'entità degli effetti di interazione tra le variabili. Anche in questo caso la scelta della tecnica da adottare dipende dall'obiettivo che si intende raggiungere e dalla natura del dato. Per studiare ad esempio la dipendenza di un fenomeno da un insieme di variabili si può fare ricorso alla regressione multipla⁷⁵. Tramite il modello di regressione multipla si individuano le variabili – nel nostro caso gli indicatori di soddisfazione – che hanno un impatto diretto sul fenomeno di interesse, ossia la soddisfazione complessiva. Tuttavia, un limite dell'analisi di regressione è che la variabile di interesse (la soddisfazione complessiva) può essere influenzata dai fattori che dovrebbero formarla (gli indicatori puntuali di qualità) sia in via diretta che indiretta; inoltre è anche possibile che a loro volta tali fattori interagiscono tra loro. Per ovviare a questo limite metodologico e portare alla luce queste relazioni sono disponibili alcuni modelli statistici noti come sistemi esperti probabilistici (PES - *Probabilistic Expert Systems*) o reti bayesiane (BN).

2.4.6 Il piano di miglioramento

Fine ultimo delle rilevazioni di customer satisfaction è quello di offrire una opportunità di miglioramento dei servizi erogati da parte degli enti. I risultati di soddisfazione rappresentano informazioni preziose per i manager pubblici che intendono “innescare” il processo di miglioramento; tali informazioni possono infatti essere considerate come il punto di partenza per effettuare scelte manageriali indirizzate a potenziare la qualità dei servizi. È opportuno precisare che in questa sede la pianificazione del miglioramento verrà trattata meramente in relazione ai risultati di customer satisfaction, che rappresentano solo uno degli aspetti sui quali si può intervenire per migliorare l'amministrazione in termini di efficacia ed efficienza dei processi decisionali organizzativi e realizzativi⁷⁶.

Uno strumento che consente di approcciare nuove modalità di erogazione del servizio a partire dalle percezioni di qualità dei cittadini è il *Piano di miglioramento*, la cui redazione richiede di avviare un processo decisionale che coinvolge necessariamente tutti i soggetti che,

⁷⁵ Il metodo è utilizzabile per variabili continue. Nonostante ciò nella prassi il modello è usato anche per descrivere la soddisfazione complessiva in funzione di una combinazione di indicatori di soddisfazione opportunamente selezionati.

⁷⁶ Un punto di riferimento da tenere in considerazione per avviare un approccio al miglioramento tenendo conto dell'intero sistema organizzativo è ad esempio il Common Assessment Framework (CAF, 2006).

all'interno dell'ente, sono responsabili delle fasi e attività relative al processo di erogazione del servizio.

Possiamo individuare 4 fasi necessarie allo sviluppo del *Piano di miglioramento*:

1. studio dei risultati derivanti dall'analisi quantitativa;
2. selezione delle priorità di intervento (criticità) per minimizzare l'insoddisfazione dei cittadini;
3. individuazione delle cause che determinano le criticità rilevate;
4. pianificazione delle più idonee azioni di miglioramento.

L'opportunità di realizzare un piano di miglioramento dovrà essere valutata di volta in volta in funzione dei risultati derivanti dall'analisi dei dati. Se i risultati dovessero far emergere un allineamento tra i servizi offerti e le esigenze del cliente/cittadino non sarà evidentemente necessario predisporre il piano. È infatti possibile che la rilevazione metta in luce che il cittadino sia soddisfatto del servizio erogato e in questo caso sarà ovviamente necessario prevedere un mantenimento del livello di soddisfazione. La ripetizione sistematica dell'indagine (effettuata con cadenza annuale o biennale) permetterà di valutare nel tempo il trend di soddisfazione dei cittadini⁷⁷. Il piano potrà viceversa prevedere più azioni di miglioramento nel caso in cui dovessero emergere più di una criticità.

Vengono di seguito presentate le fasi di cui si compone la predisposizione di un piano di miglioramento, considerando le tipologie di rilevazione standard e specifica.

Studio dei risultati derivanti dall'analisi quantitativa

I risultati che derivano dall'analisi quantitativa dei dati raccolti devono necessariamente essere interpretati dal punto di vista manageriale. Ciò significa valutare i dati rispetto al contesto di riferimento e cioè alla *mission*, *vision* e agli obiettivi strategici dell'organizzazione; le risorse scarse potrebbero richiedere inoltre una selezione mirata degli interventi da realizzare. L'analisi dei dati può portare a scelte diverse in funzione del contesto nel quale i risultati si sono verificati.

E' opportuno precisare che il presente modello di rilevazione consente di valutare la soddisfazione da due prospettive diverse: la valutazione generale della struttura e di tutti i servizi erogati dall'ente e la soddisfazione nei confronti di un servizio specifico erogato in modalità off line. A seconda dell'ottica di indagine, sono stati predisposti due questionari ad hoc, uno cosiddetto standard e uno specifico.

Studio dei risultati provenienti dalla rilevazione standard

⁷⁷ Tale impostazione risulta essere perfettamente coerente anche con quanto richiesto dal modello di autovalutazione CAF.

Qualora ci si concentri su tutti i servizi, e quindi sulla realizzazione di interventi volti a migliorare le sue caratteristiche e/o i processi organizzativi inerenti la sua gestione, il modello di rilevazione poggia sul questionario standard e la soddisfazione viene studiata relativamente alle sue dimensioni. In tal caso, dopo aver effettuato l'analisi dei dati, è utile procedere riepilogando i risultati ottenuti in una tabella che permetta di evidenziare in modo chiaro le criticità relative divise per classi di soddisfazione. La prima colonna accoglie gli indicatori di soddisfazione, posti in ordine decrescente di importanza (dal più importante al meno importante) sulla base del rapporto fra i giudizi di Importanza e Soddisfazione (seconda colonna). Nella terza colonna (soddisfazione rilevata) è riportata la distribuzione percentuale dei giudizi di soddisfazione raggruppati in tre classi: soddisfazione bassa (1-2), media (3-4) e alta (5-6). Nell'ultima colonna occorre indicare il livello desiderato di utenti soddisfatti, espresso come percentuale complessiva di utenti soddisfatti, che si vuole conseguire. L'analisi degli scostamenti tra soddisfazione rilevata e obiettivo di soddisfazione consentirà di verificare gli effetti delle azioni di miglioramento eventualmente intraprese.




ITEM	LIVELLO PRIORITA' (RAPPORTO IMPORTANZA/SODDISFAZIONE)	SODDISFAZIONE RILEVATA al tempo t (%)			LIVELLO DESIDERATO UTENTI SODDISFATTI (%) 
					
		1-2	3-4	5-6	
1).....					
2).....					
3).....					
4).....					
5).....					
N).....					

Tabella 35. Schema relazione soddisfazione rilevata tempo t e obiettivo t+1

Studio dei risultati provenienti dalla rilevazione su di un servizio specifico "personalizzata"

Nel caso in cui l'attenzione sia rivolta a uno specifico servizio si impiegherà invece il questionario specifico, che prevede la possibilità di personalizzare gli aspetti di soddisfazione indagati in base alle specificità del servizio oggetto di indagine. A tale scopo, si ricorda che nel questionario è stata predisposta una apposita dimensione denominata "Capacità di Risposta" che integra le restanti impiegate nel questionario generale. Quando si indaga il livello di soddisfazione rispetto a un particolare servizio, il modello di rilevazione prevede infatti che venga analizzato il flusso del processo che dà luogo all'erogazione del servizio e

che vengano individuati degli indicatori di soddisfazione di interesse, da inserire nella dimensione “Capacità di risposta”. A questo punto, per il controllo e il conseguente miglioramento del processo, è fondamentale individuare misure standard di performance, che rappresentano il collegamento tra aspetti organizzativi e di soddisfazione legati al servizio. Gli standard di performance entrano in gioco nel momento in cui l’organizzazione pianifica il miglioramento e costituiscono una sorta di cruscotto della qualità che è possibile tenere sotto controllo nel tempo per verificare il trend di performance legato allo specifico servizio in esame. Come nel caso precedente, è utile predisporre dapprima una schematizzazione in forma di tabella della distribuzione dei giudizi di soddisfazione, riferiti sia agli indicatori di soddisfazione di carattere generale, sia a quelli specifici collocati nella dimensione Capacità di Risposta. E’ tuttavia possibile raggiungere un risultato ancora più interessante in termini di miglioramento con un ulteriore ragionamento che coinvolge i soli indicatori specifici: a tale scopo è opportuno avvalersi di un’altra tabella.





ITEM	LIVELLO PRIORITA’ (RAPPORTO IMPORTANZA/ SODDISFAZIONE)	SODDISFAZIONE RILEVATA AL TEMPO T (%)			LIVELLO DESIDERATO UTENTI SODDISFATTI (%) 
					
		1-2	3-4	5- 6	
1).....					
2).....					
3).....					
4).....					
5).....					
N).....					

Tabella 36. Schema relazione soddisfazione rilevata tempo t e obiettivo t+1

Da questa potranno essere estratti gli indicatori specifici maggiormente critici. A questo punto si procede al confronto tra giudizi di soddisfazione e misure standard di performance del servizio. In caso di insoddisfazione, si verifica l’allineamento tra obiettivo previsto della misura standard di performance e l’effettivo raggiungimento.

Selezione delle priorità di intervento (criticità) per minimizzare l’insoddisfazione dei cittadini

Questa fase richiede ai manager e ai responsabili del processo di erogazione del servizio di individuare le principali cause di insoddisfazione del proprio cliente/cittadino. Un aspetto può essere considerato più o meno critico in funzione dell’impatto che esso ha rispetto al conseguimento di obiettivi più generali, che cioè riguardano l’intera organizzazione oppure di

obiettivi specifici, che riguardano ad esempio la volontà di ottenere risultati di customer satisfaction migliori nel tempo. Gli strumenti di analisi presentati non tengono conto dei vincoli di fattibilità degli interventi di miglioramento; non è detto, infatti, che la priorità debba essere letta esclusivamente nella prospettiva del cittadino, in quanto l'ente è necessariamente chiamato a contemperare gli obiettivi di qualità del servizio con altri più gestionali, per esempio legati alla disponibilità di risorse o alle linee di indirizzo strategico da perseguire.

E' pertanto opportuno effettuare un'ulteriore selezione, valutando la fattibilità delle azioni di miglioramento in termini di costi da sostenere e concreta possibilità di realizzare l'intervento migliorativo. Dal punto di vista concettuale è possibile utilizzare il seguente schema logico che mette in relazione i risultati di customer satisfaction rispetto alla valutazione manageriale (qualitativa) circa la fattibilità dell'azione di miglioramento.

CRITICITÀ: IMPORTANZA/SODDISFAZIONE	ALTA	VALUTARE	SELEZIONARE
	BASSA	ESCLUDERE	MONITORARE
		BASSA	ALTA

Figura 31. Matrice per la valutazione di fattibilità delle azione di miglioramento

Individuazione delle cause che determinano le criticità

Una volta selezionati gli aspetti prioritari del servizio su cui intervenire è necessario determinare per ognuno di essi le possibili cause che hanno portato alla generazione di insoddisfazione. A tal fine lo strumento più idoneo è quello del *Brainstorming* (“tempesta di cervelli”), che si sostanzia nello scambio di opinioni tra persone esperte di un determinato problema, processo, contesto, etc. Il *Brainstorming* è una tecnica di lavoro di gruppo utilizzata per generare e raccogliere velocemente un elevato numero di idee. Ogni partecipante al gruppo di lavoro a turno viene invitato ad esprimere le proprie opinioni in merito al problema osservato. Ogni idea viene considerata come una opportunità, in quanto espressa in un ambiente misto e dinamico, che dovrebbe favorire l'innovazione. Tutti i componenti del team di brainstorming devono essere incoraggiati dal coordinatore del gruppo ad elencare senza alcuna limitazione tutte le possibili cause di un problema. Questa tecnica si fonda sul

presupposto che la creatività di un gruppo faccia emergere idee che non verrebbero espresse altrimenti dai singoli individui. A supporto di questa attività possono essere utilizzati strumenti manageriali specifici che permettono di riorganizzare le idee emerse secondo un costrutto logico. Si ritiene utile proporre come strumento per analizzare le cause dell'insoddisfazione il diagramma causa-effetto (o di Ishikawa) detto anche a lisca di pesce⁷⁸; l'obiettivo di questo diagramma è quello di guidare il processo di individuazione delle cause potenziali dirette e indirette che producono un effetto indesiderato, riportandole in una forma ordinata. Si tratta di una rappresentazione grafica che studia le relazioni esistenti tra un fenomeno e le cause che lo hanno generato. Esso è rappresentato da una lisca di pesce dove sulla destra viene indicato il problema da migliorare e sulla sinistra si elencano le cause dirette e indirette che si ritiene lo determinino. Il metodo di costruzione mediante elencazione delle cause del problema richiede uno sforzo di analisi creativa. Esso non si fonda su dati certi, ma su ipotesi che gli addetti ai lavori ritengono possibili. In questo caso è necessario trovare più cause e associarle tra loro costruendo la lisca di pesce. La fase di elencazione delle cause richiede una discussione attiva e partecipativa di tutti i componenti del team. Per la costruzione del diagramma è necessario riorganizzare prima le lisce più piccole (cause secondarie) e poi quelle grandi (cause primarie).

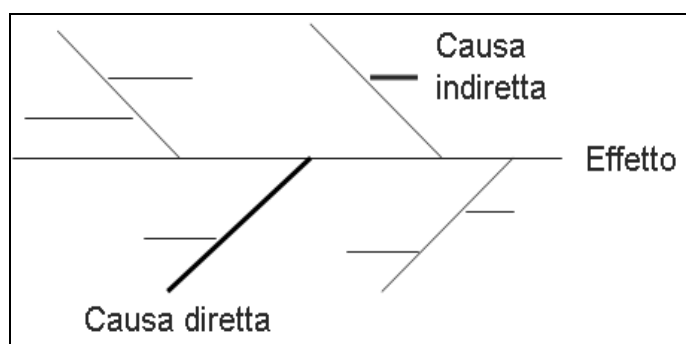


Figura 32. Diagramma causa effetto

Successivamente sarà possibile utilizzare una tabella riepilogativa di quanto emerso in fase di diagnosi delle cause di insoddisfazione e costruire il documento progettuale definitivo, che dovrà prendere in considerazione la criticità individuata, le cause, l'azione di miglioramento e il risultato atteso.

⁷⁸ K. ISHIKAWA, (1976), *Guide to quality control, Industrial engineering and technology*, Asian Productivity Organization, Tokyo.

Pianificazione delle azioni di miglioramento

Una volta selezionati gli aspetti prioritari del servizio e individuate le cause di insoddisfazione, si procede a predisporre il piano di miglioramento, composto da tanti progetti di miglioramento quanti sono gli aspetti critici selezionati. A tal fine si riporta uno schema generale che potrà essere utilizzato per la pianificazione delle iniziative/progetti di miglioramento.

Progetto di miglioramento n.	
Titolo del progetto	
Indicatore di riferimento	
Valore iniziale	
Valore obiettivo	
tempi	
Forma organizzativa	
Responsabilità	
Collaboratori	
Modalità di sviluppo	
Monitoraggio e valutazione	
Costi	
Benefici attesi	

Figura 33. Progetto di miglioramento

Per ogni progetto presente nel piano è opportuno disegnare un diagramma di GANTT al fine di monitorare puntualmente lo stato di avanzamento dell'iniziativa e verificare attraverso le successive indagini l'allineamento tra le azioni di miglioramento intraprese e i risultati ottenuti.

2.5 Gestire la multicanalità

La principale opportunità che fornisce il modello CS in Profondità è quella di consentire una rilevazione integrata dei dati per quei servizi pubblici che sono erogati attraverso diversi canali e quindi in multicanalità. È possibile effettuare la rilevazione in multicanalità sia per la versione del modello *standard* che per quella *specificata*.

Nel primo caso, quando si intende mettere a confronto il livello di soddisfazione dei cittadini sia rispetto agli uffici che al sito. Si tratta di una valutazione comparativa dei dati derivanti dalle due indagini che devono essere realizzate contestualmente sui canali off line e on line. Questa soluzione permette, inoltre, di ottenere informazioni puntuali anche rispetto al singolo canale di erogazione dei servizi ed è utile per: valutare quale canale necessita di maggiori interventi di miglioramento; definire le caratteristiche degli utenti tipo dei due canali; definire

piani di comunicazione mirati a far conoscere le diverse opzioni di fruizione dei servizi. Se l'obiettivo è dunque quello di valutare comparativamente i risultati di CS di entrambi i canali di erogazione dei servizi (ufficio; sito) è necessario che gli strumenti proposti dal modello siano utilizzati contestualmente per rilevare il livello di soddisfazione di entrambi i canali di erogazione dei servizi. In particolare, devono essere realizzate due indagini, una off line e una on line, nello stesso periodo di tempo, in modo che non siano condizionate da fattori esterni (come la stagionalità o altro) che potrebbero distorcere l'analisi comparativa dei risultati.

Nel caso invece si tratti di una rilevazione in multicanalità nella versione specifica, si tratta di una valutazione integrata dei dati derivanti dalle due indagini che devono essere realizzate contestualmente sui canali off line e on line. Ciò richiede di avviare una fase preliminare di progettazione della rilevazione al fine di allineare gli strumenti di indagine. L'elemento più significativo della rilevazione della CS in multicanalità consiste nel fatto che attraverso questa soluzione è possibile analizzare dati modo integrato ottenendo così informazioni complete e direttamente connesse al processo di erogazione del servizio oggetto di indagine.

Questo tipo di rilevazione è utile per migliorare le fasi del processo di erogazione del servizio, trasversali a entrambi i canali, che impattano sulla percezione dei cittadini; valutare quale canale necessita di maggiori interventi di miglioramento; definire le caratteristiche degli utenti tipo dei due canali; definire piani di comunicazione mirati a far conoscere le diverse opzioni di fruizione del servizio. Se invece l'obiettivo è valutare in modo integrato i risultati di CS di entrambi i canali di erogazione di uno specifico servizio gli strumenti per l'indagine devono essere utilizzati in modo integrato e somministrati contestualmente per rilevare il livello di soddisfazione di entrambi i canali di erogazione dei servizi. In questo caso, è necessario prevedere un adattamento del questionario con particolare riferimento agli indicatori di soddisfazione da inserire nella dimensione capacità di risposta, che devono essere identici sia per l'off line che per l'on line. Anche in questo caso devono quindi essere realizzate due indagini (una off line e una on line) utilizzando strumenti di indagine integrati opportunamente adattati, che devono essere svolte nello stesso periodo di tempo, in modo che non siano condizionate da fattori esterni (come la stagionalità o altro) che potrebbero distorcere l'analisi dei risultati. Il modello in questa fase consiglia la definizione di indicatori specifici identici e perfettamente integrabili al fine di ottenere il massimo potere informativo. Nel caso della multicanalità, gli item inseriti nella dimensione "Capacità di risposta" devono quindi essere identici sia nel questionario off line che in quello on line. È quindi necessario che tra i criteri di selezione degli item vi sia l'applicabilità a entrambi i canali di erogazione

Viene presentata di seguito un esempio di come costruire la dimensione “Capacità di risposta” in caso di rilevazione multicanale.

DIMENSIONE CAPACITA' DI RISPOSTA OFF-LINE:	CAPACITA' DI RISPOSTA ON-LINE
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti	Idoneità del servizio on-line a soddisfare le esigenze degli utenti
Il servizio mi è stato erogato senza inconvenienti	Utilizzare il servizio "....." on-line è più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali
Se no, gli operatori hanno risolto adeguatamente il problema	ITEM SPECIFICO ON-LINE 1
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	ITEM SPECIFICO ON-LINE 2
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	ITEM SPECIFICO ON-LINE 3
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	ITEM SPECIFICO ON-LINE 4
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	ITEM SPECIFICO ON-LINE 5
ITEM SPECIFICO 1 OFF-LINE	

CAPACITA' DI RISPOSTA IN MULTICANALITA'
ITEM SPECIFICO ON-LINE 1 = ITEM SPECIFICO OFF-LINE 1
ITEM SPECIFICO ON-LINE 2 = ITEM SPECIFICO OFF-LINE 2
ITEM SPECIFICO ON-LINE 3 = ITEM SPECIFICO OFF-LINE 3
ITEM SPECIFICO ON-LINE 4 = ITEM SPECIFICO OFF-LINE 4
ITEM SPECIFICO ON-LINE 5 = ITEM SPECIFICO OFF-LINE 5

Tabella 37. “Capacità di risposta multicanale”

La sezione del questionario relativa alla profilazione deve essere costruita in modo che i fattori socio-demografici siano identici e perfettamente confrontabili. Nel caso della rilevazione della CS in multicanalità si dovranno effettuare due piani di campionamento, uno per ogni canale attraverso il quale viene erogato il servizio seguendo le regole sopra descritte. In questo caso, i questionari relativi alle indagini off line e on line devono essere somministrati in modo contestuale per rilevare il livello di soddisfazione di entrambi i canali di erogazione dei servizi senza avere distorsioni in fase di analisi dei dati. Per quanto riguarda l’inserimento dei dati raccolti, questo deve essere effettuato tenendo conto delle specificità delle indagini off line e on line e della relativa modalità di somministrazione.

L’analisi dei dati è il momento fondamentale per mettere a confronto i risultati ottenuti dai diversi canali in quanto attraverso una loro opportuna e adeguata interpretazione è possibile per un manager pubblico avviare il miglioramento delle performance del processo, con l’obiettivo di perseguire efficacia ed efficienza dell’erogazione di un servizio in modo coerente considerando le diverse modalità proposte al cittadino. Si tratta quindi di focalizzare l’attenzione sul fatto che quando un servizio è erogato in multicanalità non si tratta di servizi diversi ma di un unico servizio che passa attraverso vie diverse. Anche la misurazione dei dati non può prescindere da un’unicità di intenti e un’integrazione delle informazioni.

CAPITOLO III

3. Sperimentazione del Modello CS in Profondità: il caso di una ASL italiana.

A valle della predisposizione delle Linee guida per la misurazione della CS on line e off line, è stata predisposta una attività di sperimentazione, che ha consentito di testare il funzionamento del modello di rilevazione CS in Profondità in un ambiente operativo e di evidenziare, attraverso lo studio dell'esperienza delle amministrazioni coinvolte, punti di forza, limiti, criticità e spunti di miglioramento del modello stesso. Tale fase sperimentale ha avuto come scopo quello di verificare l'efficacia del modello e dei relativi strumenti di rilevazione e ha consentito di effettuare una revisione, partendo dallo studio delle principali criticità riscontrate dalle amministrazioni durante le indagini di CS sul territorio nazionale.

In particolare, sono state realizzate cinque rilevazioni di CS relative al sito e a servizi on-line e sei per servizi erogati allo sportello. Per ogni sperimentazione è stata effettuata una progettazione ad hoc dell'indagine e sono stati definiti i relativi obiettivi, l'approccio metodologico seguito e risultati conseguiti, al fine di favorire l'individuazione di punti di forza e aree di miglioramento.

In questo lavoro di tesi, viene descritta una tra le sei sperimentazioni del modello relative ai servizi erogati allo sportello e cioè il caso di una ASL italiana, operante in Campania, che ha attivamente partecipato alla fase di sperimentazione operativa, svolgendo un'indagine relativamente al Centro Unico di Prenotazioni (di seguito CUP), che è un servizio amministrativo per prenotare e disdire prestazioni mediche nell'ambito del Sistema Sanitario Nazionale. L'indagine è stata svolta seguendo l'approccio metodologico proposto dal modello CS in Profondità, utilizzando la versione del questionario che consente di misurare la soddisfazione del cittadino per uno specifico servizio.

La scelta del servizio oggetto di indagine è determinata dalla necessità della ASL di verificare la soddisfazione dei cittadini che utilizzano il CUP, su cui la stessa ha investito negli ultimi anni tempo e risorse per migliorare la qualità del servizio e ha quindi l'obiettivo di indagare se gli investimenti realizzati hanno avuto un effettivo impatto sulla qualità erogata e percepita. Si rileva che il servizio CUP viene di consueto erogato attraverso i canali tradizionali sportello e telefono. In particolare, la ASL coinvolta nella sperimentazione, al fine di migliorare i servizi offerti, rendendo più semplice e confortevole l'accesso alle prestazioni sanitarie, ha attivato, a partire dalla seconda metà del 2009, una nuova modalità di erogazione del servizio che consente di prenotare/disdire tutte le prestazioni sanitarie del territorio anche presso le farmacie della città. L'innovatività di questo canale di erogazione consente di

garantire una miglior capillarità e qualità della prenotazione, la riduzione delle condizioni di disagio dovute alla distanza degli sportelli ASL dalla propria abitazione nonché la riduzione drastica delle file agli sportelli di prenotazione e/o al telefono.

Per quanto concerne la sperimentazione del modello, si evidenzia che la ASL ha scelto di sottoporre a indagine il CUP erogato attraverso i due canali sportello e farmacie, mentre non è stato incluso il telefono, anche per ragioni di coerenza con la struttura del modello CS in Profondità, la cui versione specifica per il canale telefono è ancora in via di elaborazione.

Si evidenzia come la ricerca del presente lavoro di tesi presenti un duplice obiettivo: da un lato quello di analizzare la soddisfazione relativamente al servizio CUP attraverso i due canali sportello e farmacie, dall'altro quello di testare le opportunità e la robustezza del modello CS in Profondità, apprendendo dall'esperienza della stessa ASL.

Si procede pertanto a verificare le tre seguenti domande di ricerca:

- Il modello consente di ottenere informazioni confrontabili circa il livello di soddisfazione dei cittadini che utilizzano il CUP tramite sportello e farmacie?
- L'introduzione del nuovo canale di erogazione del servizio ha avuto un impatto sulla soddisfazione del cittadino?
- Il modello CS in Profondità è in grado di fornire informazioni utili al miglioramento della qualità del servizio e consente di avviare un processo di benchmarking?

Vengono di seguito descritti il contesto di riferimento, gli obiettivi dell'indagine, l'approccio metodologico e i risultati ottenuti, mettendo a confronto le peculiarità di ciascuno dei due canali di riferimento nell'ottica di dare una risposta alle domande di ricerca sopra riportate. I risultati vengono analizzati parallelamente al fine di mettere in evidenza specificità e aspetti comuni emersi durante l'indagine per i due canali di erogazione del servizio.

3.1 Il contesto di riferimento.

Il Centro Unificato di Prenotazione (CUP) è un sistema centralizzato e informatizzato di prenotazione delle prestazioni sanitarie che gestisce con efficienza l'intera offerta. Il suo compito è quello di coordinare l'attività delle unità eroganti nel rispetto delle diverse procedure di gestione dell'erogazione. Questo sistema permette di facilitare l'accesso alle prestazioni sanitarie e di monitorare la domanda e l'offerta complessiva, attraverso strumenti di analisi che forniscano informazioni rilevanti per la gestione delle liste d'attesa.

