

Progettare la user satisfaction

Come la biblioteca efficace gestisce gli aspetti immateriali del servizio¹

di Giovanni Di Domenico

La soddisfazione degli utenti (user satisfaction): né più, né meno dovrebbe essere questo l'obiettivo principale, e questa la misura, delle biblioteche orientate all'efficacia. Un'ardua sfida, per affrontare la quale le competenze strettamente tecniche non sono sufficienti. Da un lato, certo, si tratta di garantirsi un'alta produttività del proprio portafoglio-servizi in termini di offerta (di informazione, di lettura, ecc.); dall'altro non ci si può esimere dal lavorare alacremente, e con altrettanta coerenza strategica, alla qualità interattiva delle transazioni di servizio: per quanto paradossale possa apparire, un utente che abbia ottenuto esattamente ciò che cercava (un libro in consultazione, la fotocopia di un articolo, una notizia, una lista bibliografica, ecc.) non può essere tout court considerato come un utente soddisfatto; di contro, è possibile contenere gli effetti negativi di una richiesta inevasa, purché ci si preoccupi di gestire in modo accorto quella che inevitabilmente verrà vissuta dall'utente come una manifestazione di disservizio. Il fatto è che un sistema di erogazione del servizio può funzionare al meglio solo se tiene conto di alcuni aspetti — definiamoli "volatili" o "immateriali" — che attengono all'esperienza di contatto degli utenti con la biblioteca.²

Un primo elemento di questo tipo risiede nella relativa *intangibilità* della prestazione erogata. Il ricupero di un documento (ma anche di una notizia) si può senz'altro configurare come risultato materiale della transazione. Tuttavia, dentro la dimensione spazio-temporale in cui avviene il contatto con la biblioteca (una dimensione che può essere anche tutta virtuale), l'utente compie soprattutto un'esperienza. Essa risulterà non meno determinante, come vedremo, nella formazione del suo giudizio sulla qualità del ser-

vizio prestatogli. E ancora: ogni transazione di servizio è caratterizzata dalla *partecipazione* dell'utente. Chi entra in biblioteca, consulta un catalogo, chiede un libro in lettura, prende posto in sala, compila un modulo per poter fotocopiare un articolo, ecc., è parte integrante, attiva del sistema di erogazione. Di conseguenza, un servizio o è "partecipato" o non è: un catalogo o una pagina Web mai consultati è come se non esistessero. Infine, c'è spesso *simultaneità* tra produzione e consumo di servizio. Inoltrata una richiesta di prestito, si ha diritto a una risposta immediata, positiva o negativa che sia; quando un utente prende posto a una stazione di lavoro per consultare una banca dati su cd-rom, egli consuma un servizio che viene prodotto in quello stesso momento. L'immediata disponibilità del servizio è perciò una componente cruciale del sistema di erogazione: non è un caso che in testa all'abituale elenco delle lamentele da disservizio bibliotecario figurino sempre i ritardi, le lunghe attese, la mancata tempestività delle prestazioni. Intangibilità, partecipazione, simultaneità: è possibile gestire — e come? — gli aspetti immateriali del servizio?

L'esperienza di contatto

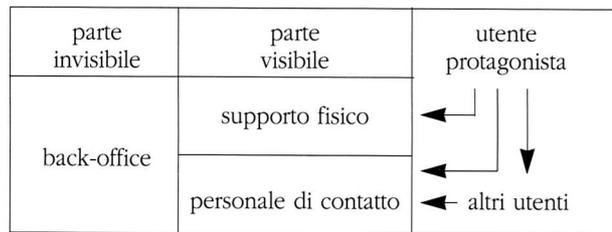
L'esperienza di contatto è in realtà qualcosa di molto complesso, che nasce dall'interazione di diverse componenti: gli utenti, il personale, gli ambienti, le attrezzature, ecc. Lo Schema 1 propone una lettura molto semplice del sistema di erogazione del servizio.³ La struttura erogatrice è presentata secondo la tradizionale differenziazione tra *back-office* e *front-line*, tra parte "invisibile" all'utente (manage-

¹ Propongo qui alcuni esiti di una riflessione più ampia sulla gestione efficace della biblioteca; riflessione che sto condividendo con il mio amico Michele Rosco. Così, il contenuto dell'articolo — delle cui carenze egli non ha alcuna responsabilità — è espressione anche del confronto di idee che ci sta appassionando da un paio di anni.

² Vedi B. SCHNEIDER-D.E. BOWEN, *La gestione delle risorse umane nel settore dei servizi*, "Sviluppo e organizzazione", 24 (1993), 140, p. 44-45.

³ Adattato da A. QUARTAPELLE, *Customer satisfaction*, Milano, McGraw-Hill, 1994, p. 11.

Schema 1 - Il sistema di erogazione del servizio



ment, ufficio acquisti, catalogazione, ecc.) e parte “visibile”, quest’ultima distinta in supporto fisico (ambienti, arredi, attrezzature) e personale di contatto. Lo schema mette poi in primo piano l’utente protagonista della transazione (l’utente servito in quel preciso istante), rispetto agli altri utenti in qualche modo coinvolti (perché in attesa di ricevere a loro volta il servizio, per esempio). L’utente protagonista costruisce la propria esperienza del servizio dentro un sistema di interazioni nel quale hanno parte anche il supporto fisico, gli altri utenti e soprattutto il personale di contatto.

La relazione tra utente e supporto fisico è fortemente condizionata dalla qualità della comunicazione implicitamente prodotta dalla struttura, e quindi dall’aspetto degli ambienti e delle attrezzature, dalla maggiore o minore efficacia della segnaletica, ecc. E tuttavia, anche l’utente può comunicare qualcosa in ordine alle evidenze fisiche: macchiare il tavolo di lettura, gettare cartacce in giro, danneggiare la memoria di un elaboratore sono modalità, tra loro diversissime, di interazione “perversa”, comunque in grado di causare uno scadimento complessivo del servizio. Diversamente, un comportamento rispettoso dell’ambiente-biblioteca diventa una risorsa in più a disposizione: un comportamento da incentivare, con accorte strategie comunicazionali.

Significativa è anche l’interazione utente-altri utenti. Un utente più o meno veloce nella compilazione di un modulo o nell’inoltro di una richiesta determina effetti negativi o positivi sulla durata dell’attesa degli altri utenti e dunque sul loro più o meno grande disagio. D’altra parte, banalmente, persone che durante l’attesa chiacchierino a voce alta possono distrarre il personale di contatto e l’utente protagonista, con inevitabili conseguenze nocive sui tempi e sulla qualità dell’erogazione. Non mancano però esempi positivi anche per questo tipo di interazione: è il caso dell’utente esperto, pronto a spendere una parte, magari piccola, del suo tempo in biblioteca per aiutare qualcun altro in difficoltà nell’uso dei cataloghi, dei servizi o delle attrezzature. Ad ogni modo, il momento nevralgico dell’esperienza dell’utente va ricercato in primo luogo nel rapporto con il personale: con gli operatori di *front-line* nella maggior parte dei casi; talvolta con il personale di *back-office*. Il giudizio sulla biblioteca e sulla qualità complessiva del

suo servizio coincide anche, e in buona parte, con l’opinione che l’utente ricava dalla sua esperienza interattiva con le persone che lavorano in biblioteca.

Gli operatori della *front-line*, in particolare, hanno tra le mani il delicatissimo compito di trasformare in risultato concreto di servizio alcuni lunghi processi elaborativi posti in essere dall’intero sistema-biblioteca. Il personale di contatto è parte attiva di relevantissimi scambi comunicativi bidirezionali: è spesso l’unica voce ufficiale che l’utente abbia occasione di ascoltare ed è sovente anche l’unico interlocutore al quale l’utente possa affidare la rappresentanza delle proprie esigenze.⁴

D’altro canto, dentro il quotidiano svolgersi del lavoro di contatto giocano altre variabili importanti, come il vissuto privato e organizzativo degli operatori, la qualità dei rapporti con i colleghi e con il management, le aspettative professionali, i carichi di lavoro più o meno pesanti. Il tutto rende la scena della transazione estremamente mossa e permeabile a situazioni conflittuali.

Un tentativo di classificazione dei comportamenti negativi sulla *front-line*, che possono manifestarsi come strategia di governo unilaterale delle contraddizioni da parte del personale, ha proposto tre principali tipologie di contatto: di *trincea*, *burocratica*, *lassista*.⁵

La prima tende a privilegiare l’interesse personale immediato dell’operatore: questi si sottrae in qualche modo al contatto, tenendo l’utente fisicamente lontano, oppure mostrandosi ostentatamente alle prese con altre incombenze.

La seconda segnala la volontà di far prevalere l’interesse dell’organizzazione a proteggersi dalla domanda di servizi personalizzati: l’operatore difende un’interpretazione rigida, chiusa delle norme regolamentari, contrapponendola alle esigenze “eterodosse” dell’utente.