I Sistemi CUP possono essere classificati in diversi modi, in base all'ambito territoriale di riferimento, in base alle risorse sanitarie gestite (sia in termini qualitativi, numerosità delle prestazioni, che quantitativi, tipologia delle prestazioni) e in base al regime di erogazione

(SSN, intramoenia, ecc.). Una distinzione importante è quella tra CUP Aziendale e Interaziendale: il primo è considerato come Sistema CUP specifico di una singola ASL mentre il secondo rappresenta l'incontro di diversi sistemi autonomi, in questo caso si potranno incontrare maggiori difficoltà organizzative e maggiori resistenze di evoluzione del Sistema stesso. Al momento esistono due soluzioni di CUP Interaziendale che permettono di realizzare un sistema di prenotazione a livello regionale, il CUP Unificato e il CUP Integrato, diversi per quanto riguarda le modalità di interazione e di standardizzazione delle attività del CUP ma entrambi con l'obiettivo di creare un coordinamento interaziendale a livello regionale, con la possibilità di prenotare prestazioni sanitarie tramite tutti i punti d'accesso del Sistema CUP, a prescindere dall'appartenenza ad una specifica ASL. Il CUP Unificato presenta una situazione in cui diversi CUP Aziendali, prevalentemente a valenza provinciale, confluiscono in un unico strumento valido per tutti, sia per l'attività di front-office che di back-office; nel CUP Integrato, invece, i diversi CUP aziendali si interfacciano con un modulo "orchestratore" che gestisce le richieste di prenotazione restituendo al CUP richiedente i dati relativi alle diverse realtà aziendali. Quest'ultimo modello permette di preservare l'autonomia delle singole Aziende in termini di applicativi utilizzati, gestione delle banche dati, modelli organizzativi dell'offerta sanitaria e gestione della prenotazione. L'unità fondamentale per la gestione dell'offerta è rappresentata dall'*Agenda di prenotazione* la quale comprende i dati relativi a tutto ciò che è oggetto di prenotazione e i dati della struttura che eroga la prestazione, la sua ubicazione, gli orari e altri elementi necessari per creare il "calendario" delle offerte. Contiene inoltre i dati di chi può fruire della prestazione e gli elementi necessari a calcolare il prezzo della prestazione. Infine, individua le differenti tipologie di accesso distinguendo tra Agenda prenotabile da operatori CUP, da operatori particolari quali medico di famiglia o da internet, dagli specialisti dipendenti dell'Azienda Sanitaria e da sistema esterno come ad esempio il CUP Integrato. L'Agenda è dunque lo strumento operativo del CUP e solamente attraverso la sua costruzione è possibile individuare l'intera offerta di prestazioni di un'Azienda Sanitaria; per ogni struttura erogante bisogna quindi definire la capacità produttiva in termini di ore di servizio e di calendari di erogazione, così da permettere al back-office di gestirli nel modo migliore. La struttura del CUP è comunque in evoluzione ed oggetto di modifiche continue, in ultimo la Conferenza Stato-Regioni del 29 aprile 2010 che ha siglato l'intesa sulle Linee Guida nazionali del sistema CUP, predisposte dal Ministero della Salute, in stretta collaborazione delle Regioni, e finalizzate a creare un'armonizzazione dei Sistemi CUP a livello nazionale. Quest'iniziativa permetterà di avere una visione completa e pienamente integrata della rete di offerta dei

servizi sanitari e di offrire un servizio migliore ai cittadini grazie ad una maggiore possibilità di scelta ed una riduzione dei tempi d'attesa per l'erogazione delle prestazioni richieste. Le Linee Guida definiscono le caratteristiche minime dei Sistemi CUP e si focalizzano sia sugli aspetti organizzativi e gestionali che su quelli di natura informativa; in particolare, disciplinano le modalità di articolazione del Sistema CUP nelle sue componenti di front-office, con riferimento ai diversi canali di accesso per la raccolta delle richieste, prenotazione e riscossione, nonché di back-office, per la programmazione e manutenzione delle attività necessarie alla prenotazione. Prestano poi attenzione agli aspetti di tipo funzionale, tra cui la gestione della prenotazione delle prestazioni "in circolarità", cioè tramite tutti i punti d'accesso del Sistema. Inoltre, sempre dal punto di vista della funzionalità, vengono date specifiche indicazioni sulla gestione delle disdette delle prenotazioni, su come gestire le diverse denominazioni delle prestazioni, sull'individuazione delle classi di priorità e sugli strumenti per monitorare l'abbandono dell'utente e l'andamento delle liste d'attesa.

Le Linee Guida costituiscono quindi una sorta di framework comune che, contestualizzato in ciascuna realtà regionale, può fornire indicazioni circa investimenti e iniziative da attuare, lasciando comunque una certa libertà di scelta alle singole Regioni, che non possono prescindere dallo stato dell'arte in cui si trovano.

Negli ultimi anni il fenomeno dei tempi d'attesa per le prestazioni sanitarie si è incrementato notevolmente, rappresentando un problema di grande importanza e attualità per molti Servizi Sanitari Nazionali. Il fenomeno è cresciuto di pari passo con un'evoluzione sociale che ha portato il cittadino ad essere sempre più informato e consapevole dei propri diritti e, quindi, sempre più esigente. La ragione di tutto risiede nel cronico eccesso di domanda rispetto all'offerta di prestazioni sanitarie, a fronte delle limitate risorse disponibili, fattori che spingono il cittadino a considerare quello delle lunghe liste di attesa come un importante disservizio. La ASL coinvolta nella sperimentazione opera in un vasto ambito territoriale, è l'Azienda Sanitaria più grande d'Italia con numerosi comuni afferenti e, fra questi, molti sono distanti dalle sedi ASL; questo pone i cittadini in una condizione di forte disagio ogni qual volta debbano recarsi presso le strutture sanitarie per ricevere una prestazione medica o semplicemente per prenotarla. Conoscere i bisogni assistenziali della popolazione di riferimento e la sua distribuzione sul territorio è il presupposto fondamentale per poter programmare in modo attento e realmente calibrato i percorsi sanitari e le iniziative da attuare. L'obiettivo dei manager della ASL è quello di consentire alla popolazione di usufruire di un'offerta unica e semplificata per l'accesso ai servizi sanitari erogati e questo grazie all'implementazione di nuove modalità e canali di erogazione del servizio. In particolare,

questa ASL ha affiancato ai classici canali sportello e telefono un sistema di prenotazione presso le farmacie. Si tratta di un'iniziativa che sfrutta i vantaggi offerti dalle nuove tecnologie e che usa reti esistenti, attraverso le quali il cittadino può prenotare la propria prestazione sanitaria semplicemente recandosi alla farmacia sotto casa.

Per utilizzare il servizio, l'utente può dunque recarsi presso una delle farmacie abilitate, munito di ricetta del proprio medico di base e tesserino sanitario e prenotare la visita; la farmacia consegna uno stampato che certifica la prenotazione effettuata e il costo eventualmente dovuto dall'utente, se non esente. Il progetto è stato poi ampliato in un secondo momento con l'inserimento di un altro servizio che consiste nella possibilità di pagare il ticket sanitario della prestazione (solamente nel caso in cui la prestazione sia stata prenotata tramite farmacia) presso i tabaccai aderenti all'iniziativa. Si tratta di due servizi complementari che permettono all'utente di prenotare una prestazione sanitaria in qualunque momento della giornata senza dover sottostare agli orari di apertura e chiusura del CUP aziendale e, soprattutto, senza doversi recare necessariamente in sede; si tratta quindi di un'iniziativa che porta con sé una serie sconfinata di pregi, a partire dal fatto che un servizio del genere non può che migliorare il rapporto tra operatore e cittadino.

In particolare, questo progetto ha portato ad un abbattimento delle file presso i tradizionali sportelli CUP, riducendo tra l'altro la pressione e il carico di lavoro a cui sono sottoposti gli operatori. La realizzazione dell'intero progetto è passata per una serie di step, ognuno dei quali ha segnato un passo fondamentale nel cammino verso la sua completa realizzazione. Il primo passo è stato quello di coinvolgere le farmacie del territorio e di condividere e approvare i termini di realizzazione del progetto con l'Ordine Professionale dei Farmacisti della Provincia di riferimento e con le Associazioni di Categoria dei Farmacisti. È stato poi stipulato un protocollo d'intesa controfirmato dalle parti in cui sono state stabilite le modalità operative da seguire per la realizzazione del progetto e poi, una volta concordate le procedure, si è passati alla fase applicativa che ha visto l'implementazione di un sistema di prenotazione delle prestazioni sanitarie nelle farmacie che hanno chiesto l'abilitazione al CUP aziendale.

Si è proceduto così al collegamento, tramite rete internet, delle farmacie che hanno offerto la loro disponibilità per tutto il territorio, registrando la collaborazione di ben 300 farmacie. Sempre con l'obiettivo di creare un sistema agevolato di accesso alle prestazioni ambulatoriali, è stato realizzato un ulteriore passo in avanti: la formalizzazione di un accordo tra la ASL e la Federazione Italiana Tabaccai per la costituzione di un percorso in rete che consente il pagamento del ticket sanitario presso tutte le tabaccherie solo per le prenotazioni effettuate in farmacia. Contestualmente all'implementazione del sistema di prenotazione e

pagamento ticket, si è attivata una campagna di comunicazione e di informazione che probabilmente ha rappresentato il punto di forza di tutta l'iniziativa. L'accesso alle prestazioni sanitarie riguarda un target diversificato, per questo motivo sono state studiate strategie diverse, ricorrendo sia al canale di comunicazione tradizionale e cartaceo, per garantirsi la copertura del pubblico più anziano, sia alla via telematica per raggiungere i più giovani. È quindi scontato che la scelta degli strumenti è stata condizionata da una serie di fattori. Gli strumenti di divulgazione più utilizzati sono stati sicuramente quelli cartacei come flyer e manifesti, attraverso essi veniva spiegato passo dopo passo quale fosse il cammino da seguire per effettuare correttamente la prenotazione e il pagamento del ticket. La comunicazione è stata capillare e ha coperto tutte le zone interessate, in particolare sono stati distribuiti all'interno delle farmacie e degli sportelli ASL, così da cogliere l'utente nel momento di sua maggiore sensibilità al tema trattato. Sono state inoltre organizzate una serie di conferenze stampa che hanno dato il via ad una campagna di informazione sui media locali, da sempre la migliore cassa di risonanza per la divulgazione di una nuova iniziativa.

3.2. La sperimentazione operativa del Modello CS off line: approccio metodologico

Le indagini di soddisfazione relative al servizio di prenotazione CUP, erogato rispettivamente allo sportello e presso le farmacie convenzione, sono state svolte contemporaneamente nell'ambito della sperimentazione del modello di rilevazione della CS in Profondità off line nel periodo aprile/maggio 2010.

Per lo svolgimento delle indagini sono stati seguiti i seguenti passi:

1. *progettazione dell'indagine;*
2. *definizione degli indicatori specifici;*
3. *somministrazione del questionario di indagine e raccolta dei dati;*
4. *piano di campionamento;*
5. *analisi dei dati.*

Si evidenzia che l'attività di sperimentazione ha previsto una visita sul posto durante la quale è stato presentato il modello ed è stata impostata la fase di progettazione dell'indagine. La visita on site è stata seguita da una fase di assistenza a distanza in cui la ASL è stata supportata fino al termine dell'indagine. Tale attività di assistenza in presenza e a distanza mi ha vista impegnata in prima persona dandomi la possibilità di interagire direttamente con il responsabile e il team di processo.

3.2.1. Progettazione dell'indagine

La ASL ha selezionato come oggetto dell'indagine il servizio CUP erogato attraverso lo sportello e le farmacie convenzionate scegliendo di utilizzare come strumento di indagine il questionario "specifico" del modello CS in Profondità per i servizi erogati off line.

Come anticipato precedentemente, obiettivo dell'indagine è quello di verificare il livello di soddisfazione degli utenti relativamente all'erogazione del servizio attraverso i due canali e metterli a confronto al fine di individuare punti di forza e aree di miglioramento.

In particolare, si vuole testare l'impatto che ha avuto sul territorio il nuovo canale di erogazione (e cioè le farmacie convenzionate), in termini di qualità percepita, e capire se vi sono differenze significative in termini di soddisfazione rispetto al canale più tradizionale, lo sportello.

3.2.2. Definizione degli indicatori specifici

L'utilizzo della versione specifica del questionario prevede la possibilità da parte dell'amministrazione di personalizzare una dimensione attraverso l'integrazione di alcuni item specifici, che possono essere individuati e inseriti nella dimensione "Capacità di risposta". Il primo step per definire gli item personalizzati è stato quello di effettuare la mappatura del processo del servizio oggetto di indagine e quindi il CUP.

Ciò al fine di conoscere la sequenza di attività di cui si compone il flusso di lavoro e dei passi che deve compiere il cittadino per fruire del servizio, di individuare gli attori coinvolti e i punti di controllo del processo, e di far emergere le principali differenze e gli aspetti comuni dei diversi canali di erogazione. Si riporta di seguito la rappresentazione grafica del processo tramite diagramma di flusso.

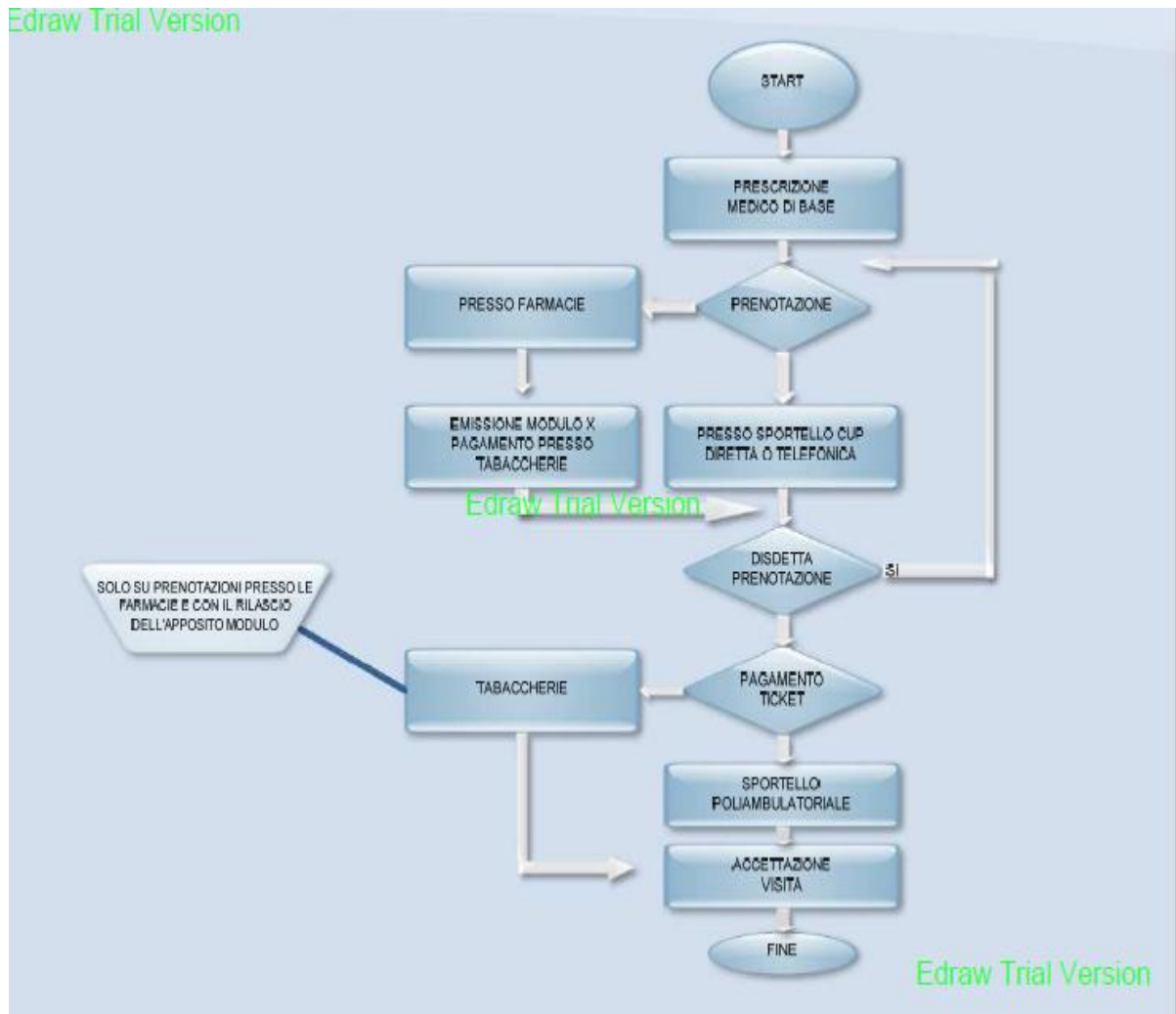


Figura 34. Diagramma di flusso CUP (sportello e farmacie)

Dopo aver rappresentato la sequenza logica di attività del processo, è necessario identificare per ogni fase dello stesso le caratteristiche a maggior impatto sulla soddisfazione del cittadino. Per ogni caratteristica occorre individuare il relativo indicatore di qualità. Si riporta di seguito la tabella che riepiloga fasi, caratteristiche e item del questionario.

FASE	CARATTERISTICA	INDICATORI DI QUESTIONARIO
Prescrizione medico di base	- facilità di ottenere la prescrizione dal medico	- E' facile ottenere la prescrizione dal medico di famiglia
Prenotazione presso cup sportello	- facilità di accedere allo sportello cup - facilità di effettuare la prenotazione - velocità dell'operazione - correttezza delle informazioni	- e' facile accedere allo sportello CUP - è facile effettuare la prenotazione della visita - il tempo di attesa per effettuare la prenotazione è adeguato - le informazioni che mi sono fornite sono corrette
Prenotazione presso cup telefono	- facilità di accedere allo sportello cup - facilità di effettuare la prenotazione - velocità dell'operazione - correttezza delle informazioni	- e' facile accedere al telefono CUP - è facile effettuare la prenotazione della visita - il tempo di attesa per effettuare la prenotazione è adeguato - le informazioni che mi sono fornite sono corrette
Prenotazione presso farmacia	- facilità di accedere alle farmacie convenzionate cup - facilità di effettuare la prenotazione - velocità dell'operazione - correttezza delle informazioni	- e' facile reperire le farmacie convenzionate con il CUP - è facile effettuare la prenotazione della visita - il tempo di attesa per effettuare la prenotazione presso le farmacie è adeguato - le informazioni che mi sono fornite sono corrette - la rete delle farmacie è ben distribuito sul territorio
Emissione modulo presso tabaccherie	- facilità di effettuare il pagamento - velocità dell'operazione	- Mi sento sicuro ad inserire i miei dati personali per pagare la visita presso le tabaccherie - E' facile effettuare il pagamento presso le tabaccherie - Trovo che il pagamento attraverso le tabaccherie è più veloce rispetto ad altri canali
Disdetta prenotazione	- facilità di reperire i contatti per segnalare la disdetta	- E' facile reperire i contatti per effettuare la disdetta della visita
Pagamento ticket presso sportello poliambulatorio	- facilità di effettuare il pagamento - velocità dell'operazione	- Reputo che il tempo per effettuare il pagamento della prestazione presso lo sportello poliambulatorio sia soddisfacente - Riesco a ottenere con facilità le ricevute di pagamento
Pagamento ticket presso tabaccherie	- facilità di effettuare il pagamento - velocità dell'operazione	- Reputo che il tempo per effettuare il pagamento della prestazione presso le tabaccherie sia soddisfacente - Riesco a ottenere con facilità le ricevute di pagamento
Accettazione visita	- tempo per portare a termine l'operazione	- il tempo per portare a termine l'operazione è adeguato

Tabella 38. Tabella fasi, caratteristiche, item del questionario

Dopo la rappresentazione del diagramma di flusso, si è deciso di costruire due questionari diversi ma con aspetti comuni per i canali sportello e farmacie.

In particolare, attraverso un brainstorming con i responsabili del processo, è stato selezionato un solo item da inserire nella dimensione “Capacità di risposta” del questionario “Prenotazione CUP - sportello”:

- Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze.

A ciò è seguita la definizione dei fattori di profilazione e la predisposizione del questionario di rilevazione completo degli indicatori di soddisfazione specificamente riconducibili al servizio osservato. Di seguito si riporta il questionario definitivo relativo al servizio CUP sportello.

PROFILAZIONE INTERVISTATO		
Motivo di visita presso questo sportello poliambulatoriale:		
prenotare una visita medica	<input type="radio"/>	
disdire una visita medica	<input type="radio"/>	
effettuare una visita medica (chiudere l'intervista)	<input type="radio"/>	
Sta prenotando/disdicendo:		
per sé	<input type="radio"/>	
per altri	<input type="radio"/>	
SESSO		
M	<input type="radio"/>	
F	<input type="radio"/>	
ETA'		
18-30	<input type="radio"/>	
31-45	<input type="radio"/>	
46-60	<input type="radio"/>	
OLTRE	<input type="radio"/>	
TITOLO DI STUDIO		
MEDIA INF	<input type="radio"/>	
DIPLOMA	<input type="radio"/>	
LAUREA	<input type="radio"/>	
Ha raggiunto la sede di questo sportello poliambulatoriale:		
a piedi	<input type="radio"/>	
con mezzi propri	<input type="radio"/>	
con mezzi pubblici	<input type="radio"/>	
Perché ha scelto di prenotare la visita allo sportello CUP?		
è vicino	<input type="radio"/>	
è comodo	<input type="radio"/>	
sono abituato così	<input type="radio"/>	
non sapevo che esistessero altri modi	<input type="radio"/>	
altro	<input type="radio"/>	specificare:
E' a conoscenza del fatto che è possibile prenotare una visita presso le farmacie convenzionate con il CUP?		
sì	<input type="radio"/>	
no	<input type="radio"/>	

Figura 35 Profilazione Questionario CUP sportello

<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Ritengo che il servizio Prenotazioni CUP sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0
L'orario di apertura dello sportello è adeguato	0	0	0	0	0	0
La sede di questa ASL è facilmente raggiungibile	0	0	0	0	0	0
La sede di questa ASL non presenta barriere architettoniche	0	0	0	0	0	0
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	0	0	0	0	0	0
Il tempo di attesa per effettuare la prenotazione è rapido	0	0	0	0	0	0
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	0	0	0	0	0	0
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	0	0	0	0	0	0
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	0	0	0	0	0	0
La sequenza delle operazioni da compiere per prenotare una visita è chiara	0	0	0	0	0	0
La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	0	0	0	0	0	0
Gli ambienti sono confortevoli	0	0	0	0	0	0
I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	0	0	0	0	0	0
Gli ambienti sono funzionali (ad esempio posizione eliminacode etc.)	0	0	0	0	0	0
Gli operatori sono cortesi e disponibili	0	0	0	0	0	0
Gli operatori sono competenti e professionali	0	0	0	0	0	0
Il servizio mi è stato erogato senza inconvenienti	Si	0	No	0		
Se no, gli operatori hanno risolto adeguatamente il problema	0	0	0	0	0	0
Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze	0	0	0	0	0	0
E' facile effettuare reclami/suggerimenti						
Ho effettuato un reclamo?	Si	0	No	0		
Se sì, trovo che la ASL abbia affrontato il mio reclamo in modo soddisfacente	0	0	0	0	0	0
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio Prenotazioni CUP che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0

<i>Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente	0	0	0	0	0	0
Chiarezza e completezza delle informazioni	0	0	0	0	0	0
Aspetto e accoglienza degli ambienti	0	0	0	0	0	0
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti	0	0	0	0	0	0
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti	0	0	0	0	0	0
Capacità dell'Ente di raccogliere e gestire reclami	0	0	0	0	0	0
Ritiene che il servizio Prenotazione CUP potrebbe essere migliorato?	Si	0	No	0		
Se sì in che modo?						

Figura 36. Questionario CUP sportello

Per quanto riguarda il canale farmacie convenzionate, sono stati invece selezionati i seguenti tre item da inserire in Capacità di risposta nel questionario “Prenotazione presso le farmacie”:

- Prenotare una visita presso la farmacia è più conveniente rispetto ai canali tradizionali;
- Le informazioni per il pagamento del ticket presso le tabaccherie sono chiare;

- Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze.

Si evidenzia come l'ultimo di questi tre item sia uguale a quello proposto nel questionario relativo allo sportello, in quanto va ad indagare un aspetto che prescinde dal canale di erogazione ma è peculiare del processo di back office.

Ciò è stato seguito dalla definizione dei fattori di profilazione e dalla predisposizione del questionario di rilevazione completo degli indicatori di soddisfazione specificamente riconducibili al servizio osservato. Il questionario definitivo "Prenotazioni presso le farmacie" viene di seguito presentato.

PROFILAZIONE INTERVISTATO			
Motivo di visita presso questa farmacia:			
	prenotare una visita medica attraverso il CUP	<input type="radio"/>	
	disdire una visita medica attraverso il CUP	<input type="radio"/>	
	acquistare medicinali (chiudere l'intervista)	<input type="radio"/>	
Sta prenotando/disdicendo:			
	per sé	<input type="radio"/>	
	per altri	<input type="radio"/>	
SESSO			
	M	<input type="radio"/>	
	F	<input type="radio"/>	
ETA'			
	18-30	<input type="radio"/>	
	31-45	<input type="radio"/>	
	46-60	<input type="radio"/>	
	OLTRE	<input type="radio"/>	
TITOLO DI STUDIO			
	MEDIA INF	<input type="radio"/>	
	DIPLOMA	<input type="radio"/>	
	LAUREA	<input type="radio"/>	
Ha raggiunto la sede della farmacia:			
	a piedi	<input type="radio"/>	
	con mezzi propri	<input type="radio"/>	
	con mezzi pubblici	<input type="radio"/>	
Perché ha scelto di prenotare la visita presso questa farmacia convenzionata CUP?			
	è vicina	<input type="radio"/>	
	è comoda	<input type="radio"/>	
	sono abituato così	<input type="radio"/>	
	altro	<input type="radio"/>	specificare:
E' la prima volta che pronota una visita presso una farmacia convenzionata CUP?			
	sì	<input type="radio"/>	
	no	<input type="radio"/>	
Come è venuto a conoscenza della possibilità di prenotare una visita presso le farmacie convenzionate CUP?			

Figura 37. Profilazione CUP farmacie

<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Ritengo che il servizio Prenotazioni CUP che mi è stato fornito in questa farmacia sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0
L'orario di apertura della farmacia è adeguato	0	0	0	0	0	0
La sede di questa farmacia è facilmente raggiungibile	0	0	0	0	0	0
La sede di questa farmacia non presenta barriere architettoniche	0	0	0	0	0	0
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	0	0	0	0	0	0
Il tempo di attesa per effettuare la prenotazione in farmacia è rapido	0	0	0	0	0	0
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	0	0	0	0	0	0
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	0	0	0	0	0	0
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	0	0	0	0	0	0
La sequenza delle operazioni da compiere per prenotare una visita è chiara	0	0	0	0	0	0
La segnaletica utilizzata per comunicare che questa è una farmacia convenzionata è chiara	0	0	0	0	0	0
Gli ambienti sono funzionali (ad esempio posizione sportello CUP, eliminacode etc.)	0	0	0	0	0	0
Gli operatori sono cortesi e disponibili	0	0	0	0	0	0
Gli operatori sono competenti e professionali	0	0	0	0	0	0
Il servizio mi è stato erogato senza inconvenienti	Si	0	No	0		
Se no, gli operatori hanno risolto adeguatamente il problema	0	0	0	0	0	0
Prenotare una visita presso una farmacia è più conveniente rispetto agli altri canali	0	0	0	0	0	0
Le informazioni per il pagamento del ticket presso le tabaccherie sono adeguate	0	0	0	0	0	0
Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze	0	0	0	0	0	0
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio Prenotazioni CUP che mi è stato fornito in questa farmacia sia complessivamente soddisfacente	0	0	0	0	0	0

<i>Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)</i>						
	1	2	3	4	5	6
Facilità e velocità nel raggiungere gli uffici e accedere ai servizi dell'Ente	0	0	0	0	0	0
Chiarezza e completezza delle informazioni	0	0	0	0	0	0
Aspetto e accoglienza degli ambienti	0	0	0	0	0	0
Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti	0	0	0	0	0	0
Idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti	0	0	0	0	0	0
Ritiene che il servizio Prenotazione CUP potrebbe essere migliorato?	Si	0	No	0		
Se sì in che modo?						

Figura 38 Questionario CUP farmacie

Per entrambi i questionari è stato necessario adattare il codebook e il dataset considerando i fattori socio demografici e gli item specifici inseriti.

3.2.3. La somministrazione del questionario e la raccolta dei dati

Il questionario è stato somministrato utilizzando un'intervista face to face attraverso il supporto di intervistatori messi a disposizione dalla ASL presso tre sportelli CUP e 25 farmacie convenzionate della ASL dove viene erogato il servizio "prenotazione CUP". La fase di raccolta dati è avvenuta contemporaneamente per i due questionari della seconda metà del mese di aprile 2010 fino alla fine di maggio 2010.

3.2.4. Il piano di campionamento

Il piano di campionamento è stato elaborato considerando le specificità dei target delle due indagini. Per quanto riguarda l'indagine CUP sportello è stato effettuato un campionamento proporzionale calcolando innanzitutto la numerosità campionaria a partire da una popolazione infinita ossia considerando tutti coloro che usufruiscono del servizio allo sportello, senza considerare le differenze di affluenza nei tre sportelli considerati. Per determinare un congruo numero di persone da intervistare la numerosità campionaria (n) viene calcolata sulla base di alcune considerazioni strategiche. In generale, non avendo conoscenze a priori circa il valore della proporzione nella popolazione, si assume $p = 0,5$. Inoltre si ipotizza che valutazioni politico-manageriali potrebbero condurre a fissare un valore soglia di errore massimo accettabile nel calcolo del campione pari al 5%. Ne deriva che $e = 0,05$. È necessario, inoltre, fissare la probabilità che l'errore non superi la soglia del 5% e quindi, per esempio, considerare tale probabilità pari al 95% (quindi $1 - \alpha = 0,95$). L'ultima informazione di cui si necessita è il valore della distribuzione Normale standardizzata nel punto $\alpha/2 = 0,025$.

Per tale valore, la distribuzione Normale standardizzata, $\frac{z_{\alpha}}{2}$ assume il valore 1,96⁷⁹.

Pertanto si ottiene la seguente numerosità campionaria:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5(1-0,5)}{0,05^2} = 385$$

Si specifica che al termine dell'indagine, il totale dei questionari raccolti compilati per il CUP sportello ammonta a **484** di cui 26 sono stati compilati presso il primo sportello, 162 presso il secondo sportello e 296 presso il terzo sportello.