Lo stile di trincea e lo stile burocratico producono effetti devastanti sulla soddisfazione dell’utente: nel primo caso egli si sentirà un ospite indesiderato e fastidioso; nel secondo caso vivrà la biblioteca come un ostile e impenetrabile apparato amministrativo.

La terza strategia, peraltro più rara, consente invece, almeno d’acchito, di evitare il conflitto: l’operatore lassista è disposto a venire incontro a qualsiasi tipo di richiesta, anche a costo di bruciare grandi e preziose risorse materiali e di tempo, personali e organizzative. Si procurerà magari in questo modo forti gratificazioni personali, ma il risultato organizzativo verrà alla lunga compromesso, in termini di tempo e di disponibilità sottratti agli altri utenti e cioè di coerenza comportamentale complessiva della biblioteca.

Uno stile di contatto efficace — chiamiamolo “di buona accoglienza” — nasce da presupposti completamente diversi. Si concretizza nel momento in cui il management bibliotecario riesce a far proprio e a trasmettere a tutti gli operatori il principio culturale in base al quale:

— la soddisfazione dell’utente è il più prezioso dei beni gestiti dalla biblioteca: va perseguita e protetta con determinazione e coerenza; ➤

⁴ È sempre più necessario misurarsi con un’accezione più ampia di quella convenzionalmente legata al concetto di *desiderata*: non solo segnalazione di documenti, ma richieste, suggerimenti, che possono riguardare risorse e modalità di erogazione del servizio.

⁵ Vedi A. QUARTAPELLE, *op.cit.*, p. 11 e seg.

- un'accoglienza corretta dell'utente è una vera e propria necessità strategica e non solo un problema di buona educazione dei singoli, un occasionale elemento di corredo dell'attività di servizio;
- nel bagaglio professionale di ogni bibliotecario, accanto al saper fare tecnico-operativo, devono trovare adeguato spazio capacità e competenze di tipo relazionale (con quel che segue sul piano formativo, di valutazione della *performance*, di sistemi premianti, ecc.);
- lo stile organizzativo di contatto deve tendere — nei limiti del possibile — all'affermazione di modalità relazionali uniformi e costanti, non troppo condizionate dalle circostanze (dal *turn-over*, per esempio).

Per una buona accoglienza dell'utente

Quali potrebbero essere, allora, le componenti fondamentali della buona accoglienza? Come tenere insieme competenza tecnica e competenza relazionale? Si può provare a rispondere a queste domande, facendo riferimento ad alcune qualità organizzative, ormai largamente accolte nel sistema di valori praticato da tutte le organizzazioni orientate all'efficacia.⁶

1) L'affidabilità. Essere affidabili significa semplicemente fare sempre ciò che si promette e farlo in modo preciso. Per esempio, invitando l'utente a tornare dopo 24 ore per ritirare il risultato di una ricerca bibliografica, si assume un impegno che poi dovrà essere mantenuto a tutti i costi. Il tempo a disposizione dovrà essere un serio speso per potergli consegnare il miglior prodotto possibile.

2) La disponibilità. È la volontà di venire davvero incontro, e prontamente, alle esigenze degli utenti. Un libro non concedibile in prestito, perché fuori posto, non è per esempio una notizia da comunicare sbrigativamente: si mostrano un'autentica disponibilità e un reale spirito di servizio quando si fa il possibile per recuperare rapidamente il volume e ci si preoccupa poi di ricontattare l'utente interessato per informarlo sull'esito delle ricerche.

3) La capacità di rassicurare. È propriamente la qualità di chi sa infondere fiducia e sicurezza. Gli utenti non amano trovarsi in situazioni di incertezza o di rischio (del tipo: "ho l'impressione che questo bibliotecario non abbia la competenza necessaria a risolvere il mio problema"; oppure: "ma tutto questo cercare su Internet non si risolverà per me solo in una perdita di tempo?"). Occorre risultare credibili e competenti sempre, anche nelle situazioni di difficoltà.

4) La capacità di comunicare. È una qualità che si manifesta almeno a tre livelli:

— *Facilità di contatto.* Si tratta di rendere agevoli per l'utente i tentativi di comunicare con il personale, ma anche con il management. Se pure straordinariamente occupati, *si deve* trovare il tempo — anche solo con un contatto visivo o con una breve frase — di segnalare a una persona in attesa che appena possibile ci si occuperà di lei. E poi: è importante essere il più possibile puntuali; scusarsi per i ri-

tardi; evitare toni e modi arroganti; evitare di negarsi ripetutamente al telefono; rispondere tempestivamente ai messaggi; alzarsi per stringere la mano a un visitatore, ecc.