Per quanto riguarda l'indagine relativa al CUP farmacie, non avendo conoscenze a priori circa il valore della proporzione nella popolazione, si assume $p = 0,5$. Inoltre si ipotizza che valutazioni politico-manageriali potrebbero condurre a fissare un valore soglia di errore

⁷⁹ Questo valore corrisponde al livello del 95% di probabilità di non superare la soglia di errore e ; se si vuole ottenere una stima ancora più affidabile, a fronte del raggiungimento di un maggior numero di interviste, si sceglierà probabilità che l'errore non superi la soglia fissata e pari al 99%, che fa assumere alla $\frac{z_{\alpha}}{2}$ il valore 2,57.

massimo accettabile nel calcolo del campione pari al 5%. Ne deriva che $e = 0,05$. È necessario, inoltre, fissare la probabilità che l'errore non superi la soglia del 5% e quindi, per esempio, considerare tale probabilità pari al 95% (quindi $1 - \alpha = 0,95$). L'ultima informazione di cui si necessita è il valore della distribuzione Normale standardizzata nel punto $\alpha/2 = 0,025$. Per tale valore, la distribuzione Normale standardizzata, $z_{\frac{\alpha}{2}}$ assume il valore 1,96⁸⁰.

Pertanto si ottiene la seguente numerosità campionaria:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 734 \cdot 0,5(1-0,5)}{0,05^2 (734-1) + 1,96^2 \cdot 0,5(1-0,5)} = 252$$

Si specifica che al termine dell'indagine, il totale dei questionari raccolti compilati presso le 25 farmacie coinvolte nell'indagine ammonta a **252**. Alcuni di questi non risultano completi. In particolare, la domanda che presenta più risposte mancanti (21) è “*Le informazioni per il pagamento del ticket presso le tabaccherie sono adeguate*”. Si specifica inoltre che in questo caso il campione risulta essere di tipo non probabilistico in quanto il questionario viene proposto indistintamente a tutto il campione che si auto-seleziona.

3.2.5. Analisi dei dati

Vengono di seguito presentati i risultati delle due indagini utilizzando diverse tecniche statistiche. Tramite l'utilizzo di statistiche descrittive vengono di seguito presentati i risultati relativi ai diversi aspetti presentati nel questionario e in particolare vengono riportati:

1. analisi del campione;
2. analisi della soddisfazione complessiva;
3. analisi degli aspetti specifici della soddisfazione;
4. analisi delle importanze.

Dopo una breve presentazione del campione a cui è stato sottoposto il questionario, si procede all'analisi della soddisfazione complessiva e degli aspetti inerenti il giudizio di soddisfazione. L'analisi viene svolta attraverso l'utilizzo di tabelle di frequenza: in particolare, vengono indicate le frequenze assolute e percentuali relative a tutti i punteggi previsti dalla scala (1-6) ed inoltre le frequenze assolute e percentuali relative ai giudizi accorpate in classi.

Si specifica che i punteggi della scala Likert utilizzata per il questionario (1-6) sono stati accorpate in tre classi: 1-2; 3-4; 5-6. Ad ogni classe accorpata è stato attribuito un *emoticon*

⁸⁰ Questo valore corrisponde al livello del 95% di probabilità di non superare la soglia di errore e ; se si vuole ottenere una stima ancora più affidabile, a fronte del raggiungimento di un maggior numero di interviste, si sceglierà una probabilità che l'errore non superi la soglia fissata e pari al 99%, che fa assumere alla $z_{\frac{\alpha}{2}}$ il valore 2,57.

che consente di visualizzare in modo immediato il grado di soddisfazione/insoddisfazione dell'utente. Di seguito è riportata una tabella riassuntiva:

Classi	Emoticon	Giudizio di soddisfazione
1 -2		Giudizio negativo
3- 4		Giudizio sufficiente
5- 6		Giudizio positivo

Tabella 39. Accorpamento classi

Per ogni classe di giudizio accorpata viene inoltre presentato il relativo diagramma a barre che permette di rappresentare graficamente il giudizio espresso dagli intervistati. Infine, per ogni dimensione del questionario vengono riportate tabelle contenenti gli indici di variabilità, i quali ci aiutano a sintetizzare le distribuzioni in termini di tendenze centrali, asimmetrie e variabilità. Si procede parallelamente con l'analisi dei dati delle due indagini riportando prima lo scenario del canale farmacie e poi quello relativo allo sportello.

Si specifica che attraverso l'analisi dei dati si cercherà di rispondere alle tre domande di ricerca del lavoro di tesi circa la capacità del modello CS in Profondità di far emergere informazioni confrontabili circa il livello di soddisfazione dei cittadini che utilizzano il CUP tramite sportello e farmacie e di indagare, attraverso l'analisi della qualità percepita, sull'esito dell'investimento che ha portato l'introduzione del nuovo canale di erogazione del servizio; infine, si andranno ad analizzare le informazioni raccolte per capire se vi sono spunti di miglioramento per la qualità del servizio e per l'avvio di un processo di benchmarking.

3.2.5.1. Analisi del campione

Presentazione del campione CUP farmacie

Come già anticipato, il totale dei questionari raccolti compilati presso le 25 farmacie convenzionate ammonta a **252**. Il campione CUP farmacie è costituito per il 97% da soggetti che si sono recati in farmacia per prenotare una visita. Solo il 3% si è recato in farmacia per disdire la visita. Gli intervistati usufruiscono del servizio per se stessi nel 63% dei casi e per altri nel 32%. La restante percentuale si riferisce a persone che usufruiscono del servizio sia per se stessi che per altri (4%) o che non hanno risposto (1%).

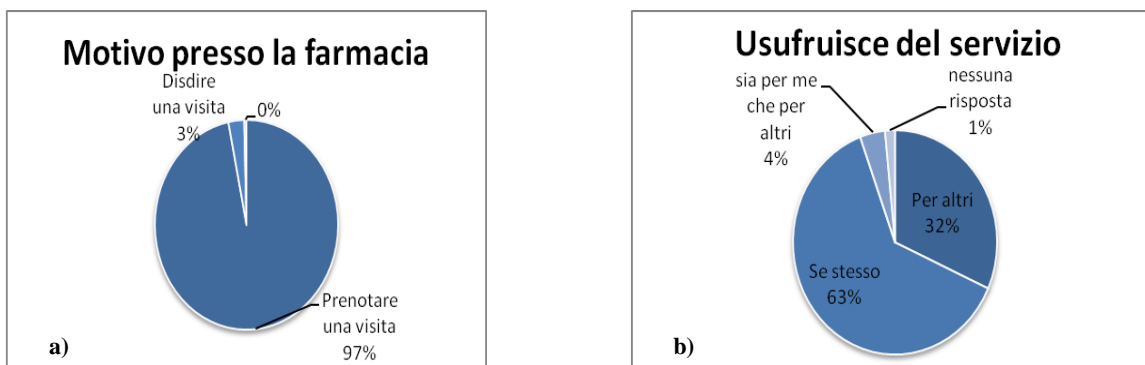


Figura 39. Fruizione del servizio e motivo della visita.

Motivo della visita	Frequenze Assolute	Fruizione del servizio	Frequenze Assolute
Prenotare una visita	244	Per se stesso	158
Disdire una visita	7	Per altri	80
Nessuna risposta	1	Sia per altri che per se stesso	10
-	-	Nessuna risposta	4
Totale	252	Totale	252

Tabella 40. Tabella di frequenze del motivo della visita in farmacia.

Come si evince dalla tabella di seguito riportata, il campione è costituito per il 58% da Maschi e per un 40% da Femmine:

Sesso	Frequenze assolute	Percentuale
Femmine	102	40%
Maschi	145	58%
Nessuna risposta	5	2%
Totale	252	100%

Tabella 41. Ripartizione del campione per sesso.

Più del 64% degli intervistati sono in possesso di un titolo di diploma o di laurea. Una discreta percentuale possiede il titolo di medie inferiori (26,59%). La rimanente quota percentuale è rappresentata da coloro che hanno un titolo elementare (6,35%) o da coloro che non hanno voluto rispondere (2,78%).

Titolo di studio	Frequenze assolute
Elementare	16
Media inferiore	67
Diploma	98
Laurea	64
Nessuna risposta	7
Totale	252

Tabella 42. Frequenze assolute della variabile "Titolo di studio".

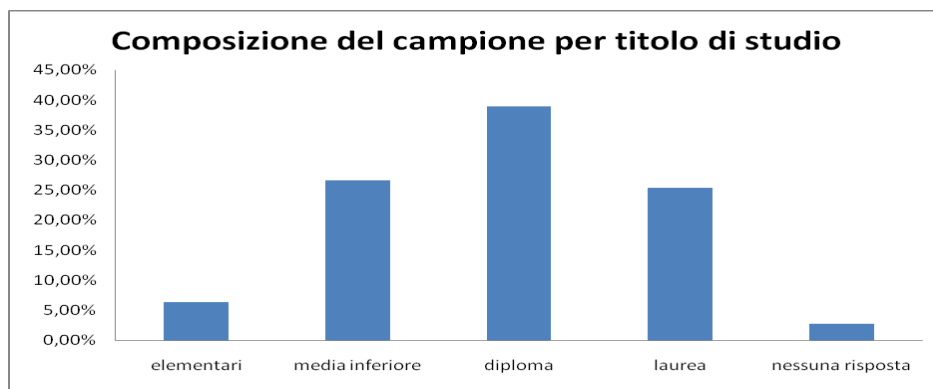


Figura 40. Ripartizione percentuale del campione per titolo di studio

L'età degli intervistati è stata suddivisa in fasce d'età la cui distribuzione è rappresentata dalla seguente tabella di frequenze assolute e dal successivo istogramma, suddiviso in classi di pari ampiezza (14 anni):

Fascia d'età	Frequenza assoluta
18-30	15
31-44	64
45-60	96
oltre	77
Totale	252

Tabella 43. Frequenze assolute della variabile "Età".

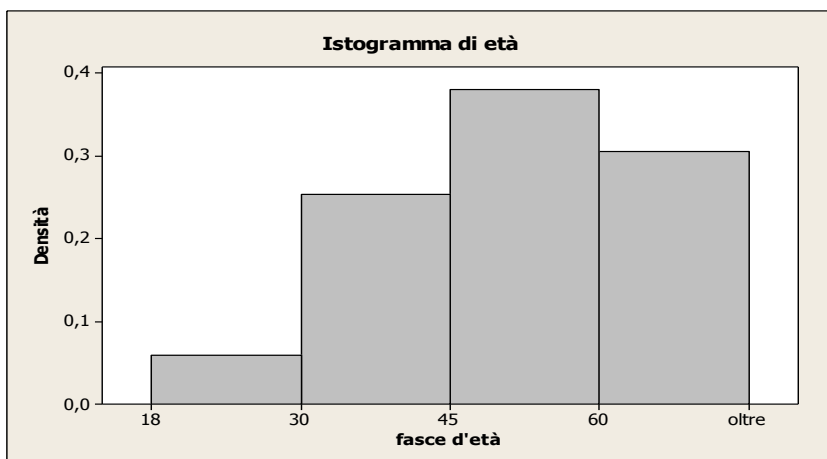


Figura 41. Istogramma per età dei rispondenti.

Come si evince dall'istogramma sopra riportato, la fascia d'età più densa e che ha utilizzato il canale farmacia è quella dai 45 ai 60 anni.

Come si è recato in farmacia	Frequenza assoluta
A piedi	172
Mezzi propri	67
Mezzi pubblici	9
Nessuna risposta	4
Totale	252

Tabella 44. Frequenza assoluta dei mezzi per raggiungere lo sportello.

Per quanto concerne il mezzo prescelto per recarsi in farmacia ad effettuare la prenotazione, si rileva che il 68% del campione ha risposto di essere andato a piedi. Il 27% ha preferito usufruire di mezzi propri, mentre il 3% ha usato i mezzi pubblici. Solo un 2% ha preferito non rispondere.



Figura 42. Modalità di raggiungimento della farmacia.

I motivi per cui gli intervistati hanno prediletto le farmacie sono riportati nella seguente tabella e nel successivo diagramma a barre.

Come si è recato in farmacia	Frequenza assoluta	Aveva già usufruito del servizio	Frequenza assoluta
Vicinanza	125	si	89
Comodità	77	no	155
Abitudine	42	Nessuna risposta	8
Mancata conoscenza di metodi alternativi	3	-	-
altro	2	-	-
Nessuna risposta	3	-	-
Totale	252	Totale	252

Tabella 45. Frequenza assoluta dei motivi per cui i rispondenti hanno scelto la farmacia e se avevano già usufruito del servizio di prenotazione presso le farmacie.

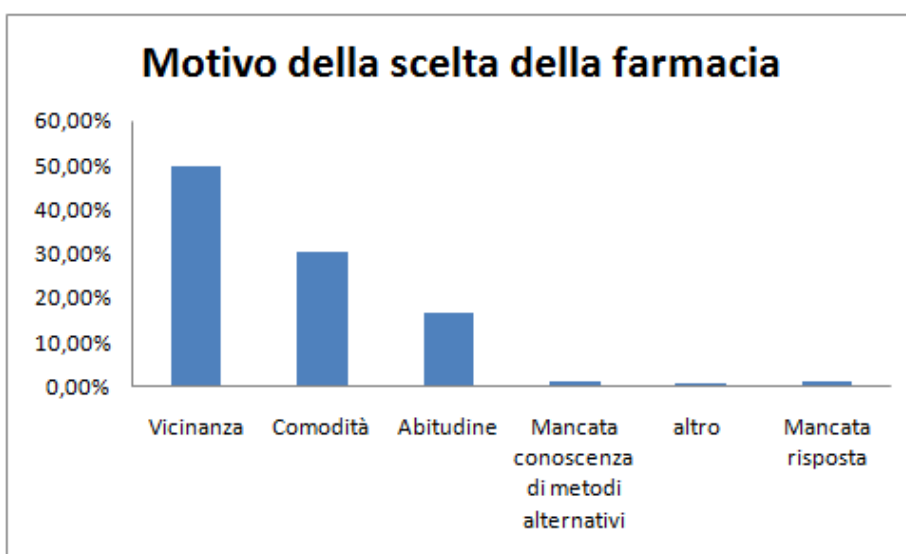


Figura 43. Grafico riassuntivo del motivo della scelta della farmacia per le prenotazioni.

Si rileva come la maggior parte dei rispondenti abbia indicato come motivazione principale per la scelta del canale farmacie la vicinanza.

È interessante notare che il 35% degli intervistati avevano già usufruito del servizio presso la farmacia. Alla domanda “*Come è venuto a conoscenza della possibilità di prenotare una visita presso le farmacie convenzionate CUP*” gli intervistati hanno così risposto:

Canale di conoscenza	Frequenza assoluta
ASL	9
Passaparola da amici e parenti	31
Farmacia o medico di base	69
Pubblicità (stampa, radio, televisione..)	70
Altro	31
TOTALE	200

Tabella 46. Frequenza assoluta dei canali di conoscenza.

Presentazione del campione CUP sportello

Per quanto concerne l’indagine CUP sportello, il totale dei questionari raccolti compilati ammonta a **484**. Il campione relativo all’indagine CUP sportello è costituito per il 99% da soggetti che si sono recati allo sportello presso la ASL per prenotare una visita. Solo l’1% si è recato allo sportello per disdire la visita. Gli intervistati usufruiscono del servizio per se stessi nel 64% dei casi o per altri nel 28%. La restante percentuale si riferisce a persone che non hanno risposto (8%).

Motivo della visita	Frequenze Assolute	Fruizione del servizio	Frequenze Assolute
Prenotare una visita	479	Per se stesso	307
Disdire una visita	5	Per altri	137
Nessuna risposta	-	Nessuna risposta	40
Totale	484	Totale	484

Tabella 47. Tabella di frequenze del motivo della visita in farmacia della fruizione del servizio.

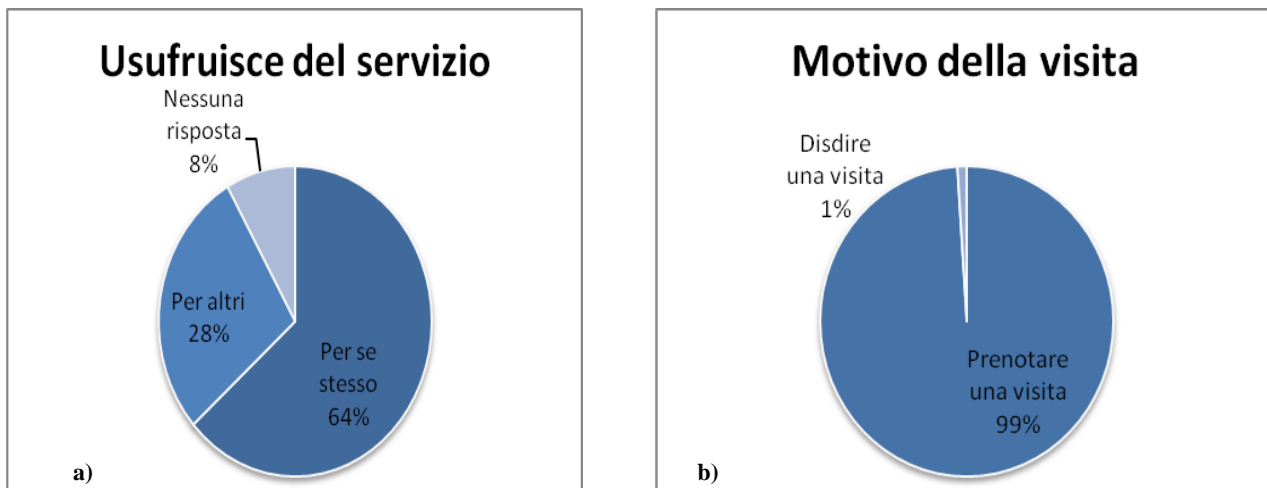


Figura 44. Fruizione del servizio e motivo della visita.

A differenza di quanto rilevato nel caso dell'indagine CUP farmacie, il campione è principalmente formato da individui di sesso femminile come riportato di seguito:

Sesso	Frequenze assolute	Percentuale
Femmine	302	62%
Maschi	167	35%
Nessuna risposta	15	3%
Totale	484	100%

Tabella 48. Ripartizione del campione per sesso.

Circa il 57% degli intervistati è in possesso di un titolo di diploma o di laurea. Una buona percentuale possiede il titolo di scuola media inferiore (38,64%). La rimanente quota percentuale è rappresentata dai non rispondenti (5,17%).

Titolo di studio	Frequenze assolute	Frequenze percentuali
Media inferiore	187	38,64%
Diploma	203	41,94%
Laurea	69	14,26%
Nessuna risposta	25	5,16%
Totale	484	100%

Tabella 49. Frequenze assolute e percentuali della variabile "Titolo di studio".

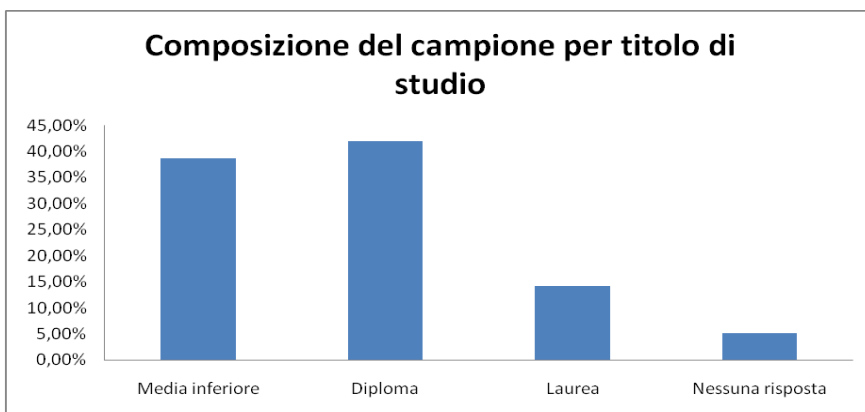


Figura 45. Ripartizione percentuale del campione per titolo di studio.

L'età degli intervistati è stata suddivisa in fasce d'età la cui distribuzione è rappresentata dalla seguente tabella di frequenze assolute e dal successivo istogramma, suddiviso in classi di pari ampiezza (14 anni):

Fascia d'età	Frequenza assoluta
18-30	39
31-44	122
45-60	162
oltre	145
Nessuna risposta	16
Totale	484

Tabella 50. Frequenze assolute della variabile "Età".

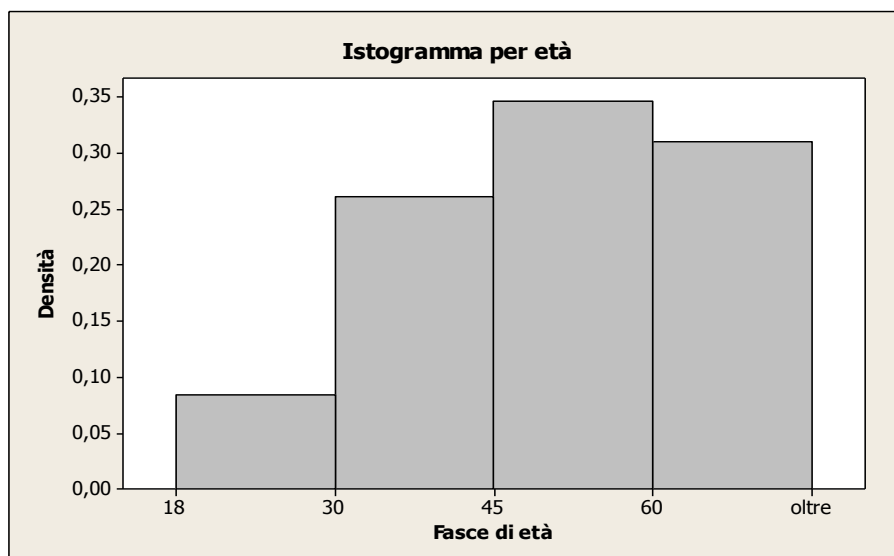


Figura 46. Istogramma per età dei rispondenti.

Si rileva che anche in questo caso la fascia d'età più densa è quella che va dai 45 ai 60 anni.

Il 50% del campione si è recato presso lo sportello a piedi. Questo dato è interessante in quanto suggerisce che lo sportello è raggiungibile a piedi per la metà degli utenti. Il 38% ha preferito usufruire di mezzi propri, mentre il 10% ha usato i mezzi pubblici. Solo un 2% ha preferito non rispondere. Inoltre è emerso che, nonostante una buona percentuale di utenti sia a conoscenza del nuovo canale di erogazione del servizio, si sia comunque rivolto allo sportello per fruire del servizio. Si riporta la distribuzione dei mezzi scelti dai cittadini per raggiungere il CUP sportello e la conoscenza del servizio di prenotazione offerto dalle farmacie.

Come si è recato allo sportello	Frequenza assoluta	Conoscenza servizio presso le farmacie	Frequenza assoluta
A piedi	241	Si	299
Mezzi propri	187	No	177
Mezzi pubblici	48	-	-
Nessuna risposta	8	Nessuna risposta	8
Totale	484	Totale	484

Tabella 51. Frequenza assoluta dei mezzi per raggiungere lo sportello e della conoscenza del servizio prenotazione presso le farmacie.

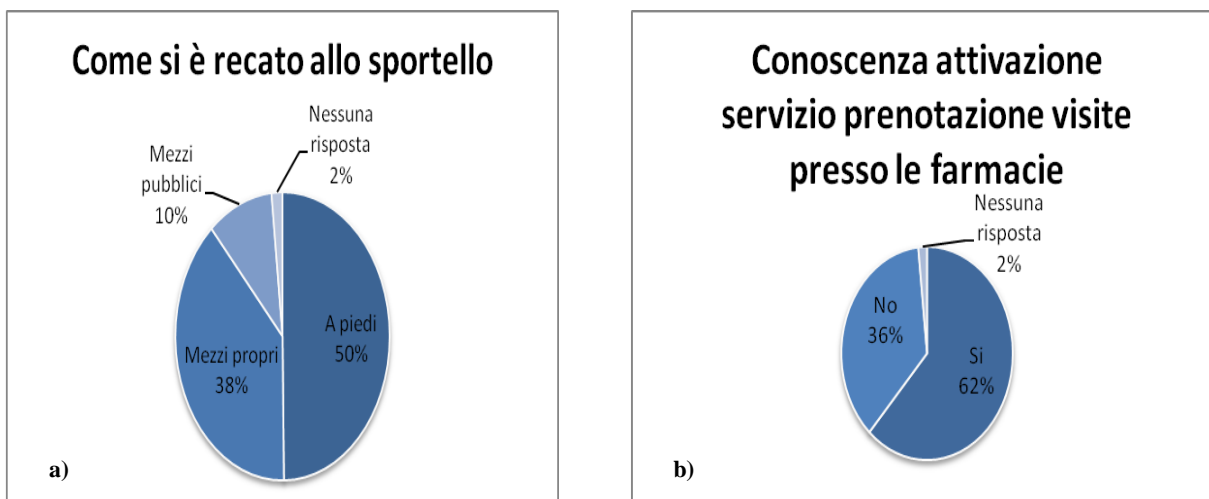


Figura 47. Modalità di raggiungimento dello sportello e conoscenza servizio prenotazione presso le farmacie.

I motivi per cui gli intervistati hanno scelto di utilizzare il canale sportello sono riportati nella seguente tabella. Si rileva come la motivazione indicata dalla maggior parte degli intervistati per la scelta dello sportello sia la vicinanza alla propria abitazione.

Motivo della scelta dello sportello	Frequenza assoluta
Vicinanza	254
Comodità	80
Abitudine	97
Mancata conoscenza di metodi alternativi	8
altro	27
Nessuna risposta	18
Totale	484

Tabella 52. Frequenza assoluta dei motivi per cui i rispondenti hanno scelto lo sportello.

3.2.5.2. Analisi dei giudizi di soddisfazione complessiva

Soddisfazione overall iniziale

Dopo aver analizzato il campione di riferimento per le due indagini, la prima analisi che viene condotta è relativa al confronto tra le distribuzioni delle due domande sulla soddisfazione overall, poste a monte e a valle del questionario. Confrontando le tabelle di frequenza e i diagramma a barre riportati di seguito per ciascuna delle due variabili, si nota che le distribuzioni appaiono simili. Si presentano tabella di frequenze e diagramma a barre per quanto riguarda il CUP farmacie.

	Frequenze assolute SCI.0	Frequenze percentuali SCI.0	Classi	Emoticon	Frequenze assolute	Frequenze percentuali	Media
1	3	1,19%	1 o 2	☹️	5	1,98%	
2	2	0,79%					
3	0	0,00%	3 o 4	😐	2	0,79%	
4	2	0,79%					
5	84	33,33%	5 o 6	😊	245	97,22%	
6	161	63,89%					
Tot	252	100,00%			252	100%	5,56

Tabella 53 – Tabella di frequenza per la “Soddisfazione iniziale CUP farmacie” (SCI.0).

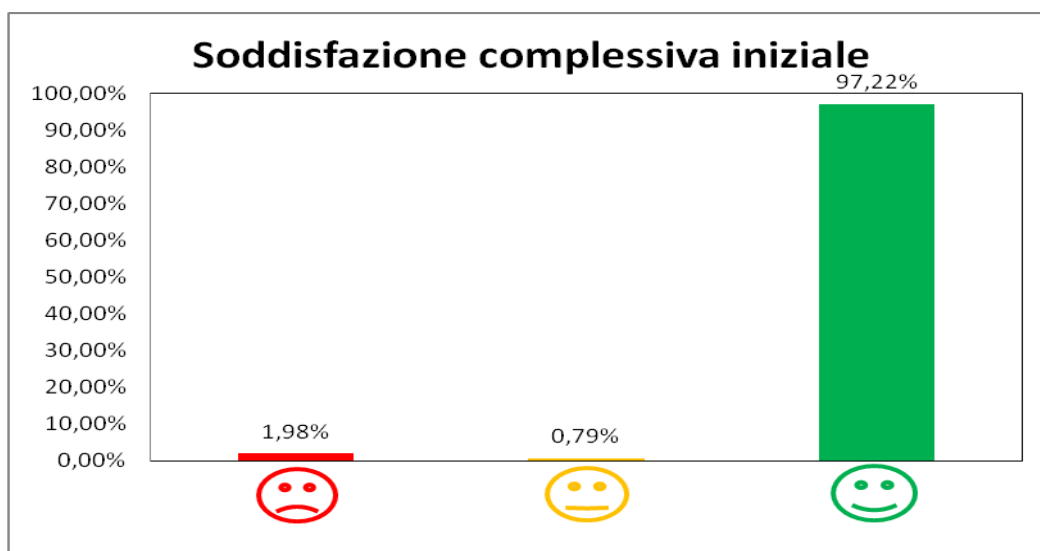


Figura 48. Punteggi di soddisfazione iniziale CUP farmacie.

Anche per quanto riguarda il CUP sportello, confrontando le tabelle di frequenza e i diagramma a barre riportati di seguito per ciascuna delle due variabili, si nota che le distribuzioni appaiono simili.

	Frequenze assolute SCI.0	Frequenze percentuali SCI.0	Classi	Emoticon	Frequenze assolute	Frequenze percentuali	Media
1	78	16,12%	1 o 2	☹️	106	21,90%	
2	28	5,79%					
3	63	13,02%	3 o 4	😐	159	32,85%	
4	96	19,83%					
5	132	27,27%	5 o 6	😊	219	45,25%	
6	87	17,98%					
Tot	484	100,00%			484	100%	3,90

Tabella 54. Tabella di frequenza per la “Soddisfazione iniziale” CUP sportello (SCI.0).

Ciò che emerge dall'analisi della soddisfazione complessiva iniziale è comunque un netto spostamento verso l'alto dei giudizi di soddisfazione iniziale per il servizio CUP farmacie.

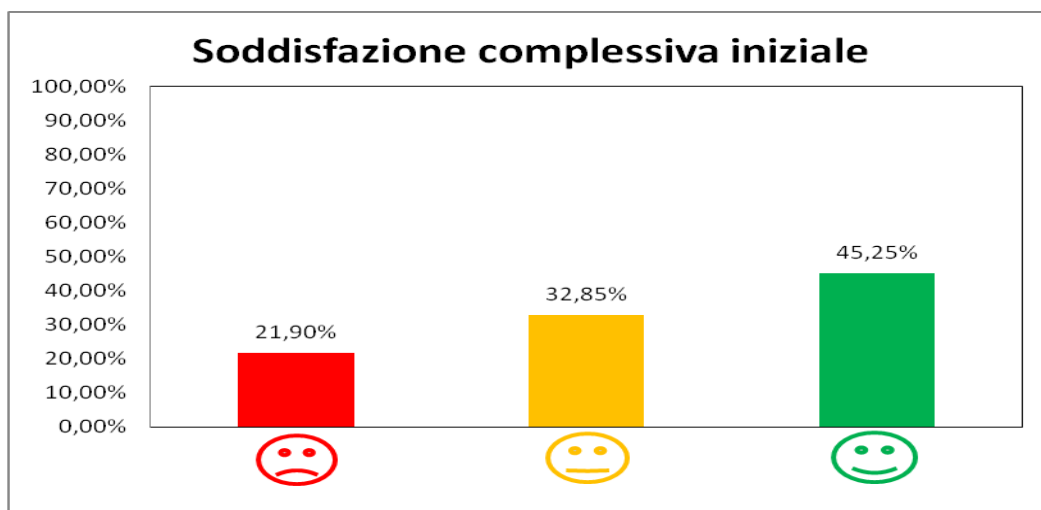


Figura 49. Punteggi di soddisfazione iniziale CUP sportello.

In particolare, i valori della soddisfazione iniziale per il canale farmacie risultano essere distribuiti verso valori alti della scala (il 97% dei rispondenti ha espresso un giudizio 5-6) mentre per quanto riguarda lo sportello vi è una distribuzione percentuale su tutte le fasce di voto (solo il 45% dei rispondenti ha espresso un giudizio 5-6) che dimostra una non condivisione univoca della qualità percepita da parte dei cittadini che fruiscono del servizio allo sportello. Si rileva come i cittadini che si rivolgono alle farmacie sono notevolmente più soddisfatti di quelli che fruiscono del servizio presso lo sportello. Si ricorda come la soddisfazione overall iniziale rappresenti una sorta di giudizio “di pancia” quindi a primo impatto senza riflettere sui driver di soddisfazione.

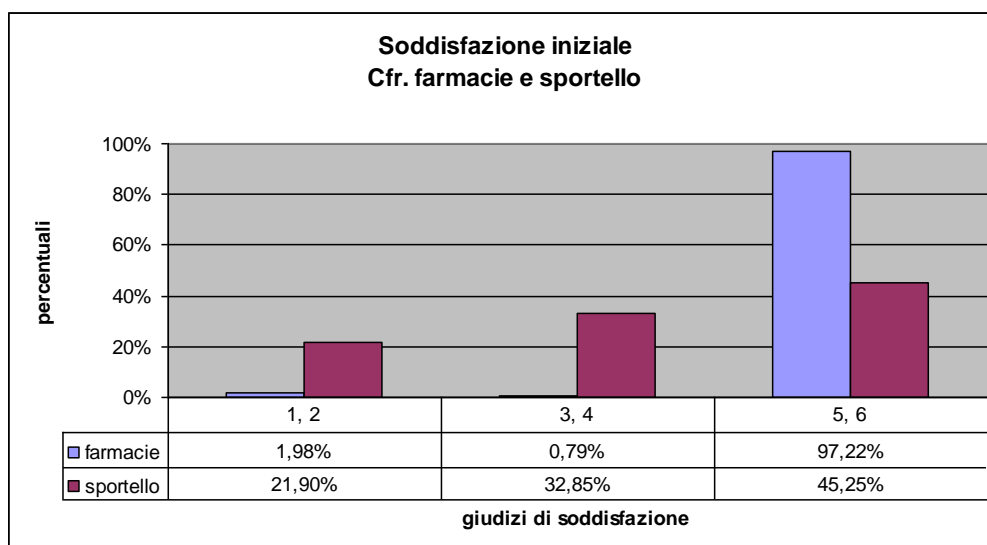


Figura 50. Soddisfazione iniziale confronto sportello/farmacie

Soddisfazione overall finale

Si presentano di seguito i giudizi rispetto alla soddisfazione finale di CUP farmacie e sportello. Si ricorda che l'overall finale rappresenta una valutazione ragionata da parte dell'utente a valle di una sequenza di driver che possono aver fatto riflettere lo stesso sul suo giudizio complessivo di qualità percepita. Tuttavia, si rileva che sia per quanto riguarda le farmacie che per lo sportello il giudizio di soddisfazione overall finale resta sostanzialmente invariato.

Si presentano di seguito la tabella di frequenza e il diagramma a barre per il CUP farmacie.

	Frequenze assolute SCF.0	Frequenze percentuali SCF.0	Classi	Emoticon	Frequenze assolute	Frequenze percentuali	Media
1	0	0,00%	1 o 2	☹️	4	1,59%	
2	4	1,59%					
3	1	0,40%	3 o 4	😐	9	3,57%	
4	8	3,17%					
5	88	34,92%	5 o 6	😊	239	94,84%	
6	151	59,92%					
Tot	252	100,00%			252	100%	5,51

Tabella 55. Frequenze assolute e classi della "Soddisfazione finale" CUP farmacie (SCF.0).

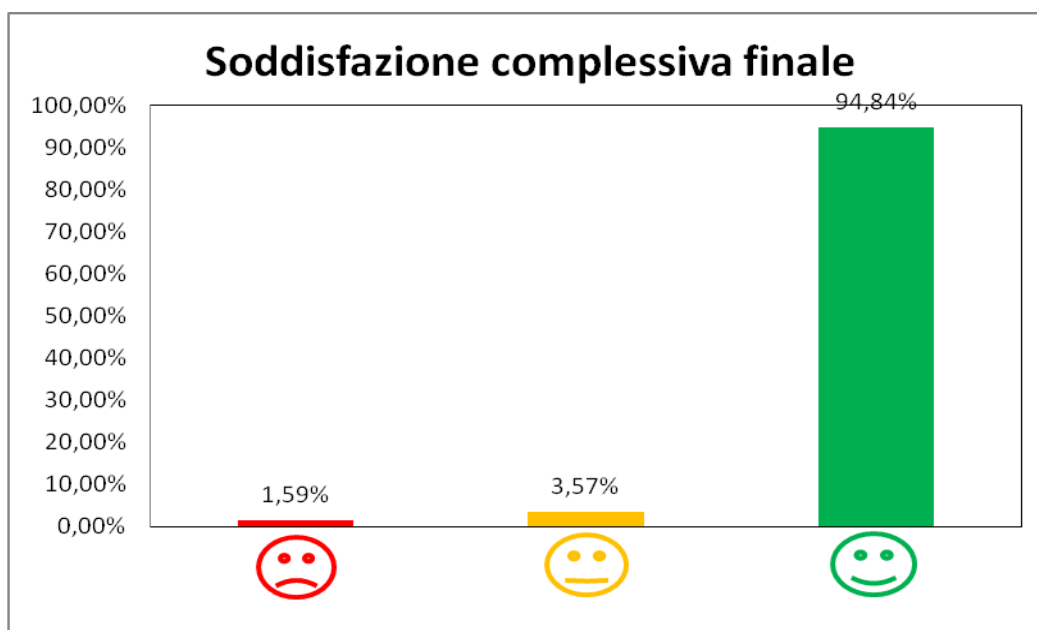


Figura 51. Punteggi di soddisfazione finale CUP farmacie.

Si presentano di seguito la tabella di frequenza e il diagramma a barre per il CUP sportello.

	Frequenze assolute SCF.0	Frequenze percentuali SCF.0	Classi	Emoticon	Frequenze assolute	Frequenze percentuali	Media
1	49	10,17%	1 o 2	☹️	80	16,60%	4,03
2	31	6,43%					
3	63	13,07%	3 o 4	😐	181	37,55%	
4	118	24,48%					
5	157	32,57%	5 o 6	😊	221	45,85%	
6	64	13,28%					
Tot	482	100,00%			482	100%	

Tabella 56. Frequenze assolute e classi della "Soddisfazione finale" CUP sportello (SCF.0).

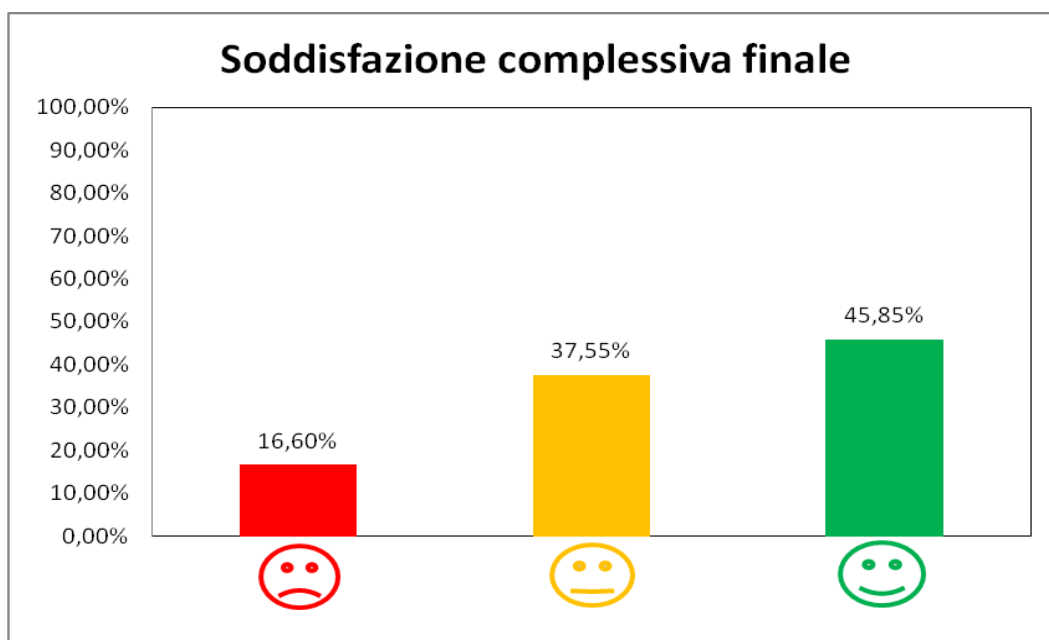


Figura 52. Punteggi di soddisfazione finale CUP sportello

Anche per quanto riguarda i giudizi rispetto alla soddisfazione finale la soddisfazione degli utenti che utilizzano il CUP farmacie risulta essere nettamente più alta rispetto a chi utilizza il CUP sportello. Come si può notare dal grafico sotto riportato, circa il 95% dei rispondenti ha espresso un giudizio 5-6, mentre per quanto riguarda lo sportello solo il 46% dei rispondenti ha espresso un giudizio 5-6.

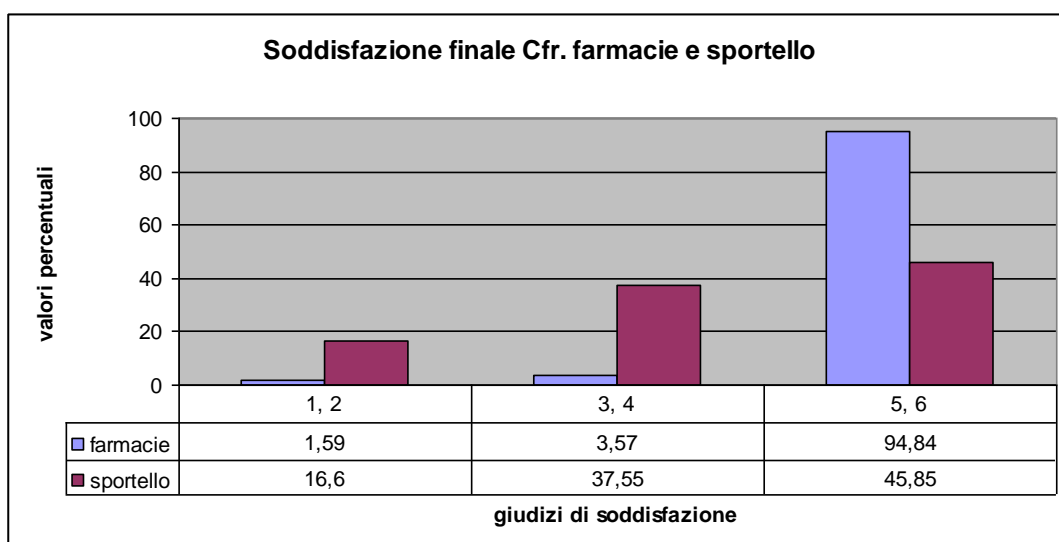


Figura 53. Soddisfazione finale confronto sportello/farmacie

Ciò che emerge dall'analisi della soddisfazione complessiva è comunque un netto spostamento verso l'alto dei giudizi di soddisfazione iniziale e finale relativamente al servizio CUP farmacie.

In particolare, per il CUP farmacie possiamo osservare che:

- i giudizi che si presentano più frequentemente sono il 5 e il 6 per entrambe le distribuzioni;
- la percentuale di intervistati che hanno utilizzato i punteggi 1 e 2 è molto bassa per entrambe e distribuzioni.

Inoltre anche per ciò che concerne gli indici sintetici della distribuzione notiamo delle somiglianze:

	Media	Moda	Range	Mediana
Soddisfazione iniziale	5,56	6	5	6
Soddisfazione finale	5,51	6	4	6

Tabella 57. Indici sintetici delle variabili “Soddisfazione iniziale” e “Soddisfazione finale” CUP farmacie

Per il CUP sportello possiamo invece osservare che:

- i giudizi più frequenti sono il 4 e il 5 per entrambe le distribuzioni;
- la percentuale di intervistati che hanno utilizzato i punteggi 1 e 2 è pari al 22% per la soddisfazione iniziale e al 17% per la soddisfazione finale;
- in entrambi i casi meno della metà (46%) dei rispondenti ha indicato valori alti (5 e 6).

Inoltre, anche per ciò che concerne gli indici sintetici notiamo alcune somiglianze:

	Media	Moda	Range	Mediana
Soddisfazione iniziale	3,90	5	5	4
Soddisfazione finale	4,03	5	5	4

Tabella 58. Indici sintetici delle variabili “Soddisfazione iniziale” e “Soddisfazione finale”.

Un grafico riassuntivo delle due distribuzioni che ci permette un immediato confronto visivo è il box-plot che viene presentato per le rilevazioni CUP farmacie e CUP sportello.

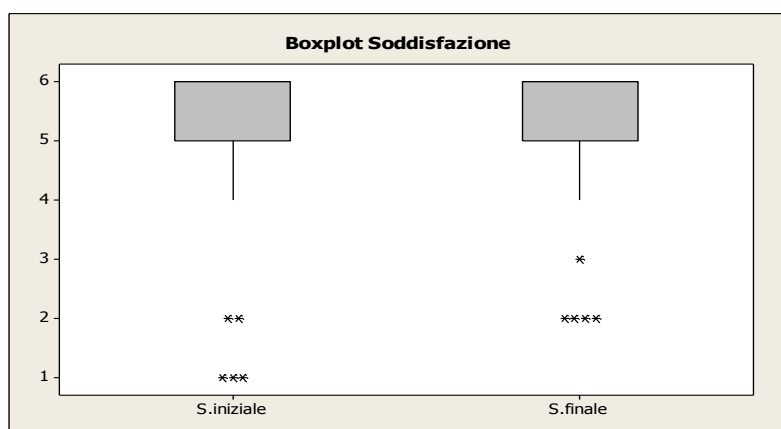


Figura 54. Box plot riassuntivi della soddisfazione iniziale e della soddisfazione finale CUP farmacie.

Le due distribuzioni per il CUP farmacie sono fondamentalmente concentrate sui valori alti. In particolare, il 50% dei giudizi espressi sono concentrati tra il 5 e il 6 in entrambi i casi. Si può dunque confermare la presenza di alcuni valori anomali in corrispondenza dei punteggi bassi della scala.

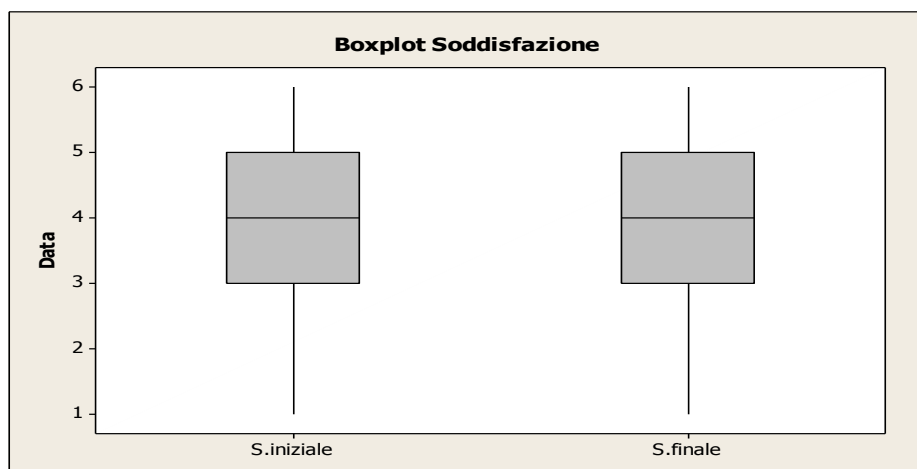


Figura 55. Box plot riassuntivi della soddisfazione iniziale e della soddisfazione finale CUP sportello.

Nel caso del CUP sportello, le due distribuzioni sembrano distribuite in modo del tutto identico. La differenza più evidente tra le due distribuzioni è l'asimmetria: la soddisfazione iniziale risulta avere un'asimmetria verso destra più spiccata rispetto a quella finale. Le informazioni sull'asimmetria sono ricavabili dalla posizione della mediana che risulta infatti diversa nelle due distribuzioni.

Stratificazione dei giudizi di soddisfazione complessiva

Nel caso farmacie, visto lo spostamento dei giudizi verso l'alto è interessante osservare il campione stratificato mettendo a confronto i giudizi espressi da gruppi omogenei di individui. Nel caso specifico si vuole verificare se esiste una qualche differenza tra il giudizio di soddisfazione (iniziale e finale) espresso dagli individui maschi (codificati con il numero 1) e da quelli femmine (codificati con il numero 0). Si riportano di seguito i diagrammi a barre stratificati per sesso per CUP farmacie e sportello.

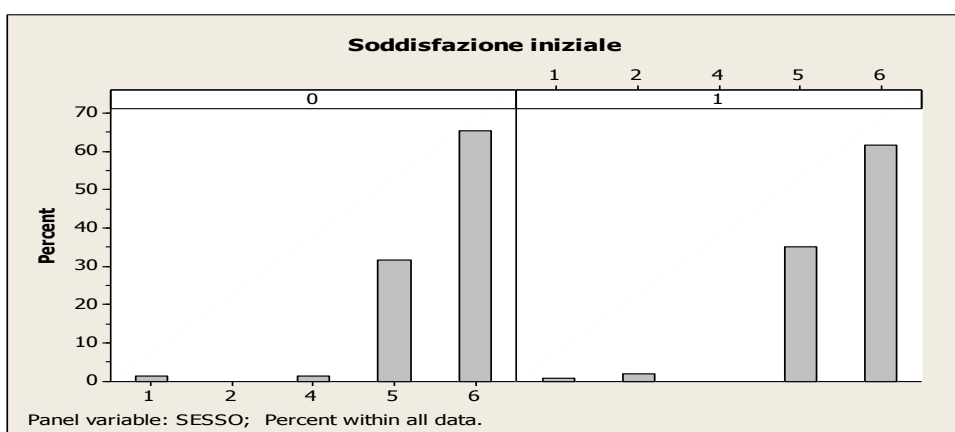


Figura 56. Soddisfazione iniziale individui maschi (1) e femmine (0) CUP farmacie.

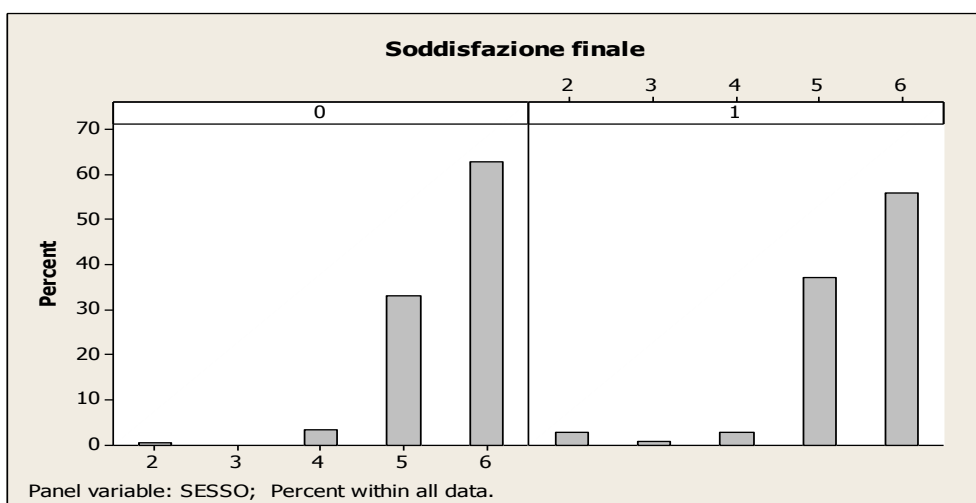


Figura 57. Soddisfazione finale individui maschi (1) e femmine (0) CUP farmacie

Dai grafici sopra indicati si può evidenziare che nel gruppo dei maschi si registra un lieve spostamento di giudizi tra la soddisfazione iniziale e quella finale a favore dei livelli più bassi, mentre nel gruppo delle femmine i giudizi rimangono stabili verso i valori più alti della scala.

3.2.5.3. Analisi degli aspetti specifici della soddisfazione

Analisi degli aspetti specifici della soddisfazione CUP farmacie

Vengono di seguito presentati i risultati degli item presenti nelle diverse dimensioni in cui è strutturato il questionario CUP farmacie. Nella tabella sottostante sono indicati gli indici di sintesi e di variabilità dei singoli aspetti della soddisfazione. In particolare notiamo che le distribuzioni sono concentrate su valori alti e, quindi, asimmetriche a destra.

COD	ITEM	Media	Mediana	Moda	Range
SCI.0	Ritengo che il servizio Prenotazioni CUP che mi è stato fornito in questa farmacia sia complessivamente soddisfacente	5,56	6	6	5
A.1	L'orario di apertura della farmacia è adeguato	5,66	6	6	3
A.2	La sede di questa farmacia è facilmente raggiungibile	5,44	6	6	5
A.3	La sede di questa farmacia non presenta barriere architettoniche	5,45	6	6	4
A.4	Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	5,49	6	6	4
A.5	Il tempo di attesa per effettuare la prenotazione in farmacia è rapido	5,52	6	6	4
I.1	Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	5,59	6	6	5
I.2	Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	5,66	6	6	5
I.3	Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	5,61	6	6	4
I.4	La sequenza delle operazioni da compiere per prenotare una visita è chiara	5,52	6	6	5
AT.1	La segnaletica utilizzata per segnalare che la farmacia è convenzionata è chiara	4,82	5	6	5
AT.3	Gli ambienti sono funzionali	5,55	6	6	3
P.1	Gli operatori sono cortesi e disponibili	5,73	6	6	5
P.2	Gli operatori sono competenti e professionali	5,72	6	6	5
CR.1	Prenotare una visita presso la farmacia è più conveniente rispetto ai canali tradizionali	5,54	6	6	5
CR.2	Le informazioni per il pagamento del ticket presso le tabaccherie sono chiare	3,78	4	5	5
CR.3	Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze	3,74	3	3	5
SCF.0	Tenendo conto degli aspetti sopraindicati, ritengo che il servizio di prenotazione che mi è stato fornito in questa farmacia sia complessivamente soddisfacente	5,51	6	6	4

Tabella 59. Indici di sintesi e di variabilità dei singoli aspetti della soddisfazione CUP farmacie

Analisi degli aspetti specifici della soddisfazione CUP sportello

Nella tabella sottostante sono indicati gli indici di sintesi e di variabilità dei singoli aspetti della soddisfazione del questionario CUP sportello. In particolare, si può notare che le distribuzioni sono concentrate su valori alti e, quindi, asimmetriche a destra.

COD	ITEM	Media	Mediana	Moda	Range
SCI.0	Ritengo che il servizio prenotazioni CUP che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	3,90	4	5	5
A.1	L'orario di apertura dello sportello è adeguato	5,10	6	6	5
A.2	La sede di questa ASL è facilmente raggiungibile	5,52	6	6	44
A.3	La sede di questa ASL non presenta barriere architettoniche	5,76	6	6	57
A.4	Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	4,70	5	6	5
A.5	Il tempo di attesa per effettuare la prenotazione in farmacia è rapido	3,34	3	1	5
I.1	Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	4,51	5	5	5
I.2	Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	4,87	5	6	5
I.3	Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	4,69	5	6	5
I.4	La sequenza delle operazioni da compiere per prenotare una visita è chiara	5,12	5	6	5
I.5	La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	4,87	5	6	5
AT.1	Gli ambienti sono confortevoli	4,51	5	6	5
AT.2	I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	4,31	5	5	5
AT.3	Gli ambienti sono funzionali	4,67	5	6	5
P.1	Gli operatori sono cortesi e disponibili	4,17	5	5	5
P.2	Gli operatori sono competenti e professionali	4,19	5	5	5
CR.3	Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze	3,04	3	1	5
U.1	E' facile effettuare reclami/suggerimenti	2,96	3	3	5
SCF.0	Tenendo conto degli aspetti sopraindicati, ritengo che il servizio di prenotazione che mi è stato fornito in questa farmacia sia complessivamente soddisfacente	4,03	4	5	5

Tabella 60. Indici di sintesi e di variabilità dei singoli aspetti della soddisfazione CUP sportello.

In una tabella riepilogativa, vengono riportati e messi a confronto tutti gli item relativi ai due questionari con la distribuzione delle frequenze (utilizzando l'accorpamento delle classi) e il valore medio. Si evidenzia che nella tabella vengono accoppiati item simili mentre ove non vi sia l'item corrispondente è lasciato uno spazio libero.

La tabella fornisce una visione di insieme dell'andamento del livello di soddisfazione e mette in evidenza come i giudizi dell'indagine CUP farmacie sia effettivamente spostati verso la

fascia alta (5, 6) mentre quelli di CUP sportello presentino una maggior distribuzione su tutti i punteggi anche sulle fasce negative.

SPORTELLO	1 e 2	3 e 4	5 e 6	media		media	1 e 2	3 e 4	5 e 6	FARMACIE
Ritengo che il servizio Prenotazioni CUP sia complessivamente soddisfacente	22%	33%	45%	3,90		5,56	1,98%	0,79%	97,22%	Ritengo che il servizio Prenotazioni CUP che mi è stato fornito in questa farmacia sia complessivamente soddisfacente
L'orario di apertura dello sportello è adeguato	7%	15%	78%	5,10		5,66	0	3,97%	96,03%	L'orario di apertura della farmacia è adeguato
La sede di questa ASL è facilmente raggiungibile	4%	10%	86%	5,52		5,44	1,19%	10,32%	88,49%	La sede di questa farmacia è facilmente raggiungibile
La sede di questa ASL non presenta barriere architettoniche	3%	6%	91%	5,65		5,45	0,40%	10,36%	89,24%	La sede di questa farmacia non presenta barriere architettoniche
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	9%	26%	65%	4,70		5,49	1,59%	7,17%	91,24%	Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere
Il tempo di attesa per effettuare la prenotazione è rapido	32%	38%	30%	3,34		5,52	0,79%	4,76%	94,44%	Il tempo di attesa per effettuare la prenotazione in farmacia è rapido
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	9%	31%	59%	4,51		5,59	0,40%	6,80%	92,80%	Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	6%	23%	71%	4,87		5,66	0,40%	3,98%	95,62%	Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	7%	27%	65%	4,69		5,61	0,40%	5,16%	94,44%	Le informazioni che mi vengono fornite sono complete
La sequenza delle operazioni da compiere per prenotare una visita è chiara	4%	16%	80%	5,12		5,52	0,40%	8,33%	91,27%	La sequenza delle operazioni da compiere per prenotare una visita è chiara
La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	6%	25%	69%	4,87		4,82	3,59%	39,84%	56,57%	La segnaletica utilizzata per comunicare che questa è una farmacia convenzionata è chiara
Gli ambienti sono confortevoli	8%	36%	55%	4,51						
I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	12%	37%	51%	4,31						
Gli ambienti sono funzionali (ad esempio posizione eliminacode etc.)	5%	35%	60%	4,67		5,55	0	6,77%	93,23%	Gli ambienti sono funzionali (ad esempio posizione sportello CUP, eliminacode etc.)
Gli operatori sono cortesi e disponibili	17%	32%	51%	4,17		5,73	0,40%	3,57%	96,03%	Gli operatori sono cortesi e disponibili
Gli operatori sono competenti e professionali	17%	31%	53%	4,19		5,72	0,40%	2,41%	97,19%	Gli operatori sono competenti e professionali
Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze	36%	46%	18%	3,04		3,74	22,80%	42,40%	34,80%	Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze
E' facile effettuare reclami/suggerimenti	42%	41%	17%	2,96						
Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio Prenotazioni CUP che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	42%	38%	46%	4,03		5,51	1,59%	3,57%	94,84%	Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che il servizio Prenotazioni CUP che mi è stato fornito in questa farmacia sia complessivamente soddisfacente

Tabella 61. Confronto item questionario sportello e farmacie

È interessante notare come per quanto riguarda gli operatori vi sia un netto spostamento verso l'alto nei casi dei giudizi dati al personale del CUP farmacie: questo può essere spiegato considerando un orientamento del personale del farmacie a un atteggiamento di tipo privatistico e quindi inevitabilmente maggiormente orientato alla soddisfazione del cliente. Ciò si verifica sia per quanto riguarda gli aspetti di cortesia che di competenza e professionalità. La maggior parte degli utenti che utilizza il servizio CUP in farmacia percepisce che le informazioni siano fornite con un linguaggio semplice, che siano complete

nonché facili da reperire, mentre questi tre aspetti risultano essere lievemente più critiche nel caso del CUP sportello. Da questa elaborazione emerge che l'idea del canale farmacie ha avuto un impatto forte in termini di miglioramento della qualità percepita del servizio. In entrambi i casi invece la raggiungibilità della sede non rappresenta un problema ma è percepita in modo positivo da entrambi i campioni di intervistati. In farmacia il cittadino riesce invece ad individuare con molta facilità l'operatore, a differenza del CUP sportello e i tempi di attesa per effettuare la prenotazione della visita sono decisamente percepiti come inferiori rispetto allo sportello.

L'analisi degli item specifici della dimensione "Capacità di risposta" CUP farmacie.

Si propone di seguito in modo più dettagliato l'analisi dei dati relativa alle dimensioni del questionario CUP farmacie e sportello, presentando la dimensione personalizzata "Capacità di risposta", visto l'interesse a studiare eventuali elementi comuni del processo di erogazione del servizio stesso. Si ricorda che il questionario CUP farmacie presenta tre item specifici mentre CUP sportello presenta un solo item specifico, che è identico a uno dei tre del questionario CUP farmacie.

Gli item specifici del questionario CUP farmacie sono i seguenti:

- "Convenienza della prenotazione presso le farmacie".
- "Chiarezza delle informazioni utili per effettuare il pagamento presso le tabaccherie".
- "Adeguatezza del tempo necessario prima di effettuare la visita".

Per quanto concerne il primo item "Convenienza della prenotazione presso le farmacie", come si può notare sia dalle tabelle che dal grafico seguenti, questo presenta valori molto elevati di soddisfazione, dovuti molto probabilmente al fattore innovativo del canale di erogazione che ha semplificato molto la fruizione del servizio al cittadino.




	Frequenze assolute CR.1	Frequenze percentuali CR.1	Classi	Emoticon	Frequenze assolute	Frequenze percentuali	Media
1	7	2,78%	1 o 2		9	3,57%	
2	2	0,79%					
3	2	0,79%	3 o 4		8	3,17%	
4	6	2,38%					
5	54	21,43%	5 o 6		235	93,26%	
6	181	71,83%					
Tot	252	100,00%			252	100%	5,54

Tabella 62. Tabella di frequenze della variabile "Convenienza della prenotazione presso le farmacie".

CONVENIENZA DELLA PRENOTAZIONE PRESSO LE FARMACIE				
Minimo	Q1	Mediana	Q3	Massimo
1	5	6	6	6

Tabella 63. Tabella riassuntiva degli indici di variabilità per la variabile “Convenienza della prenotazione presso le farmacie”.

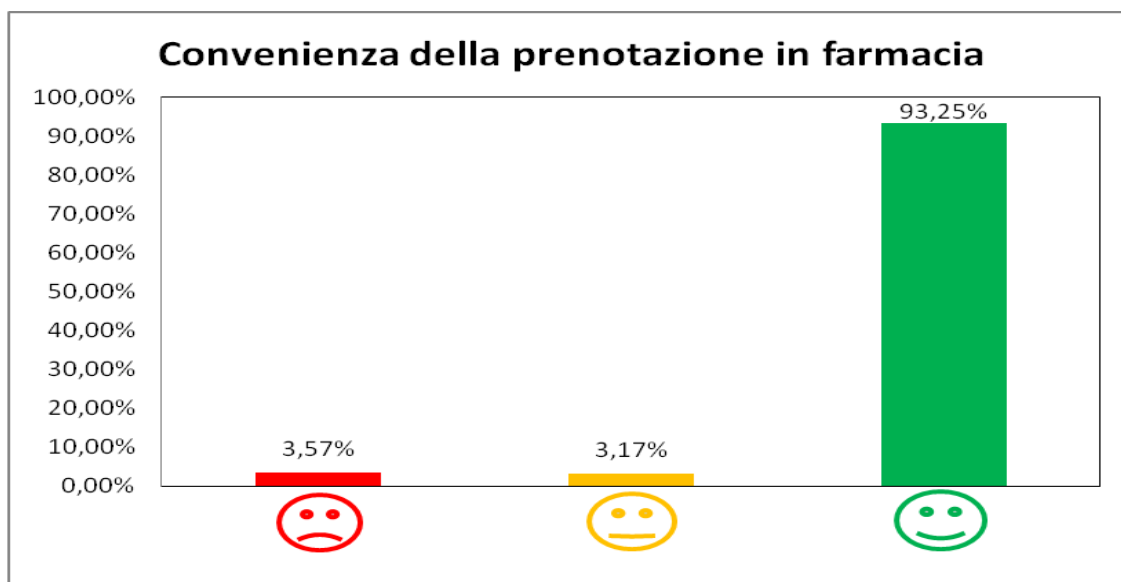


Figura 58. Diagramma a barre della variabile “Convenienza della prenotazione presso le farmacie”.

Per quanto concerne il secondo item specifico “Chiarezza delle informazioni utili per effettuare il pagamento presso le tabaccherie”, come si può notare sia dalle tabelle che dal grafico seguenti, questo presenta valori piuttosto distribuiti sulla scala, anche verso il basso dovuti molto probabilmente alla difficoltà dell’utente di reperire informazioni sul nuovo servizio di pagamento. Si segnala inoltre che questo item presenta un alto numero di valori mancanti: ciò sottolinea la necessità di verificare ulteriormente l’efficacia di questa modalità di pagamento del ticket ed eventualmente di agire per potenziarla.

	Frequenze assolute CR.2	Frequenze percentuali CR.2	Classi	Emoticon	Frequenze assolute	Frequenze percentuali	Media
1	28	12,12%	1 o 2	☹️	57	24,68%	
2	29	12,55%					
3	38	16,45%	3 o 4	😐	83	35,93%	
4	45	19,48%					
5	53	22,94%	5 o 6	😊	91	39,39%	
6	38	16,45%					
Tot	231	100,00%			231	100%	3,78

Tabella 64. Tabella di frequenze della variabile “Chiarezza delle informazioni utili per effettuare il pagamento presso le tabaccherie”.

CHIAREZZA DELLE INFORMAZIONI PER IL PAGAMENTO PRESSO LE TABACCHERIE				
<i>Minimo</i>	<i>Q1</i>	<i>Mediana</i>	<i>Q3</i>	<i>Massimo</i>
1	3	4	5	6

Tabella 65. Tabella riassuntiva degli indici di variabilità per la variabile “Chiarezza delle informazioni utili per effettuare il pagamento presso le tabaccherie”.

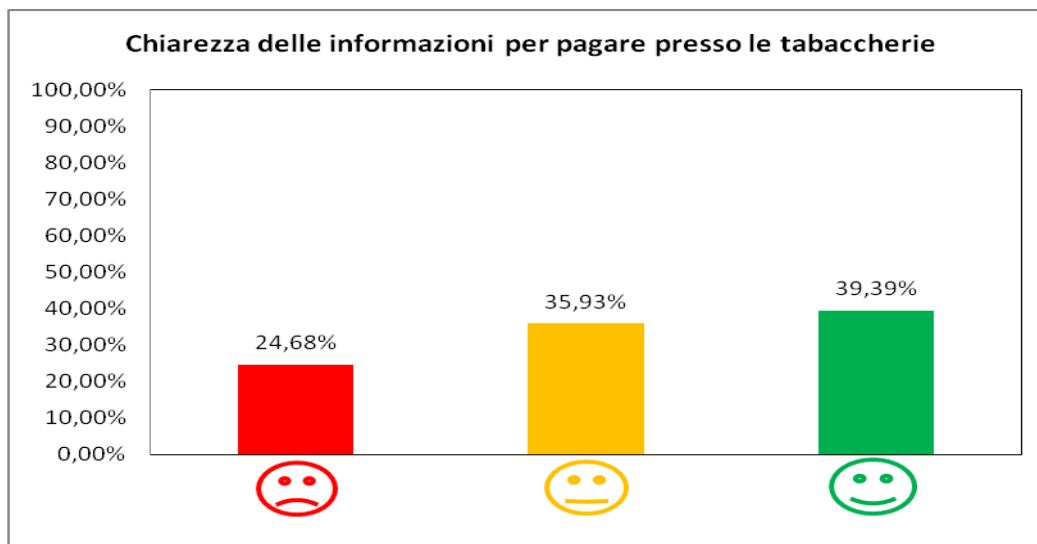


Figura 59. Diagramma a barre della variabile “Chiarezza delle informazioni utili per effettuare il pagamento presso le tabaccherie”.

Per quanto concerne il terzo item specifico “Adeguatezza del tempo necessario prima di effettuare la visita”, come si può notare sia dalle tabelle che dal grafico seguenti, questo presenta valori di soddisfazione concentrati tra i valori 3 e 4. Tale valore deve essere confrontato con l’item specifico della rilevazione CUP sportello.

	Frequenze assolute CR.3	Frequenze percentuali CR.3	Classi	Emoticon	Frequenze assolute	Frequenze percentuali	Media
1	17	6,80%	1 o 2	☹️	57	22,80%	
2	40	16,00%					
3	71	28,40%	3 o 4	😐	106	42,40%	
4	35	14,00%					
5	37	14,80%	5 o 6	😊	87	34,80%	
6	50	20,00%					
Tot	250	100,00%			250	100%	3,74

Tabella 66. Tabella di frequenze della variabile “Adeguatezza del tempo necessario prima di effettuare la visita”.

ADEGUATEZZA TEMPO DI ATTESA PRIMA DELLA VISITA				
<i>Minimo</i>	<i>Q1</i>	<i>Mediana</i>	<i>Q3</i>	<i>Massimo</i>
1	3	3	5	6

Tabella 67. Tabella riassuntiva degli indici di variabilità per la variabile “Adeguatezza del tempo necessario prima di effettuare la visita”.

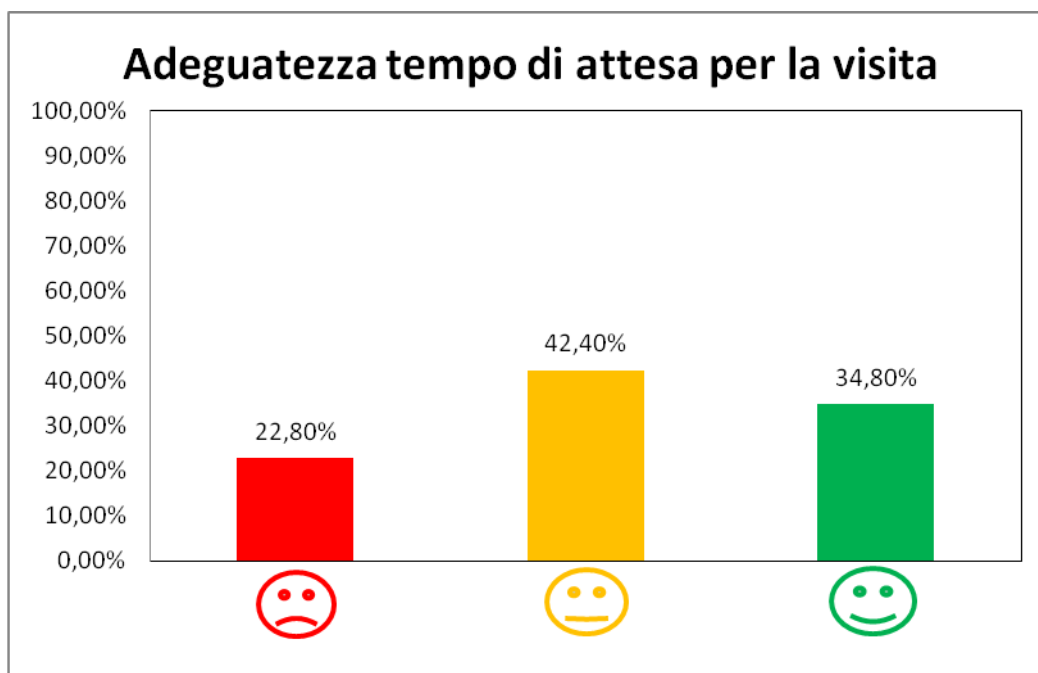


Figura 60. Diagramma a barre della variabile “Adeguatezza del tempo necessario prima di effettuare la visita” CUP farmacie

L’analisi degli item specifici della dimensione “Capacità di risposta” CUP sportello

Per quanto concerne l’unico item specifico del questionario CUP sportello “Adeguatezza del tempo di attesa prima della visita”, come si può notare sia dalle tabelle che dal grafico seguenti, anche questo presenta valori di soddisfazione concentrati nella fascia intermedia 3-4. È tuttavia interessante notare come la seconda frequenza più elevata sia quella della fascia di giudizio 1-2 a differenza di quanto accade per il CUP farmacie. È possibile ipotizzare che il cittadino, maggiormente soddisfatto del nuovo canale di erogazione proposto, che risulta essere più veloce, comodo e capillare, abbia una percezione meno negativa relativamente al tempo di attesa per la visita.

	Frequenze assolute CR.3	Frequenze percentuali CR.3	Classi	Emoticon	Frequenze assolute	Frequenze percentuali	Media
1	113	24,30%	1 o 2	☹️	166	35,70%	3,04
2	53	11,40%					
3	111	23,87%	3 o 4	😊	215	46,24%	
4	104	22,37%					
5	57	12,26%	5 o 6	😄	84	18,06%	
6	27	5,81%					
Tot	465	100,00%			465	100%	

Tabella 68. Tabella di frequenze della variabile “Adeguatezza del tempo di attesa prima della visita”.

ADEGUATEZZA TEMPO DI ATTESA PRIMA DELLA VISITA				
<i>Minimo</i>	<i>Q1</i>	<i>Mediana</i>	<i>Q3</i>	<i>Massimo</i>
1	2	3	4	6

Tabella 69. Tabella riassuntiva degli indici di variabilità per la variabile “Adeguatezza del tempo di attesa prima della visita”.

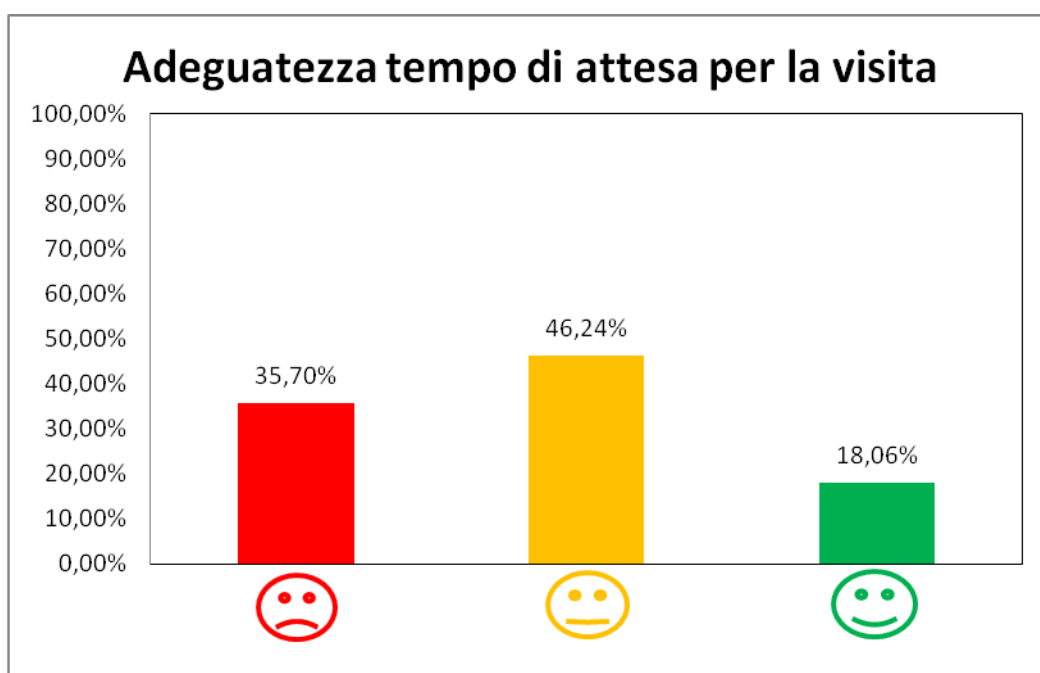


Figura 61. Diagramma a barre della variabile “Adeguatezza del tempo necessario prima di effettuare la visita” CUP sportello

Dopo aver analizzato separatamente gli item di Capacità di risposta, si sceglie di metterli a confronto cercando di analizzarne le motivazioni.

Il primo item “Convenienza della prenotazione presso le farmacie” presenta valori molto elevati di soddisfazione, dovuti molto probabilmente al fattore innovativo del canale di erogazione che ha semplificato molto la fruizione del servizio al cittadino, che premia quindi l’investimento effettuato dalla ASL.

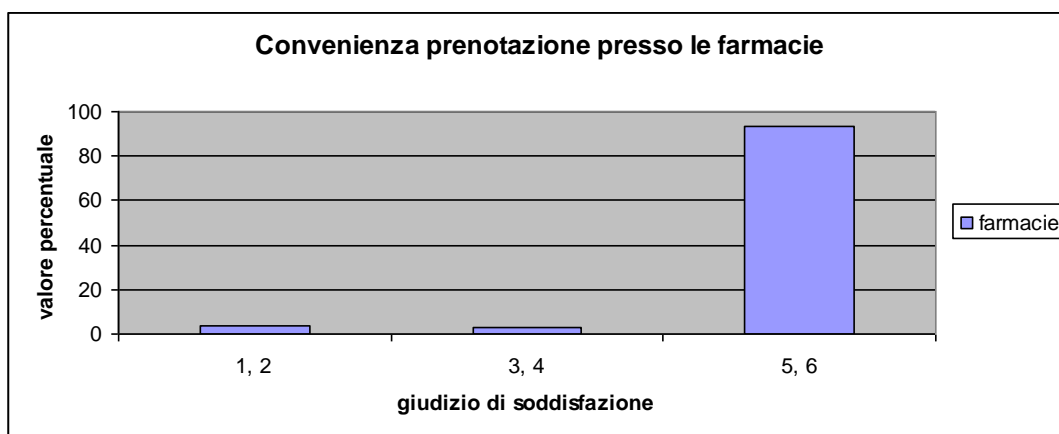


Figura 62. “Convenienza prenotazione presso le farmacie” accorpamento classi

Il secondo item specifico “Chiarezza delle informazioni utili per effettuare il pagamento presso le tabaccherie” presenta valori piuttosto distribuiti sulla scala, anche verso il basso dovuti molto probabilmente alla difficoltà dell’utente di reperire informazioni su questo nuovo servizio di pagamento. Si rileva dunque l’esigenza di indagare ulteriormente l’efficacia del servizio di pagamento, identificando potenziali cause di non funzionamento o di una carenza di comunicazione effettuata per promuoverlo. Pertanto, il canale CUP farmacie presenta una certa criticità relativamente a tale aspetto.

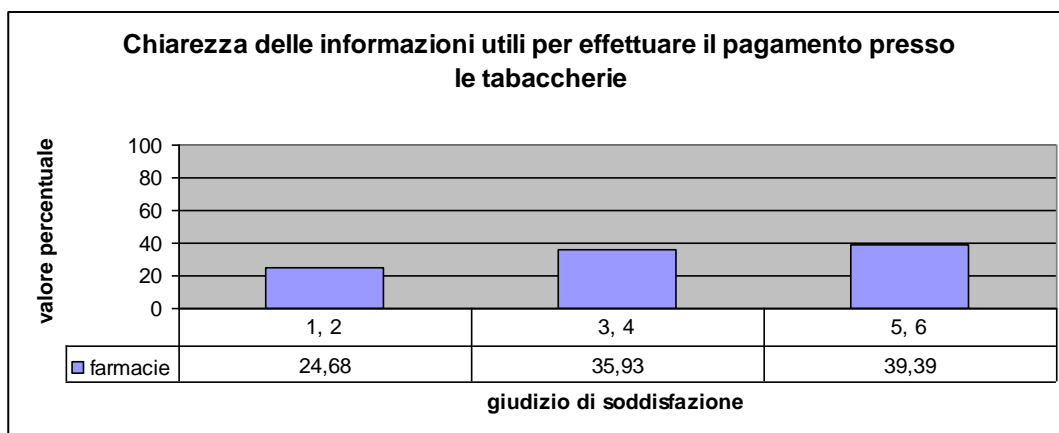


Figura 63. Item chiarezza informazioni per effettuare il pagamento presso le tabaccherie.

Infine, il terzo item specifico “Adeguatezza del tempo necessario prima di effettuare la visita” è quello comune per entrambi i questionari. Si riporta di seguito un diagramma a barre che mette a confronto la distribuzione dei giudizi espressi dai cittadini nel caso dei due canali. In dettaglio, per entrambi i canali i valori di soddisfazione sono concentrati nella fascia intermedia 3-4.

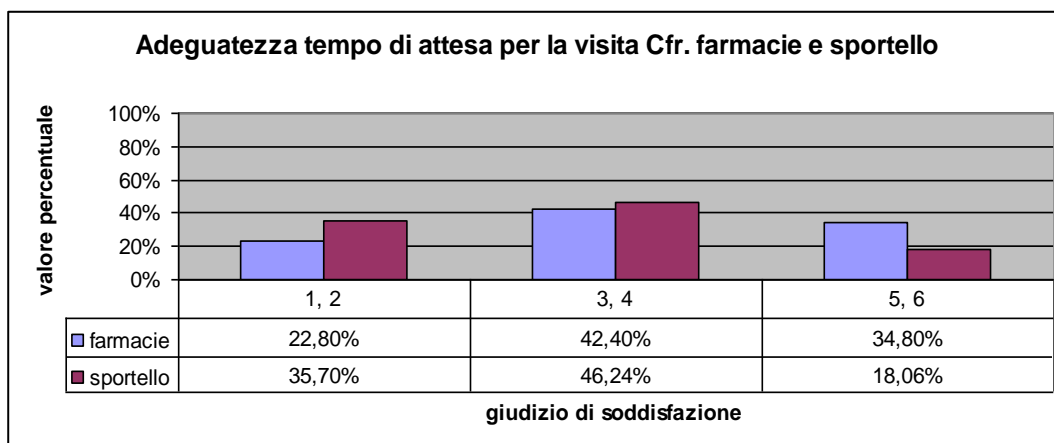


Figura 64. Item adeguatezza tempo prenotazione visita cfr. sportello e farmacie

È tuttavia interessante sottolineare come una frequenza elevata si presenti nella fascia di giudizio 1-2 (35% per lo sportello contro 22% per le farmacie). Per quanto riguarda la fascia alta di giudizi, invece, si può notare come il giudizio di chi prenota in farmacia sia più alto rispetto a chi prenota attraverso lo sportello. Si specifica che il tempo di prenotazione della visita è identico in entrambi i casi in quanto la banca dati sottostante alla prenotazione è la stessa; è pertanto possibile ipotizzare che il maggior livello di soddisfazione del cittadino, che ha fruito del servizio presso la farmacia ed è rimasto colpito positivamente da un servizio di prenotazione più veloce ed efficiente, in cui gli operatori risultano essere più cortesi e competenti, abbia un impatto sulla percezione relativa al tempo di attesa per la visita che, pur rimanendo una criticità per entrambi i canali, risulta comunque avere un'insoddisfazione meno significativa nel caso delle farmacie.

3.2.5.4. Analisi delle importanze

L'ultima sezione del questionario è dedicata all'analisi delle importanze. È stato chiesto al cittadino di esprimere un giudizio da 1 a 6 (dove 1 è poco importante e 6 è molto importante) per ognuna delle dimensioni (*Accessibilità, Adeguatezza delle informazioni, Aspetti tangibili, Capacità di risposta, Gestione contatto con l'utente, Personale*). I dati raccolti sono stati analizzati tramite la mappa delle priorità che presenta sull'asse delle ascisse la soddisfazione e

sull'asse delle ordinate l'importanza. È stato poi elaborato il rapporto Importanza /Soddisfazione (I/S) che consente di stabilire le priorità di intervento relativamente agli item. I giudizi espressi in termini di importanze per tutte le dimensioni sono tutti piuttosto alti sia per il CUP farmacie che per il CUP sportello.

Analisi delle importanze CUP farmacie

Si presenta di seguito la mappa delle priorità relativa al CUP farmacie.

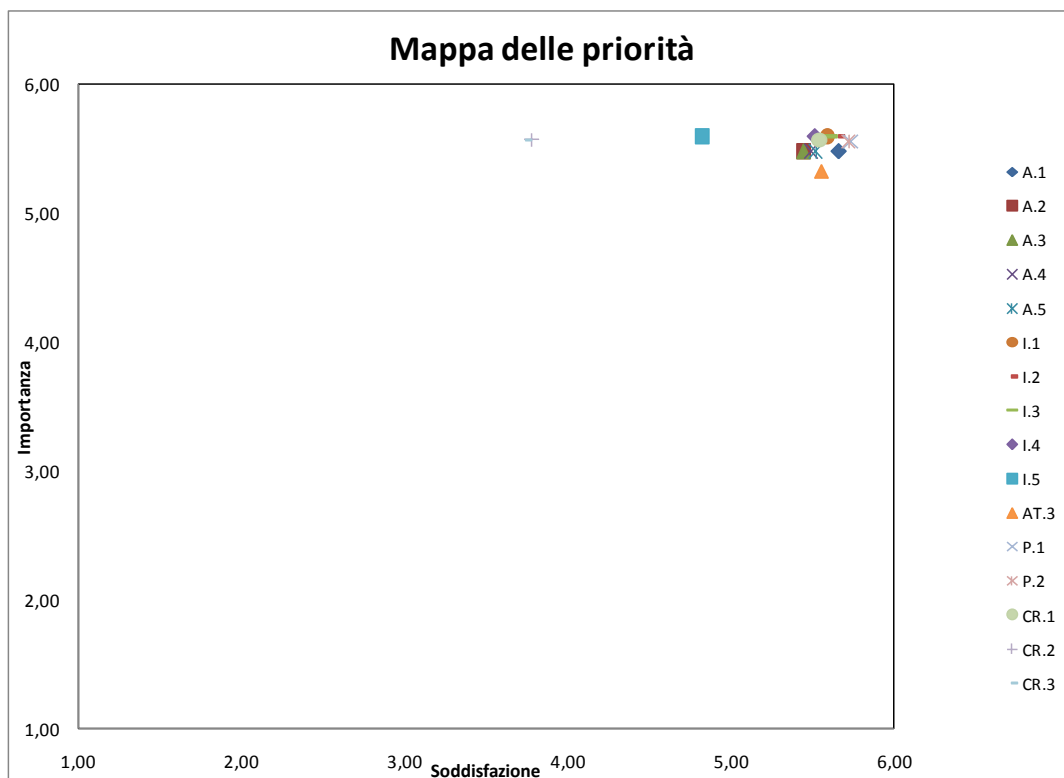


Figura 65. Mappa delle priorità CUP farmacie.

Ogni punto della mappa ha coordinate pari alla media di soddisfazione (coordinata X) e alla media delle importanze (coordinata Y) . Nella tabella che segue vengono riportati:

- La media della soddisfazione dell'item (S)
- La media dell'importanza della dimensione (I)
- Il rapporto tra la media dell'importanza della dimensione e la media della soddisfazione dell'item (I/S).

COD	ITEM	Media S	Media I	I/S
A.1	<i>Accessibilità</i> - L'orario di apertura della farmacia è adeguato	5,66	5,48	0,97
A.2	<i>Accessibilità</i> - La sede di questa farmacia è facilmente raggiungibile	5,44	5,48	1,01
A.3	<i>Accessibilità</i> - La sede di questa farmacia non presenta barriere architettoniche	5,45	5,48	1,01
A.4	<i>Accessibilità</i> - Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	5,49	5,48	1,00
A.5	<i>Accessibilità</i> - Il tempo di attesa per effettuare la prenotazione in farmacia è rapido	5,52	5,48	0,99
I.1	<i>Adeguatezza delle informazioni</i> - Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	5,59	5,60	1,00
I.2	<i>Adeguatezza delle informazioni</i> - Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	5,66	5,60	0,99
I.3	<i>Adeguatezza delle informazioni</i> - Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	5,61	5,60	1,00
I.4	<i>Adeguatezza delle informazioni</i> - La sequenza delle operazioni da compiere per prenotare una visita è chiara	5,52	5,60	1,01
I.5	<i>Aspetti tangibili</i> - La segnaletica utilizzata per segnalare che la farmacia è convenzionata è chiara	4,82	5,60	1,16
AT.3	<i>Aspetti tangibili</i> - Gli ambienti sono funzionali	5,55	5,33	0,96
P.1	<i>Personale</i> - Gli operatori sono cortesi e disponibili	5,73	5,56	0,97
P.2	<i>Personale</i> - Gli operatori sono competenti e professionali	5,72	5,56	0,97
CR.1	<i>Capacità di risposta</i> - Prenotare una visita presso la farmacia è più conveniente rispetto ai canali tradizionali	5,54	5,57	1,00
CR.2	<i>Capacità di risposta</i> - Le informazioni per il pagamento del ticket presso le tabaccherie sono chiare	3,78	5,57	1,47
CR.3	<i>Capacità di risposta</i> - Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze	3,74	5,57	1,49

Tabella 70. Tabella riassuntiva delle medie di importanza e soddisfazione e della relazione tra esse CUP farmacie.

La logica di fondo cui si fa riferimento è che l'importanza della dimensione nella percezione dei cittadini debba rappresentare il driver per la fissazione delle priorità di intervento. Per item prioritario si intende pertanto un item che ha un livello di importanza alto pur avendo uno scarso livello di soddisfazione. L'individuazione di questa tipologia di item consente al manager di individuare le principali aree di miglioramento, indirizzando gli eventuali interventi verso le dimensioni più importanti e allo stesso tempo più critiche. Alla luce di ciò nella tabella successiva viene riportato il rapporto tra le medie di importanza e di soddisfazione; i valori sono stati ordinati in modo decrescente: l'item che presenta il valore più alto è un item ad alta priorità di intervento. Si presenta di seguito la tabella con gli item in ordine decrescente secondo i risultati del rapporto I/S per il CUP farmacie.

COD	ITEM	Media S	Media I	I/S
CR.3	<i>Capacità di risposta</i> - Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze	3,74	5,57%	1,49
CR.2	<i>Capacità di risposta</i> - Le informazioni per il pagamento del ticket presso le tabaccherie sono chiare	3,78	5,57%	1,47
I.5	<i>Aspetti tangibili</i> - La segnaletica utilizzata per segnalare che la farmacia è convenzionata è chiara	4,82	5,60%	1,16
I.4	<i>Adeguatezza delle informazioni</i> - La sequenza delle operazioni da compiere per prenotare una visita è chiara	5,52	5,60%	1,01
A.2	<i>Accessibilità</i> - La sede di questa farmacia è facilmente raggiungibile	5,44	5,48%	1,01
A.3	<i>Accessibilità</i> - La sede di questa farmacia non presenta barriere architettoniche	5,45	5,48%	1,01
CR.1	<i>Capacità di risposta</i> - Prenotare una visita presso la farmacia è più conveniente rispetto ai canali tradizionali	5,54	5,57%	1,00
I.1	<i>Adeguatezza delle informazioni</i> - Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	5,59	5,60%	1,00
A.4	<i>Accessibilità</i> - Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	5,49	5,48%	1,00
I.3	<i>Adeguatezza delle informazioni</i> - Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	5,61	5,60%	1,00
A.5	<i>Accessibilità</i> - Il tempo di attesa per effettuare la prenotazione in farmacia è rapido	5,52	5,48%	0,99
I.2	<i>Adeguatezza delle informazioni</i> - Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	5,66	5,60%	0,99
P.2	<i>Personale</i> - Gli operatori sono competenti e professionali	5,72	5,56%	0,97
P.1	<i>Personale</i> - Gli operatori sono cortesi e disponibili	5,73	5,56%	0,97
A.1	<i>Accessibilità</i> - L'orario di apertura della farmacia è adeguato	5,66	5,48%	0,97
AT.3	<i>Aspetti tangibili</i> - Gli ambienti sono funzionali	5,55	5,33%	0,96

Tabella 71. Priorità di intervento: nella tabella è riportato l'ordine decrescente della relazione tra importanze e soddisfazione CUP farmacie

La tabella conferma che l'item prioritario per il CUP farmacie è CR.3 (*Capacità di risposta* - Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze) perché oltre ad avere un livello basso di soddisfazione presenta anche un giudizio di importanza elevato, così come l'item CR.2 (*Capacità di risposta* - *Le informazioni per il pagamento del ticket presso le tabaccherie sono chiare*) che ha un più alto livello di importanza ma allo stesso tempo un più basso livello di soddisfazione.

Analisi delle importanze CUP sportello

Si presenta di seguito la mappa delle priorità di intervento per il CUP sportello.

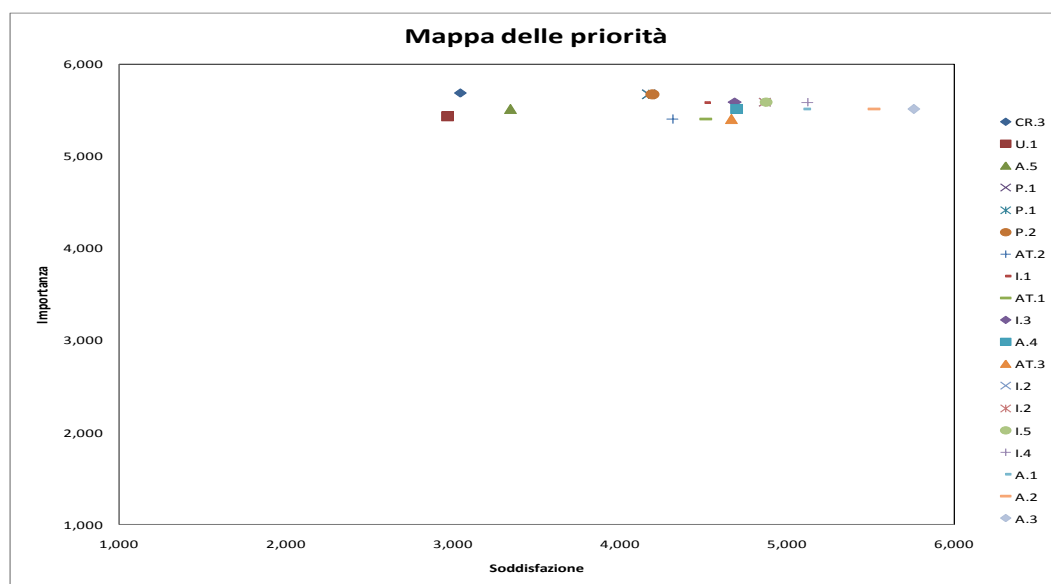


Figura 66. Mappa delle priorità CUP sportello.

Le coordinate di ogni punto della mappa sono ottenute come rapporto tra la media delle importanze e la media della soddisfazione. Nella seguente tabella vengono riportati tali quozienti:

- La media della soddisfazione dell'item (S)
- La media dell'importanza della dimensione (I)
- Il rapporto tra la media dell'importanza della dimensione e la media della soddisfazione dell'item (I/S).

COD	ITEM	Media S	Media I	I/S
A.1	Accessibilità - L'orario di apertura dello sportello è adeguato	5,101	5,512	1,080
A.2	Accessibilità - La sede di questa ASL è facilmente raggiungibile	5,522	5,512	0,998
A.3	Accessibilità - La sede di questa ASL non presenta barriere architettoniche	5,762	5,512	0,957
A.4	Accessibilità - Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	4,698	5,512	1,173
A.5	Accessibilità - Il tempo di attesa per effettuare la prenotazione allo sportello è rapido	3,342	5,512	1,649
I.1	Adeguatezza informazioni - Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	4,508	5,583	1,238
I.2	Adeguatezza informazioni - Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	4,869	5,583	1,147

I.3	<i>Adeguatezza informazioni</i> - Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	4,688	5,583	1,191
I.4	<i>Adeguatezza informazioni</i> - La sequenza delle operazioni da compiere per prenotare una visita è chiara	5,122	5,583	1,090
I.5	<i>Aspetti tangibili</i> - La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	4,875	5,583	1,145
AT.1	<i>Aspetti tangibili</i> - Gli ambienti sono confortevoli	4,512	5,400	1,197
AT.2	<i>Aspetti tangibili</i> - I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	4,315	5,400	1,252
AT.3	<i>Aspetti tangibili</i> - Gli ambienti sono funzionali	4,668	5,400	1,157
P.1	<i>Personale</i> - Gli operatori sono cortesi e disponibili	4,170	5,667	1,359
P.2	<i>Personale</i> - Gli operatori sono competenti e professionali	4,195	5,667	1,351
CR.3	<i>Capacità di risposta</i> - Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze	3,043	5,686	1,868
U.1	<i>Contatto utente</i> - E' facile effettuare reclami/suggerimenti	2,964	5,432	1,832

Tabella 72. Tabella riassuntiva delle medie di importanza e soddisfazione e della relazione tra esse CUP sportello.

Anche in questo caso viene riportato il rapporto tra le medie di importanza e di soddisfazione; i valori sono stati ordinati in modo decrescente: l'item che presenta il valore più alto è un item ad alta priorità di intervento. Si presenta di seguito la tabella con gli item in ordine decrescente secondo i risultati del rapporto I/S per il CUP sportello.

COD	ITEM	Media S	Media I	I/S
CR.3	<i>Capacità di risposta</i> - Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze	3,043	5,686	1,868
U.1	<i>Contatto utente</i> - E' facile effettuare reclami/suggerimenti	2,964	5,432	1,832
A.5	<i>Accessibilità</i> - Il tempo di attesa per effettuare la prenotazione allo sportello è rapido	3,342	5,512	1,649
P.1	<i>Personale</i> - Gli operatori sono cortesi e disponibili	4,170	5,667	1,359
P.2	<i>Personale</i> - Gli operatori sono competenti e professionali	4,195	5,667	1,351
AT.2	<i>Aspetti tangibili</i> - I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	4,315	5,400	1,252
I.1	<i>Adeguatezza informazioni</i> - Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	4,508	5,583	1,238
AT.1	<i>Aspetti tangibili</i> - Gli ambienti sono confortevoli	4,512	5,400	1,197
I.3	<i>Adeguatezza informazioni</i> - Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	4,688	5,583	1,191
A.4	<i>Accessibilità</i> - Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	4,698	5,512	1,173
AT.3	<i>Aspetti tangibili</i> - Gli ambienti sono funzionali	4,668	5,400	1,157
I.2	<i>Adeguatezza informazioni</i> - Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	4,869	5,583	1,147

I.5	<i>Aspetti tangibili</i> - La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	4,875	5,583	1,145
I.4	<i>Adeguatezza informazioni</i> - La sequenza delle operazioni da compiere per prenotare una visita è chiara	5,122	5,583	1,090
A.1	<i>Accessibilità</i> - L'orario di apertura dello sportello è adeguato	5,101	5,512	1,080
A.2	<i>Accessibilità</i> - La sede di questa ASL è facilmente raggiungibile	5,522	5,512	0,998
A.3	<i>Accessibilità</i> - La sede di questa ASL non presenta barriere architettoniche	5,762	5,512	0,957

Tabella 73. Priorità di intervento: nella tabella è riportato l'ordine decrescente della relazione tra importanze e soddisfazione CUP sportello.

Come si evince dalla tabella precedente, anche per il CUP sportello, l'item prioritario è CR.3 (*Capacità di risposta - Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze*) perché presenta un livello basso di soddisfazione e un giudizio di importanza alto, così come l'item U.1 (*Contatto utente - E' facile effettuare reclami/suggerimenti*) che ha un più basso livello di soddisfazione ma allo stesso tempo un più alto livello di importanza. Successivamente, le priorità su cui l'amministrazione dovrebbe intervenire sono dunque il tempo di attesa per la prenotazione e il personale, che risulta essere un elemento su cui intervenire sia per quanto riguarda la cortesia che la competenza.

Per entrambe le indagini, CUP farmacie e sportello, sono di seguito riportate due tabelle che riassumono la distribuzione percentuale dei giudizi in relazione alle priorità di intervento individuate attraverso l'indice I/S, che rafforza quanto espresso dall'indice I/S e che è quindi confermativa rispetto all'individuazione delle aree di miglioramento. Questa tabella consente di leggere le distribuzioni di frequenza dei singoli fattori di soddisfazione ordinati in base alla priorità di intervento emersa attraverso il calcolo del quoziente I/S.




COD	ITEM DEL QUESTIONARIO	I/S	SODDISFAZIONE RELATIVA AL TEMPO t (Frequenza %)		
					
			1-2	3-4	5-6
CR.3	Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze	1,49	23%	42%	35%
CR.2	Le informazioni per il pagamento del ticket presso le tabaccherie sono chiare	1,47	25%	36%	39%
I.5	La segnaletica utilizzata per segnalare che la farmacia è convenzionata è chiara	1,16	4%	40%	57%
I.4	La sequenza delle operazioni da compiere per prenotare una visita è chiara	1,01	0%	8%	91%
A.2	La sede di questa farmacia è facilmente raggiungibile	1,01	1%	10%	88%
A.3	La sede di questa farmacia non presenta barriere architettoniche	1,01	0%	10%	89%
CR.1	Prenotare una visita presso la farmacia è più conveniente rispetto ai canali tradizionali	1,00	4%	3%	93%
I.1	Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	1,00	0%	7%	93%
A.4	Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	1,00	2%	7%	91%
I.3	Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	1,00	0%	5%	94%
A.5	Il tempo di attesa per effettuare la prenotazione in farmacia è rapido	0,99	1%	5%	94%
I.2	Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	0,99	0%	4%	96%
P.2	Gli operatori sono competenti e professionali	0,97	0%	2%	97%
P.1	Gli operatori sono cortesi e disponibili	0,97	0%	4%	96%
A.1	L'orario di apertura della farmacia è adeguato	0,97	0%	4%	96%
AT.3	Gli ambienti sono funzionali	0,96	0%	7%	93%

Tabella 74. Tabella riassuntiva delle percentuali di soddisfazione (bassa, media, alta) ordinate secondo il livello di priorità CUP farmacie.




ITEM DEL QUESTIONARIO	I/S	SODDISFAZIONE AL TEMPO t (Frequenza %)		
				
		1-2	3-4	5-6
Il tempo che devo aspettare prima di effettuare la visita è adeguato rispetto alle mie esigenze	1,87	35,7%	46,2%	18,1%
E' facile effettuare reclami/suggerimenti	1,83	42,0%	40,5%	17,5%
Il tempo di attesa per effettuare la prenotazione è rapido	1,65	32,1%	37,7%	30,2%
Gli operatori sono cortesi e disponibili	1,36	16,6%	32,4%	51,0%
Gli operatori sono competenti e professionali	1,35	16,7%	30,7%	52,6%
I posti a sedere per l'attesa sono sufficienti	1,25	12,2%	37,1%	50,7%
Trovo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	1,24	9,4%	31,3%	59,4%
Gli ambienti sono confortevoli	1,20	8,3%	36,3%	55,4%
Le informazioni che mi vengono fornite sono complete	1,19	7,3%	27,3%	65,4%
Riesco a individuare facilmente l'operatore a cui mi devo rivolgere	1,17	8,8%	26,0%	65,2%
Gli ambienti sono funzionali	1,16	4,9%	35,1%	60,0%
Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	1,15	5,8%	22,9%	71,3%
La segnaletica per individuare gli sportelli è chiara	1,14	5,6%	25,3%	69,1%
La sequenza delle operazioni da compiere per prenotare una visita è chiara	1,09	4,0%	15,6%	80,4%
L'orario di apertura dello sportello è adeguato	1,08	6,6%	15,1%	78,3%
La sede di questa ASL è facilmente raggiungibile	1,00	3,9%	9,7%	86,3%
La sede di questa ASL non presenta barriere architettoniche	0,96	2,9%	5,6%	91,4%

Tabella 75. Tabella riassuntiva delle percentuali di soddisfazione (bassa, media, alta) ordinate secondo il livello di priorità CUP sportello

3.2.5.5. Analisi domande aperte

Analisi domande aperte CUP farmacie

Un elemento molto interessante di queste due indagini risulta essere l'analisi delle domande aperte riportate nella sezione "Suggerimenti" dei due questionari. Si specifica che è stato effettuato un lavoro di classificazione e codifica delle osservazioni al fine di poter rendere omogenei gli stessi e individuare quelli che si presentano con maggiore frequenza. In particolare, è significativo riportare il numero di commenti proposti dai cittadini che va a rafforzare quanto emerso nell'analisi descrittiva dei dati.

Nel caso del CUP farmacie sono riportati un totale di 30 osservazioni su un totale di 255 intervistati. Si specifica che le 30 osservazioni sono da attribuire a 30 soggetti diversi.

Di seguito si riporta il diagramma di Pareto costruito sulla base delle categorie di suggerimenti emerse dall'indagine prenotazione CUP farmacie e la relativa tabella di frequenze.

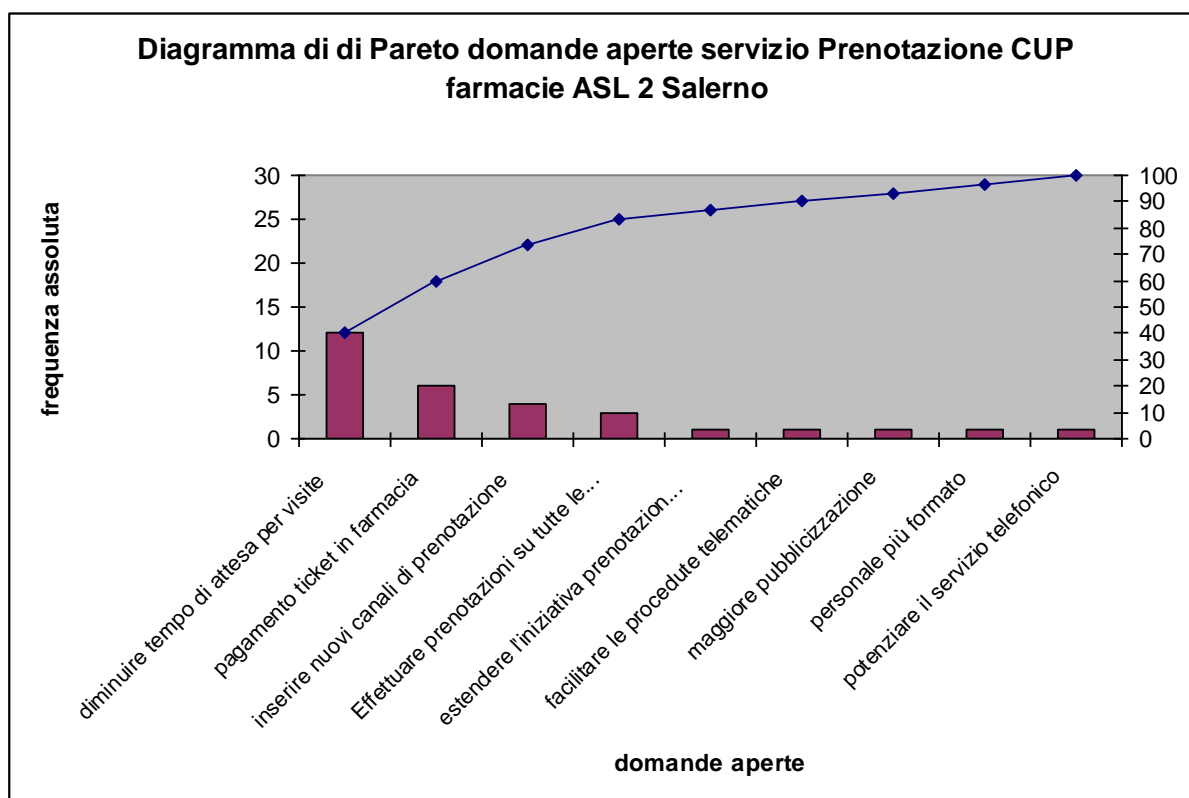


Figura 67. Diagramma di Pareto CUP farmacie

Tipologia di osservazioni	Frequenze assolute	Frequenze % cumulate
diminuire tempo di attesa per visite	12	40
pagamento ticket in farmacia	6	60
inserire nuovi canali di prenotazione	4	73,33333333
Effettuare prenotazioni su tutte le prestazioni	3	83,33333333
estendere l'iniziativa prenotazione CUP a tutte le farma	1	86,66666667
facilitare le procedute telematiche	1	90
maggior pubblicizzazione	1	93,33333333
personale più formato	1	96,66666667
potenziare il servizio telefonico	1	100
Totale osservazioni	30	

Tabella 76 Tabella Diagramma di Pareto CUP farmacie

Le osservazioni riportate possono essere considerate come elementi di insoddisfazione ed emerge che quattro di questi contribuiscono a formare circa l'83% dell'insoddisfazione anche se si deve tener conto del fatto che le prime due tipologie di osservazioni *“Diminuire il tempo di attesa per effettuare le visite”* e *“Pagamento ticket in farmacia”* determinano circa il 60% di insoddisfazione. Ciò significa che per avere un miglioramento significativo (di circa il 60%) si dovrebbe agire almeno su questi due aspetti. Ciò ovviamente va a confermare la criticità individuata precedentemente dell'item CR.3 relativo proprio al tempo di attesa per effettuare la visita e anche a CR.2 relativo al pagamento presso le tabaccherie.

Analisi domande aperte CUP sportello

Per quanto riguarda invece l'indagine prenotazioni CUP sportello sono state rilevate un totale di ben 398 osservazioni rispetto alla sezione del questionario *“Suggerimenti”* su 484 intervistati. Si specifica che i 398 suggerimenti sono da attribuire a 389 soggetti. Si riporta di seguito il diagramma di Pareto relativo alle osservazioni emerse dall'indagine prenotazione CUP sportello e la relativa tabella di frequenza.

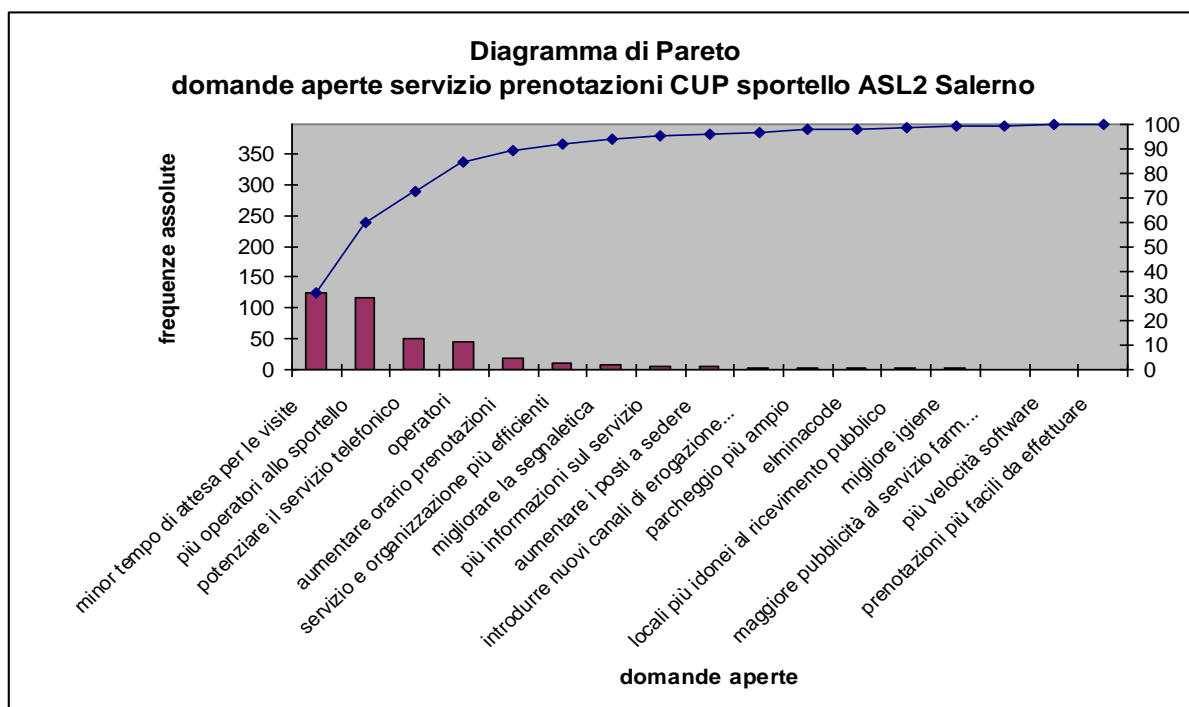


Figura 68 Diagramma di Pareto CUP sportello

Tipologia di osservazioni	Frequenze assolute	Frequenze cumulate
minor tempo di attesa per le visite	124	31,15577889
più operatori allo sportello	116	60,30150754
potenziare il servizio telefonico	50	72,86432161
operatori	46	84,42211055
aumentare orario prenotazioni	19	89,1959799
servizio e organizzazione più efficienti	10	91,70854271
migliorare la segnaletica	8	93,71859296
più informazioni sul servizio	6	95,22613065
aumentare i posti a sedere	4	96,23115578
introdurre nuovi canali di erogazione del servizio	3	96,98492462
parcheggio più ampio	3	97,73869347
elminacode	2	98,24120603
locali più idonei al ricevimento pubblico	2	98,74371859
migliore igiene	2	99,24623116
maggior pubblicità al servizio farmacie	1	99,49748744
più velocità software	1	99,74874372
prenotazioni più facili da effettuare	1	100
Totale osservazioni	398	

Tabella 77 Tabella Diagramma di Pareto CUP sportello

Le osservazioni riportate possono essere considerate come elementi di insoddisfazione ed emerge che, anche in questo caso, quattro di essi contribuiscono a formare circa l'84% dell'insoddisfazione, ma si deve tener conto del fatto che le prime due tipologie di osservazioni "Diminuire il tempo di attesa per le visite" e "Aumentare il numero di operatori

allo sportello” determinano circa il 60% di insoddisfazione. Ciò significa che per avere un miglioramento significativo (di circa il 60%) si dovrebbe agire almeno su questi due aspetti.

Il dato significativo che emerge è relativo al numero di osservazioni che esprimono la necessità di potenziare il servizio telefonico (che non è stato preso in considerazione nella presente indagine, ma che evidentemente presenta delle criticità). Ciò può essere informativo sia come indicazione di criticità sul canale telefono, ma anche sul fatto che la ASL deve ulteriormente potenziare la comunicazione per diffondere la conoscenza del canale farmacie, che può essere un ottimo sostituto del telefono.

Si specifica che l’aspetto rilevato “operatori” deriva dall’accorpamento di una serie di commenti diversi riferibili alla preparazione e al comportamento degli stessi. Come emerge dal diagramma di Pareto di seguito riportato la competenza e la cortesia determinano per circa un 60% l’insoddisfazione.

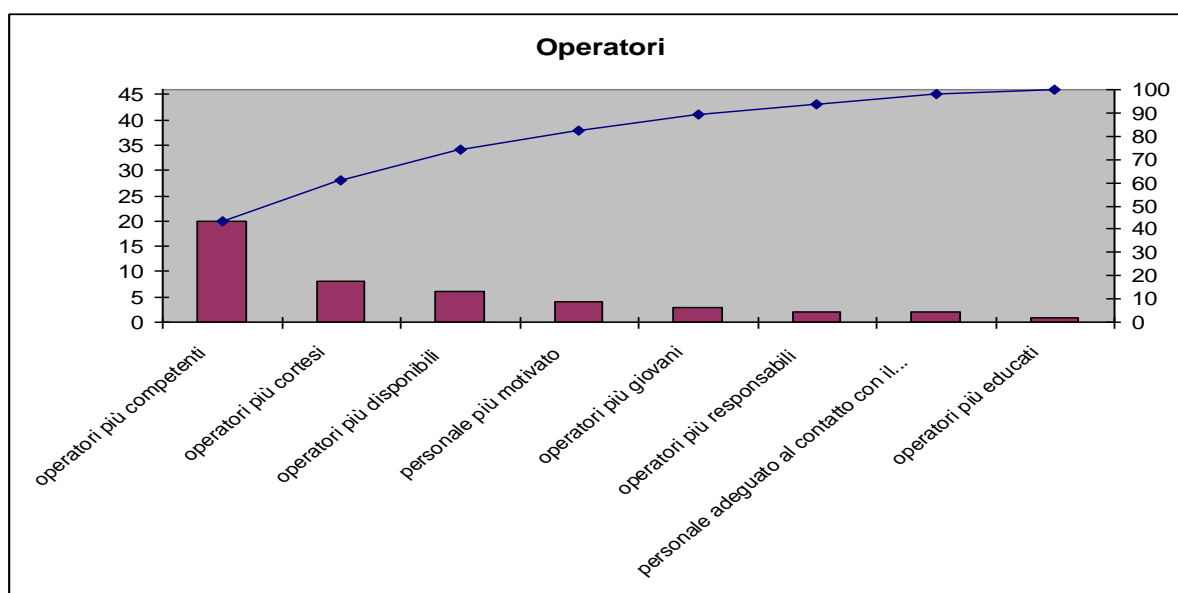


Figura 69. Domande aperte Operatori.

Se si mettono a confronto i due canali, da questa analisi qualitativa emerge che l’aspetto “Tempo di attesa per effettuare una visita” rappresenta un fattore critico per i rispondenti di entrambe le indagini: in particolare, nel caso dell’indagine CUP farmacie ciò risulta essere critico per il 40% dei 30 rispondenti ai “Suggerimenti”, mentre nel caso dell’indagine CUP sportello per il 30% di rispondenti alle domande aperte.

3.2.5.6. *La regressione multipla*

Uno degli obiettivi delle indagini di customer satisfaction è la valutazione dell'associazione tra la soddisfazione complessiva e ogni singolo item di soddisfazione. Tuttavia in questo modo si procede a una scomposizione del problema in coppie di variabili e non si ha una visione d'insieme del fenomeno. Esistono in statistica tecniche di analisi più avanzate che permettono di studiare il fenomeno di interesse nella sua interezza, portando alla luce il sistema di relazioni fra variabili: in altre parole, si dispone degli strumenti per comprendere come si forma la soddisfazione complessiva nei confronti del servizio a partire dai singoli item che lo caratterizzano. Tali tecniche sono note come tecniche multivariate di analisi dei dati. Tra gli scopi dell'analisi multivariata, infatti, c'è quello di comprendere la presenza e l'entità degli effetti di interazione tra le variabili. La scelta della tecnica da adottare dipende dall'obiettivo che si intende raggiungere e dalla natura del dato; ad esempio, per studiare dipendenza di un fenomeno da un insieme di variabili si può fare ricorso alla regressione multipla⁸¹. Tramite il modello di regressione multipla si individuano le variabili, in questo caso gli item di soddisfazione, che hanno un impatto diretto sul fenomeno di interesse, ossia la soddisfazione complessiva. La regressione multipla è in grado di fornire spunti di riflessione per migliorare la qualità del servizio attraverso l'individuazione di caratteristiche che hanno un impatto significativo sulla soddisfazione complessiva.

Nel caso specifico dell'indagine CUP sportello e farmacie, è possibile indagare questo impatto su due giudizi diversi di soddisfazione overall, uno iniziale, a cui l'intervistato deve rispondere come prima domanda, e uno finale di tipo ragionato.

Ciò che emerge dall'analisi dei dati in entrambi i casi, è che il fattore R^2 -adj spiega circa al minimo il 37% della varianza e al massimo il 49% (come è possibile apprendere dalle tabelle sotto riportate) e quindi ciò significa che il modello di regressione manca di alcune variabili esplicative; pertanto è possibile ipotizzare che per entrambe le rilevazioni il questionario sia strumento ancora da affinare. In sostanza, nella progettazione dello strumento non sono stati presi in considerazione uno o più fattori che contribuiscono a formare il giudizio di soddisfazione del cittadino. Ciò è supportato tra l'altro anche dalla elevata numerosità di suggerimenti dati dai rispondenti soprattutto nel caso dell'indagine CUP sportello.

Nelle figure seguenti è possibile mettere a confronto i risultati della regressione multipla di entrambe le rilevazioni CUP farmacie e sportello, utilizzando come variabile indipendente rispettivamente la soddisfazione overall iniziale e finale.

⁸¹ Il metodo è utilizzabile per variabili continue. Nonostante ciò nella prassi il modello è usato anche per descrivere la soddisfazione complessiva in funzione di una combinazione di indicatori di soddisfazione opportunamente selezionati.

CUP Farmacie																																																																																																							
<p>Soddisfazione overall iniziale</p> <p>The regression equation is $SCI.0 = -0,549 + 0,113 A.2 + 0,192 A.5 + 0,349 I.2 - 0,174 I.3 + 0,195 I.4 + 0,285 P.2 + 0,133 CR.1$</p> <p>248 cases used, 4 cases contain missing values</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Predictor</th> <th>Coef</th> <th>SE Coef</th> <th>T</th> <th>P</th> <th>VIF</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Constant</td> <td>-0,5493</td> <td>0,4633</td> <td>-1,19</td> <td>0,237</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A.2</td> <td>0,11257</td> <td>0,04868</td> <td>2,31</td> <td>0,022</td> <td>1,356</td> </tr> <tr> <td>A.5</td> <td>0,19165</td> <td>0,06181</td> <td>3,10</td> <td>0,002</td> <td>1,313</td> </tr> <tr> <td>I.2</td> <td>0,34896</td> <td>0,08865</td> <td>3,94</td> <td>0,000</td> <td>2,380</td> </tr> <tr> <td>I.3</td> <td>-0,17367</td> <td>0,08461</td> <td>-2,05</td> <td>0,041</td> <td>2,081</td> </tr> <tr> <td>I.4</td> <td>0,19518</td> <td>0,05810</td> <td>3,36</td> <td>0,001</td> <td>1,388</td> </tr> <tr> <td>P.2</td> <td>0,28473</td> <td>0,07647</td> <td>3,72</td> <td>0,000</td> <td>1,387</td> </tr> <tr> <td>CR.1</td> <td>0,13265</td> <td>0,03867</td> <td>3,43</td> <td>0,001</td> <td>1,128</td> </tr> </tbody> </table> <p>S = 0,575066 R-Sq = 46,7% R-Sq(adj) = 45,2%</p>	Predictor	Coef	SE Coef	T	P	VIF	Constant	-0,5493	0,4633	-1,19	0,237		A.2	0,11257	0,04868	2,31	0,022	1,356	A.5	0,19165	0,06181	3,10	0,002	1,313	I.2	0,34896	0,08865	3,94	0,000	2,380	I.3	-0,17367	0,08461	-2,05	0,041	2,081	I.4	0,19518	0,05810	3,36	0,001	1,388	P.2	0,28473	0,07647	3,72	0,000	1,387	CR.1	0,13265	0,03867	3,43	0,001	1,128	<p>Soddisfazione overall finale</p> <p>The regression equation is $SCF.0 = 0,438 + 0,193A.5 + 0,201 I.2 + 0,135 I.4 + 0,255 P.1 + 0,0876 CR.1 + 0,0508 CR.3$</p> <p>249 cases used, 3 cases contain missing values</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Predictor</th> <th>Coef</th> <th>SE Coef</th> <th>T</th> <th>P</th> <th>VIF</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Constant</td> <td>0,4379</td> <td>0,4234</td> <td>1,03</td> <td>0,302</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A.5</td> <td>0,19303</td> <td>0,05809</td> <td>3,32</td> <td>0,001</td> <td>1,322</td> </tr> <tr> <td>I.2</td> <td>0,20107</td> <td>0,06662</td> <td>3,02</td> <td>0,003</td> <td>1,452</td> </tr> <tr> <td>I.4</td> <td>0,13519</td> <td>0,05310</td> <td>2,55</td> <td>0,012</td> <td>1,253</td> </tr> <tr> <td>P.1</td> <td>0,25506</td> <td>0,07194</td> <td>3,55</td> <td>0,000</td> <td>1,419</td> </tr> <tr> <td>CR.1</td> <td>0,08764</td> <td>0,03739</td> <td>2,34</td> <td>0,020</td> <td>1,139</td> </tr> <tr> <td>CR.3</td> <td>0,05082</td> <td>0,02304</td> <td>2,21</td> <td>0,028</td> <td>1,046</td> </tr> </tbody> </table> <p>S = 0,553650 R-Sq = 38,2% R-Sq(adj) = 36,7%</p>	Predictor	Coef	SE Coef	T	P	VIF	Constant	0,4379	0,4234	1,03	0,302		A.5	0,19303	0,05809	3,32	0,001	1,322	I.2	0,20107	0,06662	3,02	0,003	1,452	I.4	0,13519	0,05310	2,55	0,012	1,253	P.1	0,25506	0,07194	3,55	0,000	1,419	CR.1	0,08764	0,03739	2,34	0,020	1,139	CR.3	0,05082	0,02304	2,21	0,028	1,046
Predictor	Coef	SE Coef	T	P	VIF																																																																																																		
Constant	-0,5493	0,4633	-1,19	0,237																																																																																																			
A.2	0,11257	0,04868	2,31	0,022	1,356																																																																																																		
A.5	0,19165	0,06181	3,10	0,002	1,313																																																																																																		
I.2	0,34896	0,08865	3,94	0,000	2,380																																																																																																		
I.3	-0,17367	0,08461	-2,05	0,041	2,081																																																																																																		
I.4	0,19518	0,05810	3,36	0,001	1,388																																																																																																		
P.2	0,28473	0,07647	3,72	0,000	1,387																																																																																																		
CR.1	0,13265	0,03867	3,43	0,001	1,128																																																																																																		
Predictor	Coef	SE Coef	T	P	VIF																																																																																																		
Constant	0,4379	0,4234	1,03	0,302																																																																																																			
A.5	0,19303	0,05809	3,32	0,001	1,322																																																																																																		
I.2	0,20107	0,06662	3,02	0,003	1,452																																																																																																		
I.4	0,13519	0,05310	2,55	0,012	1,253																																																																																																		
P.1	0,25506	0,07194	3,55	0,000	1,419																																																																																																		
CR.1	0,08764	0,03739	2,34	0,020	1,139																																																																																																		
CR.3	0,05082	0,02304	2,21	0,028	1,046																																																																																																		

Tabella 78. Regressione CUP farmacie -Elaborazione dati effettuata con il software SPSS.

Dall'analisi dei coefficienti (β_i) si evince che le variabili in grado di contribuire maggiormente a spiegare la soddisfazione complessiva, sono nel caso del CUP farmacie l'item P.2, relativo alla professionalità e competenza degli operatori e l'item I.2 che è relativo alla semplicità di linguaggio utilizzato dagli operatori. Nel caso della soddisfazione finale l'item a maggior impatto sulla soddisfazione resta I.2, ma questo presenta un maggior impatto la cortesia degli operatori.

CUP Sportello						
Soddisfazione overall iniziale				Soddisfazione overall finale		
The regression equation is						
SCI.0 = 0,030 + 0,357 A.5 + 0,169 I.1 + 0,114 I.3 + 0,161 I.4 - 0,180 AT.1 + 0,157 AT.3 + 0,0857 P.1 + 0,139 CR.3				SCF.0 = - 0,209 + 0,112 A.1 - 0,0359 A.2 + 0,0605 A.4 + 0,163 A.5 + 0,165 I.1 + 0,131 I.3 + 0,0980 AT.3 + 0,132 P.1 + 0,230 CR.3		
437 cases used, 47 cases contain missing values				444 cases used, 40 cases contain missing values		
Predictor	Coef	SE Coef	T	P	VIF	
Constant	0,0299	0,3353	0,09	0,929		
A.5	0,35707	0,04350	8,21	0,000	1,476	
I.1	0,16900	0,06518	2,59	0,010	2,376	
I.3	0,11448	0,06703	1,71	0,088	2,239	
I.4	0,16064	0,06629	2,42	0,016	1,543	
AT.1	-0,17998	0,05762	-3,12	0,002	1,537	
AT.3	0,15655	0,04677	3,35	0,001	1,266	
P.1	0,08570	0,04976	1,72	0,086	1,630	
CR.3	0,13878	0,04175	3,32	0,001	1,154	
S = 1,23922 R-Sq = 44,6% R-Sq(adj) = 43,6%				S = 1,04397 R-Sq = 49,8% R-Sq(adj) = 48,8%		

Tabella 79. Regressione CUP sportello

Nel caso del CUP sportello è interessante notare come i fattori significativi che presentano il maggiore impatto sulla soddisfazione iniziale sono A.5, relativo al tempo di attesa per prenotare una visita e AT.1 che invece fa riferimento al comfort degli ambienti di attesa.

Nel caso della soddisfazione finale hanno un impatto maggiore CR.3, cioè il tempo di attesa per effettuare la visita, e I.1 legato alla facilità di reperire le informazioni sul servizio.

3.2.5.7. Considerazioni sulle indagini CUP sportello e farmacie attraverso la verifica di ipotesi.

La verifica delle ipotesi consente di analizzare la bontà di una certa ipotesi in base a dati statistici osservati. Il fenomeno oggetto di studio deve essere rappresentato mediante una distribuzione di probabilità e l'ipotesi sulle caratteristiche del fenomeno è tradotta in ipotesi su uno o più parametri della distribuzione. L'obiettivo della verifica di ipotesi test è quello di comprendere e ridurre l'incertezza nel prendere delle decisioni, nonché di controllare il rischio che si corre nel prendere decisioni sulla base delle statistiche campionarie. Il test di ipotesi è una metodologia per fare inferenza sui parametri della popolazione alla luce dell'analisi delle differenze tra i risultati osservati e quelli che ci aspetteremmo se una qualche ipotesi sulla popolazione fosse vera. Tale verifica inizia con la formulazione di un sistema di ipotesi da sottoporre a verifica e prosegue facendo un'assunzione su un parametro della popolazione, ossia la cosiddetta ipotesi nulla che viene indicata con H_0 . L'altra ipotesi, detta alternativa (H_1), rappresenta l'opposto di ciò che viene indicato nel caso dell'ipotesi nulla. Inoltre, esistono procedure di verifica per confrontare valori di sintesi calcolati su due o più campioni di dati numerici, al fine di fare inferenza sulle differenze tra i parametri caratteristici di due o più popolazioni.

In questo lavoro, si è scelto di utilizzare la tecnica del test di ipotesi per determinare se una affermazione formulata sul valore di un parametro debba essere o meno rifiutata.

Nello specifico, si è deciso di indagare attraverso il test di ipotesi⁸² i seguenti aspetti:

- la eventuale influenza che la posizione della domanda nel questionario determina sulla percezione di soddisfazione;
- l'eventuale impatto che il canale di erogazione del servizio può avere sulla percezione del cittadino considerando che i due campioni di intervistati hanno usufruito dello stesso servizio tramite canali di erogazione diversi.

Test di ipotesi per campioni appaiati su soddisfazione overall farmacie

Attraverso un test di ipotesi per campioni appaiati, si vuole verificare se la media della soddisfazione iniziale risulta essere uguale a quella finale oppure se si può assumere che siano diverse. Come sopra riportato, la struttura del modello prevede due item di soddisfazione overall, uno a monte del questionario e l'altro a valle rispetto alla batteria di affermazioni proposte al cittadino. A tal riguardo, si vuole indagare se la percezione di soddisfazione possa essere influenzata dal posizionamento della domanda all'interno del questionario e se quindi il

⁸² Elaborazione dati effettuata con il software Minitab

livello di soddisfazione presenti delle differenze a seconda che si stia esprimendo un giudizio a monte, prettamente emotivo e impulsivo, o a valle mediato invece dagli aspetti proposti. Ciò ovviamente è volto a valutare l'utilità di mantenere nel modello di questionario la doppia affermazione per rilevare la soddisfazione complessiva. In termini quantitativi si possono confrontare due ipotesi: la prima di uguaglianza delle soddisfazioni medie (per brevità μ), all'interno dello stesso canale, la seconda di disuguaglianza.

Per verificare quale ipotesi è possibile accettare, viene realizzato un test di ipotesi per campioni appaiati⁸³.

H_0 : μ soddisfazione iniziale farmacie = μ soddisfazione finale farmacie

H_1 : μ soddisfazione iniziale farmacie \neq μ soddisfazione finale farmacie

	N	Mean	StDev	SE Mean
SCI.0	252	5,5595	0,7733	0,0487
SCF.0	252	5,5119	0,7278	0,0458
Difference	252	0,0476	0,5765	0,0363
95% CI for mean difference: (-0,0239; 0,1191)				
T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = 1,31 P-Value = 0,191				

Tabella 80. Tabella risultati test ipotesi campioni appaiati overall farmacie

Poiché il p value risulta essere pari a 0,191 che è maggiore del livello di significatività $\alpha=0,05$, si deduce che non è possibile rifiutare H_0 . Si può dunque affermare che per quanto riguarda l'indagine farmacie non vi sia differenza tra le due soddisfazioni e che quindi i rispondenti non siano influenzati dal posizionamento delle domande all'interno questionario.

Test di ipotesi per campioni appaiati su soddisfazione overall sportello

Si ripete lo stesso test per quanto riguarda l'indagine CUP sportello al fine di verificare, anche in questo caso, se la media della soddisfazione iniziale risulta essere uguale a quella finale oppure se si può assumere che siano diverse.

H_0 : μ soddisfazione iniziale sportello = μ soddisfazione finale sportello

H_1 : μ soddisfazione iniziale sportello \neq μ soddisfazione finale sportello

	N	Mean	StDev	SE Mean
SCI.0_S	484	3,9029	1,6733	0,0761
SCF.0_S	484	4,0269	1,4678	0,0667
Difference	484	-0,1240	1,0057	0,0457
95% CI for mean difference: (-0,2138; -0,0341)				
T-Test of mean difference = 0 (vs not = 0): T-Value = -2,71 P-Value = 0,007				

Tabella 81. Tabella risultati test ipotesi campioni appaiati overall sportello

⁸³ Per campione appaiato si intende un campione in cui ciascun elemento (intervistato) fornisce una coppia di valori. Nel caso specifico, la coppia di valori è costituita dal giudizio di soddisfazione iniziale e finale espresso da ogni intervistato.

Poiché il p value risulta essere pari a 0,007 ed è quindi minore di α (fissato pari a 0,05) si rifiuta H_0 . Ciò significa che nel caso dello sportello vi è una differenza tra le due soddisfazioni iniziale e finale e che quindi gli intervistati per lo sportello siano stati influenzati dal posizionamento nel questionario delle due affermazioni. Mettendo a confronto i risultati dei test di ipotesi sulla soddisfazione overall delle due indagini, emerge la necessità di indagare ulteriormente questo aspetto attraverso altre sperimentazioni al fine di valutare l'opportunità di mantenere le due affermazioni di soddisfazione overall o eventualmente di conservare soltanto una. Di seguito si procede con il mettere a confronto le due rilevazioni CUP farmacie e sportello, al fine di verificare se la percezione di soddisfazione è influenzata dal canale di erogazione del servizio. Lo strumento statistico utilizzato in questo caso è la verifica di ipotesi sulle medie per campioni indipendenti.

Confronto tra medie per campioni indipendenti su soddisfazione overall iniziale sportello versus farmacie

Si vuole verificare se la media della soddisfazione iniziale relativa all'indagine CUP sportello è uguale a quella dell'indagine farmacie o minore di essa.

$H_0: \mu$ soddisfazione iniziale sportello = μ soddisfazione iniziale farmacie

$H_1: \mu$ soddisfazione iniziale sportello < μ soddisfazione iniziale farmacie

	N	Mean	StDev	SE Mean
SCI.0_S	484	3,90	1,67	0,076
SCI.0	252	5,560	0,773	0,049
Difference = mu (SCI.0_S) - mu (SCI.0)				
Estimate for difference: -1,6566				
95% upper bound for difference: -1,5079				
T-Test of difference = 0 (vs <): T-Value = -18,34 P-Value = 0,000 DF = 725				

Tabella 82. Tabella risultati test ipotesi campioni indipendenti overall iniziale

Poiché il p value in questo caso risulta essere pari a 0 e quindi minore di α (fissato pari a 0,05) si rifiuta H_0 . Ciò significa che la soddisfazione iniziale per il CUP sportello è effettivamente minore di quella delle farmacie e questo risultato vale per l'intera popolazione.

Confronto tra medie per campioni indipendenti su soddisfazione overall finale sportello versus farmacie

Si vuole verificare se la media della soddisfazione finale relativa all'indagine CUP sportello è uguale a quella dell'indagine farmacie o minore di essa.

$H_0: \mu$ soddisfazione finale sportello = μ soddisfazione finale farmacie

H_1 : μ soddisfazione finale sportello < μ soddisfazione finale farmacie.

	N	Mean	StDev	SE Mean
SCF.0_S	484	4,03	1,47	0,067
SCF.0	252	5,512	0,728	0,046
Difference = mu (SCF.0_S) - mu (SCF.0)				
Estimate for difference: -1,4850				
95% upper bound for difference: -1,3517				
T-Test of difference = 0 (vs <): T-Value = -18,34 P-Value = 0,000 DF = 732				

Tabella 83. Tabella risultati test ipotesi campioni indipendenti overall finale

Anche in questo caso il p value è uguale a 0 e quindi minore di α (fissato pari a 0,05) e pertanto è si rifiuta H_0 . Di conseguenza, si può affermare che la soddisfazione finale dello sportello è effettivamente minore di quella delle farmacie. Ciò significa che, anche per quanto concerne la soddisfazione finale, quella dello sportello è effettivamente minore di quella delle farmacie e questo risultato vale per l'intera popolazione.

Confronto tra medie per campioni indipendenti su item "Adeguatezza Tempo di attesa per effettuare la visita" sportello versus farmacie.

Si vuole verificare se la media dell'item CR.3, comune alle due indagini "Adeguatezza Tempo di attesa per effettuare la visita", relativa all'indagine CUP sportello è uguale a quella dell'indagine farmacie o minore di essa. Si specifica che il tempo di attesa per effettuare la prestazione sanitaria è uguale indipendentemente dal canale che si è scelto di utilizzare per prenotare la visita stessa in quanto la banca dati sottostante è unica. Tuttavia, si vuole verificare se la percezione del tempo di attesa per effettuare la visita sia condizionato o meno dal canale con cui viene effettuata la prenotazione.

H_0 : μ soddisfazione "Adeguatezza Tempo di attesa per effettuare la visita" sportello = μ soddisfazione "Adeguatezza Tempo di attesa per effettuare la visita" farmacie

H_1 : μ soddisfazione "Adeguatezza Tempo di attesa per effettuare la visita" sportello < μ soddisfazione "Adeguatezza Tempo di attesa per effettuare la visita"

	N	Mean	StDev	SE Mean
CR.3_S	465	3,04	1,53	0,071
CR.3_F	250	3,74	1,56	0,099
Difference = mu (CR.3_S) - mu (CR.3_F)				
Estimate for difference: -0,697				
95% upper bound for difference: -0,497				
T-Test of difference = 0 (vs <): T-Value = -5,75 P-Value = 0,000 DF = 500				

Tabella 84. Tabella risultati test ipotesi campioni indipendenti item CR.3

Il p value risulta essere pari a 0 e quindi minore di α (fissato pari a 0,05) e quindi si rifiuta H_0 . Ciò significa che la media della soddisfazione per l'item "Adeguatezza Tempo di attesa per effettuare la visita" relativa all'indagine CUP sportello è effettivamente minore di quella delle farmacie, nonostante il tempo oggettivo di prenotazione sia uguale. Si conferma quindi l'ipotesi per cui il canale determina un impatto sulla percezione di soddisfazione del cittadino.

Confronto tra medie per campioni indipendenti su cortesia del personale P.1 sportello versus farmacie

Si vuole verificare se la media della soddisfazione per la cortesia e disponibilità del personale relativa all'indagine CUP sportello è uguale a quella dell'indagine farmacie o minore di essa.

H_0 : μ soddisfazione "Gli operatori sono cortesi e disponibili" sportello = μ soddisfazione "Gli operatori sono cortesi e disponibili" farmacie

H_1 : μ soddisfazione "Gli operatori sono cortesi e disponibili" sportello < μ soddisfazione "Gli operatori sono cortesi e disponibili"

	N	Mean	StDev	SE Mean
P.1_S	482	4,17	1,55	0,070
P.1_F	252	5,734	0,589	0,037
Difference = mu (P.1_S) - mu (P.1_F)				
Estimate for difference: -1,5640				
95% upper bound for difference: -1,4328				
T-Test of difference = 0 (vs <): T-Value = -19,63 P-Value = 0,000 DF = 684				

Tabella 85. Tabella risultati test ipotesi campioni indipendenti item P.1

Il p value risulta essere pari a 0 e minore di α (fissato pari a 0,05) e quindi si rifiuta H_0 . Da ciò si evince che la soddisfazione per "Gli operatori sono cortesi e disponibili" per l'indagine sportello è effettivamente minore di quella delle farmacie. Il personale delle farmacie ha un comportamento di tipo privatistico e quindi maggiormente orientato alla soddisfazione del cliente/cittadino. Questo atteggiamento è assolutamente percepito dai cittadini e impatta positivamente sulla soddisfazione di chi usufruisce del servizio attraverso questo canale.

Confronto tra medie per campioni indipendenti su competenza del personale P.2 sportello versus farmacie

Si vuole verificare se la media della soddisfazione finale relativa alla competenza e professionalità del personale per l'indagine CUP sportello è uguale a quella dell'indagine farmacie o minore di essa.

H_0 : μ soddisfazione "Gli operatori sono professionali e competenti" sportello = μ soddisfazione "Gli operatori sono professionali e competenti" farmacie

H_1 : μ soddisfazione “Gli operatori sono professionali e competenti” sportello < μ soddisfazione “Gli operatori sono professionali e competenti” farmacie.

N	Mean	StDev	SE	Mean
P.2_S	473	4,19	1,55	0,071
P.2_F	249	5,723	0,588	0,037
Difference = mu (P.2_S) - mu (P.2_F)				
Estimate for difference: -1,5284				
95% upper bound for difference: -1,3961				
T-Test of difference = 0 (vs <): T-Value = -19,03 P-Value = 0,000 DF = 670				

Tabella 86. Tabella risultati test ipotesi campioni indipendenti item P.2

Anche in questo caso come per l’item precedente sulla cortesia, il p value risulta essere pari a 0 e minore di α (fissato pari a 0,05) e pertanto si rifiuta H_0 . Si può dunque affermare che la soddisfazione per l’item “Gli operatori sono professionali e competenti” per l’indagine sportello è effettivamente minore di quella delle farmacie.

Questi test consentono di confrontare i dati e permettono di fare considerazioni sull’intera popolazione di riferimento partendo da campioni casuali. In particolare, si sottolinea come sia possibile rilevare una differenza di percezione tra i due canali di erogazione del servizio. Si evince che la soddisfazione di chi ha utilizzato il canale sportello è inferiore rispetto a chi ha fruito del servizio attraverso le farmacie. Quindi l’introduzione di un fattore innovativo nella modalità di erogazione del servizio risulta essere vincente e sicuramente da implementare attraverso una ulteriore diffusione nel territorio, attraverso la stipula di nuove convenzioni, e attraverso un ulteriore sforzo di comunicazione e sensibilizzazione tra i cittadini.

CONCLUSIONI

Nel lavoro di ricerca è stato approfondito lo studio del concetto di customer satisfaction e qualità del servizio con particolare riferimento al settore dei servizi pubblici. Sono state analizzate le principali metodologie proposte in letteratura per misurare la qualità del servizio cercando elementi di adattabilità al contesto italiano. Da tale studio è emersa la necessità di creare un modello di misurazione della CS ad hoc con caratteristiche di standardizzazione e confrontabilità, di cui in questo lavoro è stata presentata un'applicazione.

In particolare, sono stati presentati i risultati relativi ad una sperimentazione del modello svolta presso una ASL italiana sul servizio "Centro Unico di Prenotazioni Prestazioni Sanitarie" (CUP), considerando due canali di erogazione: sportello e farmacie. Si specifica che tale servizio è erogato in tutte le ASL che operano sul territorio italiano, pertanto i risultati ottenuti attraverso l'indagine potrebbero essere oggetto di confronto a livello nazionale. L'ipotesi di ricerca che si vuole andare a testare è la capacità del modello CS in Profondità di attivare un processo di miglioramento e di benchmarking all'interno di una organizzazione e tra organizzazioni diverse.

Sono state verificate in particolare le seguenti domande di ricerca relative al modello:

- Il modello consente di ottenere informazioni confrontabili circa il livello di soddisfazione dei cittadini che utilizzano il CUP tramite sportello e farmacie?
- L'introduzione del nuovo canale di erogazione del servizio ha avuto un impatto sulla soddisfazione del cittadino?
- Il modello CS in Profondità è in grado di fornire informazioni utili al miglioramento della qualità del servizio e consente di avviare un processo di benchmarking?

Dall'analisi complessiva dei dati emerge che il modello CS in Profondità consente di elaborare i dati con tecniche che presentano diversi livelli di complessità che consentono di dare indicazioni utili ai manager in termini di priorità di intervento e di capire che il modello può ancora essere ottimizzabile come dimostrato in questo caso specifico dalla regressione.

In particolare, si è riscontrata attraverso l'analisi una differenza significativa rispetto alla soddisfazione complessiva dei due canali, i cui risultati vanno a premiare l'innovatività del canale di erogazione farmacie, proposto dai manager della ASL per avvicinare il cittadino alla pubblica amministrazione e tenendo in considerazione nella pianificazione strategica anche le specificità della realtà territoriale in cui essa opera. Le farmacie risultano essere un canale efficace ed efficiente per usufruire del servizio di prenotazione CUP ed esso può essere considerato come una *best practice* da riportare a livello nazionale.

Attraverso un'analisi più puntuale, si rileva che l'item più critico emerso dai dati raccolti risulta essere comune per le due rilevazioni CUP farmacie e sportello, anche se si presenta con diversi livelli di intensità nei due casi. Ciò dimostra una capacità dello strumento di rilevazione e quindi del modello CS in Profondità di far emergere con chiarezza questa informazione, che può essere una opportunità di miglioramento, direttamente connessa con il processo di erogazione del servizio e indipendentemente da canale di erogazione dello stesso.

Il responsabile del servizio ottiene quindi come input i risultati relativi all'item di soddisfazione specifico relativo al tempo di attesa per effettuare una visita, i cui valori suggeriscono di valutare l'implementazione di un'azione di miglioramento focalizzata sul processo successivo alla prenotazione. Tuttavia, nell'indagine CUP farmacie emerge che, nonostante l'innovazione della proposta abbia fortemente innalzato la soddisfazione dei cittadini, le modalità di svolgimento del servizio devono essere ulteriormente implementate, come suggerisce la criticità emersa relativamente alle modalità di pagamento delle tabaccherie nonché alla possibilità di comunicare ulteriormente per diminuire i tempi di attesa sia allo sportello che al telefono. Al fine di decidere che strada percorrere, i manager della ASL non possono prescindere dall'effettuare un'ulteriore analisi di quelli che sono gli indicatori interni con particolare riferimento ad esempio l'indicatori tempo di attesa per la visita (ad esempio numero di giorni), il relativo standard promesso ai cittadini attraverso la Carta dei Servizi e i tempi di monitoraggio. In particolare, la Carta dei Servizi della ASL prevede tra gli impegni anche quello che *“l'Azienda deve mettere in atto una serie di provvedimenti utili a ridurre progressivamente i tempi di attesa delle attività specialistiche e ambulatoriali”* e si propone come valore target dell'indicatore relativo un tempo di attesa inferiore o uguale a 30 giorni per le prestazioni individuate come prioritarie secondo criteri di urgenza e appropriatezza. Il monitoraggio di questo indicatore è previsto come mensile. Dunque sarebbe necessario verificare quanto il valore effettivo per prenotare la visita sia allineato con lo standard della Carta dei Servizi ed eventualmente capire le cause che portano alla formazione di tale gap al fine di poter trovare soluzioni idonee a migliorare tale aspetto, che purtroppo richiedere comunque un investimento da parte della ASL sia in termini di risorse, sia in termini di individuazione e riduzione di eventuali sprechi. Un'azione di miglioramento opportunamente studiata e implementata non potrà non avere un impatto positivo sulla soddisfazione del cittadino rispetto al servizio CUP indipendentemente dal canale di fruizione.

Il modello CS in Profondità consente dunque di mettere a confronto e individuare i gap tra gli item comuni delle due rilevazioni e questo consente di capire quali sono le opportunità di miglioramento interne tra i due canali. Se ipotizzo dunque che il canale farmacie sia una best

practices posso verificare quanto la prestazione del canale sportello ne sia distante e cercare di indagare con ulteriori analisi quale sia il metodo utilizzato dalle farmacie per migliorare le performance dello sportello. Ciò ovviamente può essere effettuato anche tra organizzazioni diverse che offrono lo stesso servizio. La potenzialità maggiore è espressa ovviamente dalla sistematicità del confronto e dall'analisi del trend.

L'analisi dei dati, inoltre, ha consentito di ottenere informazioni interessanti circa la soddisfazione dei cittadini che utilizzano il servizio di prenotazione CUP, tramite il canale farmacie o sportello. Si evince che il modello consente di rilevare la soddisfazione del cliente rispetto ad un aspetto strettamente connesso al processo di erogazione del servizio e consenta di mettere in luce l'andamento di un driver comune e strettamente connesso al processo di back office del servizio, che prescinde del modo in cui il servizio è erogato. L'innovazione tecnologica applicata alla modalità di erogazione del servizio, pur non eliminando l'insoddisfazione rilevata, è in grado di attutirne la forza negativa. Si dimostra quindi ancora una volta come il comportamento del cliente possa essere scomposto secondo il modello di Kano. Nel caso specifico, il canale di erogazione farmacie rappresenta la qualità attrattiva, mentre il tempo di attesa per la prestazione viene percepito come un must be. È interessante notare come anche attraverso semplici statistiche descrittive il modello consenta di studiare, con step successivi di approfondimento, come è distribuito il livello di soddisfazione nei due casi dando la possibilità di attuare un confronto tra misure comuni e quelle che sono le priorità di intervento su cui il manager è chiamato ad agire per migliorare il livello di soddisfazione dei cittadini che usufruiscono del servizio in oggetto. La mappa delle priorità fornisce un quadro immediato e complessivo che viene rafforzato da un punto di vista quantitativo dal rapporto I/S che consente di avere una classifica degli item per entrambe le situazioni. È stato infine dimostrato come il modello CS in Profondità fornisca concrete opportunità di miglioramento e di avviare un processo di benchmarking volto a valorizzare le best practices all'interno di un'organizzazione, diffondendone sia le modalità che le metodologie gestionali. Questo tipo di confronto finalizzato all'apprendimento è sicuramente poco costoso anche in termini di tempo in quanto non è necessario rivolgersi ad altre organizzazioni visto che è "fatto in casa". Tuttavia, un'apertura al confronto verso altre realtà che offrono lo stesso servizio e hanno processi simili rappresenta un'importante opportunità di crescita da non perdere.

In particolare, è emersa una propensione del modello di rilevazione a far emergere con chiarezza criticità e possibili aree di miglioramento del processo di erogazione del servizio e anche di processi strettamente connessi ad esso, come dimostra l'emergere della necessità di

diminuire il tempo di attesa per effettuare una visita che è evidentemente il processo successivo rispetto a quello di prenotazione.

Per quanto concerne invece il miglioramento dello strumento di rilevazione, si specifica che alla fine dell'indagine sono stati raccolti dei feedback da parte dei responsabili del CUP attraverso una breve intervista telefonica, come strumento ulteriore di monitoraggio, che ha consentito di verificare i punti di forza e di debolezza relativi all'esperienza di sperimentazione. Tra i risultati è emerso che i vantaggi del modello sono costituiti dalla possibilità di avere uno strumento facile e pronto da applicare con la possibilità di sperimentare la multicanalità, mentre tra quelli di debolezza è emersa una difficoltà di comprensione delle linee guida e una lunghezza del questionario off line. Il modello è stato comunque ritenuto utile e le amministrazioni si sono dimostrate disponibili a ripetere l'esperienza anche se con alcuni adattamenti.

Ciò che emerge dai dati delle indagini CUP sportello e farmacie è infine che, considerando l'elevato numero di osservazioni espresse dagli utenti nella sezione suggerimenti e anche dai dati inerenti le regressioni, lo strumento di rilevazione e in particolare la dimensione Capacità di risposta potevano essere ulteriormente ampliate dando spazio a ulteriori driver legati al processo. Questa riflessione dovrà essere parte della riprogettazione del questionario per le successive indagini.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AAKER DAVID A., (2007), Marketing Research, Monografia

AMSDEN R.T., FERRATT T.W., AMSDEN D.M., (1996), "TQM: core paradigm changes" in Business Horizons.

ANDERSON EUGENE W., CLAES FORNELL, DONALD R. LEHMANN, (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden" in Journal of Marketing, Vol. 58, July, pp. 53-66.

ANDREINI P., (2004), Qualità certificazione competitività, Hoepli Milano.

BATESON J. G., DOUGLAS HOFFMAN K., (2000), Gestire il marketing dei servizi, Apogeo, 4th ed., Milano.

BERTOCCO M., CALLEGARO P., DE ANTONI MIGLIORATI D., (2006), Ingegneria della Qualità, Città Studi Edizioni.

BIROLI M., (1992) "Process analysis o process management", in Sistemi & Impresa.

BOVINA L., (1998), I focus group. Storia, applicabilità, tecnica, in Bezzi C. (a cura di), Valutazione 1998, Giada, Perugia, pp. 37-45.

BUSACCA B., (1989), "Analisi del consumatore, territorio competitivo, definizione dell'offerta" in Economia e Management, vol. 10.

BUSACCA B., (1990), L'analisi del consumatore. Sviluppi concettuali e implicazioni di marketing, Egea, Milano.

BUSACCA B., IACOVONE L., (1995), "La propensione alla customer satisfaction nelle imprese industriali" in Micro&Macro Marketing, n. 3.

BUSACCA, B., PADULA, G., 2005."Understanding the relationship between attribute performance and overall satisfaction. "Marketing Intelligence & Planning 23 (6/7), 543-561

CANDIOTTO R., (2003), L'approccio per processi e i sistemi di gestione della qualità, Milano, Giuffrè.

CAPPELLI L., GUGLIELMETTI R., MATTIA G., MERLI R., MUSELLA F., RENZI M.F., VICARD P., (2009), Linee guida per l'applicazione del modello di rilevazione della CS on-line.

CAPPELLI L., GUGLIELMETTI R., MATTIA G., MERLI R., RENZI M. F., "Un modello di rilevazione per la misurazione della soddisfazione del cittadino relativamente ai servizi erogati on-line", Nota 1 e 2, Atti del XXIV Convegno Nazionale Scienze Merceologiche (23-25 giugno 2009) pubblicati a dicembre 2009, Torino. ISBN: 978-88-7661-873-4.

CAPPELLI L., GUGLIELMETTI R., MATTIA G., MERLI R., RENZI M.F., "La Peer evaluation come strumento per sviluppare il benchmarking nel settore pubblico: risultati di

una ricerca sulla diffusione dei percorsi di alta formazione sui temi del TQM destinati alla P.A.", Nota 1 e 2, Atti del XXIV Congresso Nazionale delle Scienze Merceologiche (Torino, 23-25 giugno 2009) pubblicati a dicembre 2009 ISBN 978-88-7661-873-4. (PROCEEDINGS).

CAPPELLI L., GUGLIELMETTI R., MATTIA G., MERLI R., RENZI M.F., "Statistical techniques for continuous improvement: a citizen's satisfaction survey", The TQM journal formerly The TQM Magazine, Vol. 22 Issue: 3 pagg.267-284, UK, 2010, DOI: 10.1108/17542731011035514 ISSN: 1754-2731 (ARTICOLO SU RIVISTA).

CAPPELLI L., GUGLIELMETTI R., MATTIA G., MERLI R., RENZI M.F., "Statistical techniques for continuous improvement: a citizen's satisfaction survey", The TQM journal formerly The TQM Magazine, Vol. 22 Issue: 3 pagg.267-284, UK, 2010, DOI: 10.1108/17542731011035514 ISSN: 1754-2731 (ARTICOLO SU RIVISTA).

CAPPELLI L., GUGLIELMETTI R., MATTIA G., MERLI R., RENZI M.F., "The experimental phase of a general Customer Satisfaction management model for on line services supplied by public administrations: methodology and outcomes", 12th QMOD and Toulon Verona Conference "International Quality and Service Sciences", Verona 27-29 agosto 2009, ISBN 9788890432705. (PROCEEDINGS).

CAPPELLI L., RENZI M.F., (2010), Management della qualità, CEDAM, Padova.

CAPPELLI, L., MATTIA, G., MERLI, R., RENZI, M.F., (2008), "Evaluating citizen satisfaction with public on line services: a methodological approach", Proceedings, Quality in services, University of Florence.

CASTALDO S., (2002), Fiducia e relazioni di mercato, Il Mulino, Bologna.

CICCHITELLI G., HERZEL A., MONTANARI G., Il campionamento statistico, Il Mulino, Bologna, 1997

COLUCCI, A., "La teoria dei fattori motivazionali e di igiene di F. Herzberg per la soddisfazione del lavoro", (1976), Liviana editrice, Padova.

CONTI T., DE RISI P., (2001), Manuale della qualità, Il Sole 24 Ore, Milano.

CONTI T., (1988), "Dalla qualità dei prodotti alla qualità dei sistemi aziendali" in L'impresa n.3

CONTI T., (2004), Qualità un'occasione perduta?, Etas, Milano.

CORRAO S., (2000), Il focus group, Franco Angeli, Milano.

COSTA, G., GIANECCHINI, M., (2005), Risorse umane. Persone, relazioni e valore, McGraw-Hill.

COSTABILE, M., (2001), Il capitale relazionale, McGraw-Hill, Milano.

CRONIN J. JR., TAYLOR S., (1992), "Measuring service quality: a re-examination and extension" in Journal of Marketing, vol. 56, pp. 55-68.

CROSBY L.A., EVANS K.R. E COWLES D., (1990), "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective" in Journal of Marketing.

DE RISI P., FRANCHI P., (2001), "Dalla visione per processi alla gestione dei processi", in Manuale della qualità, a cura di Tito Conti e Piero De Risi, Milano, Il Sole 24 Ore.

DE RISI P., Introduzione alla gestione per processi nelle organizzazioni, Appendici, Università degli Studi di Pisa.

DEAN J.W., BOWEN D.E., (1994), Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development, Academy of Management Review, pp. 392-418.

DI CIACCIO A., BORRA S., (2004), Metodologie Per Le Scienze Economiche e Sociali, The Mc Graw Hill.

DOWLING G. R., UNCLES M., (1997), "Do customer loyalty programs really work?", Research Brief, Centre for Corporate Change Australian Graduate School of Management, published in the Sloan Management Review 38 (4), pp 71-82.

EIPA, (2006), COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK, Maastricht

EMERY, C.R., TOLBERT, S.H., BARKER, K.J., (2005) An examination of the gap between supervisory job expectations and student perceptions of those expectations using the Kano model of customer satisfaction, Academy of Educational Leadership Journal, Vol. 9

FEDEL A., (2004), Grazie per il reclamo! Come trasformare i clienti insoddisfatti in clienti fedeli, Franco Angeli Editore, Milano.

FERRERO G., (1992), Il marketing Relazionale, Lint Trieste.

FIOCCA R., (1981), Il comportamento d'acquisto, in R. Fiocca (a cura di), Il marketing dei beni industriali, Giuffrè, Milano.

FORNELL, C, (1992), "A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience", Journal of Marketing, Vol. 56

FORNELL, CLAES, MICHAEL D. JOHNSON, EUGENE W. ANDERSON, JAESUNG CHA & BARBARA EVERITT BRYANT, (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings", Journal of Marketing, Vol. 60, October, pp. 7-18.

FRANCESCHINI F, ROSSETTO S., (1998), "Service Qualimetrics: The Qualitometro" in Method Quality Engineering, vol.12, N.1 pp.13-20.

GALE B.T., (1994), Managing Customer Value, The Free Press, New York.

GALGANO A., (1993), La qualità Totale: il Company-Wide Quality Control come nuovo sistema manageriale, Il Sole 24 ore, Milano.

GERSON, R.,F., (1995), Come misurare la soddisfazione del cliente, Franco Angeli, Milano.

- GRANDINETTI R., (2002), *Concetti e strumenti di marketing*, Etas Libri Milano.
- GRÖNROOS C., (1989), "Defining Marketing: A Market-Oriented approach" in *European Journal of Marketing*, 23(1), pp. 52-60.
- GRÖNROOS C., (2000), *Service management and marketing*, Chichester, Wiley.
- GUGLIELMETTI R., "Gli strumenti di ascolto del cliente" in CAPPELLI L., RENZI M.F., *Management della qualità*, (2010), CEDAM, Padova.
- GUGLIELMETTI R., "I metodi di misurazione della customer satisfaction" in CAPPELLI L., RENZI M.F., *Management della qualità*, (2010), CEDAM, Padova.
- GUGLIELMETTI R., "L'attenzione al cliente: approccio teorico" in CAPPELLI L., RENZI M.F., *Management della qualità*, (2010), CEDAM, Padova.
- GUGLIELMETTI R., MERLI R., RENZI M.F., (2007), "Survey of citizens satisfaction in public service on-line", 10th Toulon-Verona International Conference on "Quality in Services", Thessaloniki settembre.
- GUGLIELMETTI R., MERLI R., RENZI M. F. (2007), "Survey of citizens' satisfaction in public service on-line ", Conference "Quality in service", Thessaloniki.
- GUGLIELMETTI R., MUSELLA F., RENZI M.F., (2007), "Survey of customer satisfaction in a course of higher education", 10th Toulon-Verona International Conference on "Quality in Services", Thessaloniki
- GUGLIELMETTI R., MUSELLA F., RENZI M.F., VICARD P., (2008) "Evaluating citizens' satisfaction about public on line services. The questionnaire reliability and validation", Conference "Quality in services", Firenze
- GUGLIELMETTI R., MUSELLA F., RENZI M.F., VICARD P., (2008), "Evaluating citizens' satisfaction about public online services", Proceedings, Quality in services, University of Florence.
- GUGLIELMETTI R., MUSELLA F., RENZI M.F., VICARD P., "Probabilistic expert systems for managing information to improve services", *The TQM journal formerly The TQM Magazine*, Volume 21, Issue 4, pagg. 429-442, UK, 2009.
- GUGLIELMETTI R., MUSELLA F., RENZI M.F., VICARD P.,(2008), "Evaluating citizens' satisfaction about public on line services. The questionnaire reliability and validation", Conference "Quality in service", Florence.
- GUGLIELMETTI R., PISANO A., RENZI M. F., "La gestione per processi" CAPPELLI L., RENZI M.F., *Management della qualità*, (2010), CEDAM, Padova.
- GUGLIELMETTI R., RENZI M. F., "Le metodologie del miglioramento" in CAPPELLI L., RENZI M.F., *Management della qualità*, (2010), CEDAM, Padova.
- GUGLIELMETTI R., RENZI M. F., "Leadership e risorse umane" in CAPPELLI L., RENZI M.F., *Management della qualità*, (2010), CEDAM, Padova.

HERZBERG, F., (1959), "Motivation to work", New York, Wiley.

HERZBERG, F., (1972), "Come motivare i propri dipendenti", *Problemi di gestione*, V, n. 6.

HOWARD, C., "Are We Being Served? A Critical Perspective on Canada's Citizens First Satisfaction Surveys," *International Review of Administrative Sciences*, vol. 76, no. 1, 2010, pp. 65-83.

HUISKONEN, J., PIRTTILÄ, T., (1998), Sharpening logistics customer service strategy planning by applying Kano's quality element classification, *International journal of production economics*, Vol. 56-57, pp. 253-256.

IASEVOLI G., (1995), "Il processo di rilevazione della customer satisfaction nelle imprese di servizi", in *Micro&Macro Marketing*, n. 3.

JOHAN LILJA & HA KAN WIKLUND, A Two-Dimensional Perspective on Attractive Quality, Mid Sweden University and Lulea University of Technology, Sweden.

JOHNSON, M.D., GUSTAFSSON, A., LERVIK L., ANDREASSEN, T.W. & CHA, J., (2001), "The evolution and future of National Customer Satisfaction Index Model" in *Journal of Economic Psychology*, vol. 22, pp. 217-245.

KANO N., SERAKU N., TAKAHASHI F., TSUJI S., (1984), "Attractive quality and must-be quality", *Hinshitsu (Quality, The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, vol.14, No.2, pp.39-48).

KANO, N. (2001), "Life Cycle and Creation of Attractive Quality", 4th International QMOD Conference Quality Management and Organizational Development, Linköpings University, Sweden.

KOTLER P., KELLER K. L., (2007), *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

KRISANA KITCHAROEN, (2004), The importance performance analysis on service quality in administrative departments of private universities in Thailand, *ABAC Journal* Vol. 24. No. 3.

KRUEGER R.A., (1994), *Focus groups. A practical Guide for Applied Research*, Sage, Thousand Oaks.

KUO, Y.F., (2004), "Integrating Kano's model into web-community service quality". *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (7), 925-939.

KURT MATZLERA, FRANZ BAILOMB, HANS H. HINTERHUBERA, BIRGIT RENZLA, JOHANN PICHLERB, The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis.

LARS NILSSON-WITTELL, ANDERS FUNDIN, (2005), Dynamics of service attributes: a test of Kano's theory of attractive quality, *International Journal of Service Industry Management* Vol. 16 No. 2, pp. 152-168.

LEE, Y., HUANG, S., (2009), A new fuzzy concept approach for Kano's model, *Expert Systems with Applications*, Vol. 36, pp. 4479-4484.

LEONARDI E., (2005), *Ricostruire e vivere il processo per la qualità in azienda*, Sperling & Kupfer Editori.

LILJA, J., WIKLUND, H., (2006), "Obstacles to the creation of attractive quality", *The Total Quality Management Magazine*, Vol. 18 No. 1, pp. 55-66, Sweden.

LOFGREN, M., WITTELL, L., (2008), "Two decades of using Kano's theory of attractive quality: A literature review." *Quality Management Journal* 15 (1), 59–76.

LOIACONO E.T., WATSON R.T., GOODHUE D.L., (2007), "An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites" in *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 11, n.3.

LOVELOCK C., WIRTZ J., (2007), *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

MARTILLA J. A., JAMES J. C. (1977), "Importance-Performance Analysis, *Journal of Marketing* 41(1), 77- 79.

MASLOW, A.H., (1975), *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma.

MATZLER K., HINTERHUBER H.H., BAILOM F., SAUERWEIN E., (1996), "How to delight your customers" in *Journal of Product & Brand Management*, vol. 5, n. 2.

MATZLER, K., BAILOM, F., HINTERHUBER, H. H., RENZL, B., PICHLER, J., (2004), "The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 271-277.

MC CLELLAND, (1975), "A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle", Boston, Mc Ber.

MC CLELLAND (1976), "A guide to job competence assessment", Boston, Mc Ber.

MELE, C., (1999), *Marketing e qualità. Un'analisi integrata delle evoluzioni in atto*, Tesi di dottorato XI ciclo Istituto Universitario Navale, Napoli.

MERLI G., BIROLI M., (1996), *Organizzazione e gestione per processi*, Milano, Isedi.

MOLTENI L., TROILO G., (2003), *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill, Milano.

MORGAN D.L., (1993), *Successful focus groups*, Sage, London.

OAKLAND JOHN S., (2003), *TQM Text with cases*, Elsevier Ltd.

ORSINGHER C., (2003), *Un'analisi della soddisfazione del cliente nei servizi ad elevata partecipazione*, *Micro & Macro Marketing*, n. 1.

- PAMPLONI SCARPA A., CONCA M.G., (2003), *Gestione per processi. Come identificare, gestire e ottimizzare i processi dell'impresa*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- PARASURAMAN A., BERRY L.L., ZEITHAML V.A., (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale" in *Journal of Retailing*.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V., BERRY L.L., (1985), "A conceptual model of Service Quality and its implication for future research" in *Journal of Marketing*.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V., BERRY L.L., (1986), "ServQual: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality" in *Marketing Science Institute*, Cambridge.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V., BERRY L.L., (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale" in *Journal of Retailing* 67, pp. 420-450.
- PORTER M. E., (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano.
- POWELL T.C., (1995), "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study" in *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
- QUARTAPELLE A.Q., (1994), *Customer satisfaction*, McGraw-Hill, Milano.
- RAIMONDI, M., (2005), *Marketing del prodotto-servizio: Integrare tangibile e intangibile per ottenere valore al cliente*, Hoepli, Milano.
- RAVALD A., GRÖNROOS C., (1996), "The value concept and relationship marketing" in *European Journal of Marketing*, vol. 30, pp. 19-30.
- REICHHELD E SASSER, (1990), "Zero Defection: Quality comes to services" in *Harvard Business Review*.
- RICCI A., (1992), *Qualità totale per l'azienda*, Etas, Milano.
- RICOLFI L., (2001), *La ricerca qualitativa*, Carocci, Roma.
- RIVIÈRE, P., MONROZIER, R., ROGEAUX, M., PAGÈS, J., SAPORTA, G., (2006), "Adaptive preference target: Contribution of Kano's model of satisfaction for an optimized preference analysis using a sequential consumer test", *Food Quality and Preference*, Vol. 17, pp. 572-581.
- SCHVANEVELDT, S.J., ENKAWA, T., MIYAKAWA, M., (1991), "Customer evaluation perspectives of service quality: Evaluation factors and two-way model of quality", *Total Quality Management* 2 (2), 149–161.
- SHU-PING LIN, CHEN-LUNG YANG, YA-HUI CHAN, CHWEN SHEU, (2010), "Refining Kano's 'quality attributes–satisfaction model: A moderated regression approach", *Journal Production Economics*.
- STAGI L., (2000), "Il focus group come tecnica di valutazione. Pregi, difetti, potenzialità", *Rassegna Italiana di Valutazione*, n. 20.

STEYAERT J.C., (2004), "Measuring the Performance of Electronic Government Services" in *Information & Management*, n. 41, pp. 369-375.

SZYMANSKI D.M., R.T. HISE, 2000, "e-Satisfaction: An Initial Examination" in *Journal of Retailing*, 76 (3), pp. 309-322.

TANESE V. A., NEGRO G., GRAMIGNA A., (2003), *La customer satisfaction nelle Amministrazioni pubbliche, Valutare la qualità per-cepita dai cittadini.*

TEMPLETON J.F., (1994), *The focus group*, Probus Publishing company, Chicago.

TING WANG and PING JI, "Understanding customer needs through quantitative analysis of Kano's model", Department of Industrial and Systems Engineering, The Hong Kong Polytechnic University

TING, S.C., CHEN, C.N., (2002), "The asymmetrical and non-linear effects of store quality attributes on customer satisfaction", *Total Quality Management* 13 (4), 547–569.

TONCHIA S., TRAMONTANO A., TURCHINI F., (2003), *Gestione dei processi e knowledge management. Reti organizzative e nuove tecnologie: l'azienda estesa della conoscenza*, Il Sole 24 Ore, Milano.

TRENTINI G., (1980), *Manuale del colloquio e dell'intervista*, Mondadori, Milano.

UNI 10002: 2006, *Il trattamento dei reclami per la soddisfazione del cliente*, Milano.

UNI 11097:2003, *Indicatori e quadri di gestione della qualità - Linee guida generali.*

UNI 11098:2003, *Linee guida per la misurazione della soddisfazione del cliente e per la misurazione degli indicatori del relativo processo.*

UNI EN ISO 9001:2008, *Sistemi di gestione per qualità- Requisiti.*

VALDANI E., (1991), *Marketing globale*, Egea, Milano.

VALDANI E., (1992), "L'impresa proattiva. Un nuovo modello di impresa per generare valore" in *Economia e Management*, n. 4.

VALDANI E., BUSACCA B., (1992), "Customer satisfaction: una nuova sfida" in *Economia & Management*, n. 2.

VALDANI E., BUSACCA B., COSTABILE M., (1994), *La soddisfazione del cliente. Un'indagine empirica sulle imprese italiane*, Egea, Milano.

VAN DE WALLE, S. (2007) *Measuring customer satisfaction in the public sector: a short introductory guide*, pagg. 46-47

VAVRA, T.G., (1997), *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Program*. ASQ Quality Press, Milwaukee, WI.

WOLFINBERGER M., GILLY M.C., (2003), "eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting e-tail quality" in *Journal of Retailing*, 79, pp. 183-198.

XU, Q., JIAO, R. J., YANG, X., HELANDER, M., KHALID, H. M., "An analytical Kano model for customer need analysis", *Design Studies*, Vol. 30 No. 1, pp. 87-110, Great Britain, 2009.

YU-CHENG LEE, CHENG-CHIEN CHENG AND TIEH-MIN YEN, (2009), "Integrate Kano's Model and IPA to improve Order-Winner Criteria: a study of computer Industry", *Journal of Applied Sciences* 9 pp. 38-48

ZEITHAML V., PARASURAMAN A., BERRY L.L., (1991), *Service Quality*, McGraw Hill.

ZEITHAML V.A., PARASURAMAN A., MALHOTRA A., (2002), "Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge" in *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 30 (4), pp. 362-375.