— *Informazione chiara e costante.* Bisogna saper spiegare chiaramente contenuti, strumenti e modalità di erogazione del servizio, evitando espressioni gergali o burocratiche. Ma si tratta anche di non lasciare mai l'utente senza informazioni. È bene preoccuparsi di spiegare sempre le cause dell'eventuale disservizio o di una risposta negativa: "il libro è purtroppo fuori per un prestito; dovrebbe rientrare domani. Naturalmente registro la sua prenotazione. Le suggerirei di telefonarci per accertarsi della disponibilità del volume. In caso di ritardo, faremo il possibile per contattare l'altro utente e sollecitare la restituzione".

— *Personalizzazione del servizio.* Ovvero: impariamo a conoscere e a riconoscere i singoli utenti e le loro esigenze individuali, per soddisfarle nei limiti del possibile. Soprattutto: un'attività di reference efficace si ottiene solo personalizzando il servizio, quale che sia il livello di complessità del bisogno informativo rappresentato dall'utente.

5) La capacità di recuperare. Una biblioteca efficace si sforza di esprimere livelli adeguati di erogazione del servizio sin dal primo contatto con un utente. È evidente: incomprensioni ed errori sono sempre possibili, indipendentemente dall'impegno profuso. Diviene allora decisiva la capacità di ascolto dell'erogatore o, in altre parole, la capacità di gestire in modo corretto i reclami, così da recuperare successivamente efficacia alla transazione di servizio.

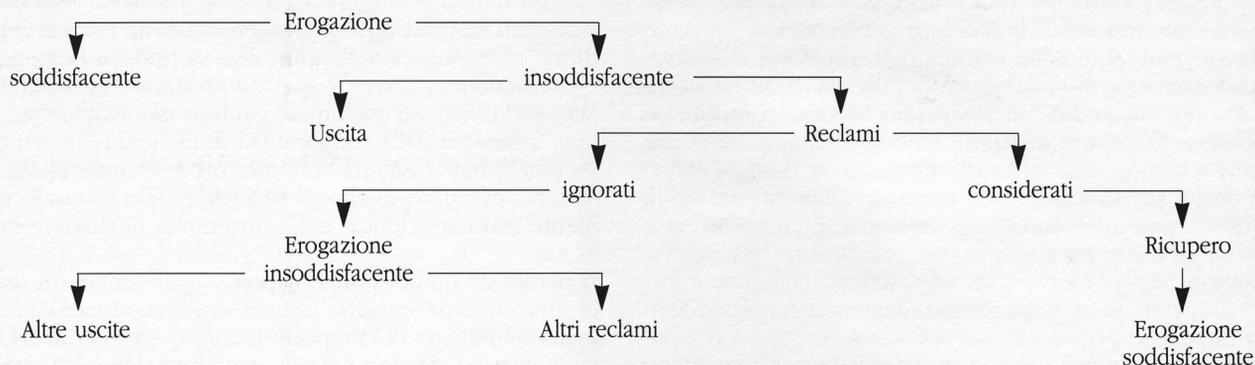
Nello Schema 2 sono rappresentate le possibili direzioni di flusso derivanti da una prima erogazione insoddisfacente del servizio. Si segnalano intanto due esiti. Il primo si manifesta come uscita, cioè come rinuncia dell'utente: è il risultato più "drammatico", quello che sancisce l'allontanamento momentaneo o addirittura definitivo dell'utente dall'orizzonte della biblioteca, rendendo problematico qualsiasi tentativo di recupero. Un altro esito possibile è però il reclamo: l'utente dà voce alla propria insoddisfazione. Così facendo, manifesta comunque l'intenzione di mantenere aperto il rapporto con l'erogatore. Ignorare il reclamo, respingere l'utente, significa evidentemente fare a meno di ogni possibilità di recupero: il servizio verrà giudicato insoddisfacente per la seconda volta, con conseguenze ancora più antipatiche sul rapporto biblioteca-utente: si avranno altre uscite oppure, nel migliore dei casi, proteste ancora più vivaci e potenzialmente dirompenti. Prestare ascolto al reclamo vuol dire invece creare i presupposti per una erogazione soddisfacente del servizio, sia pure in seconda battuta. I reclami sono uno dei cento modi attraverso i quali si manifesta la volontà di partecipazione dell'utente: sono perciò da considerare come una risorsa, non come un fastidio in più.

Salvare il tempo (e il denaro) dell'utente

Ogni esperienza di contatto con la biblioteca comporta

⁶ Cfr. V.A. ZEITHAML, A. PARASURAMAN, L.L. BERRY, *Servire qualità*, Milano, McGraw-Hill, 1991, p. 28-29.

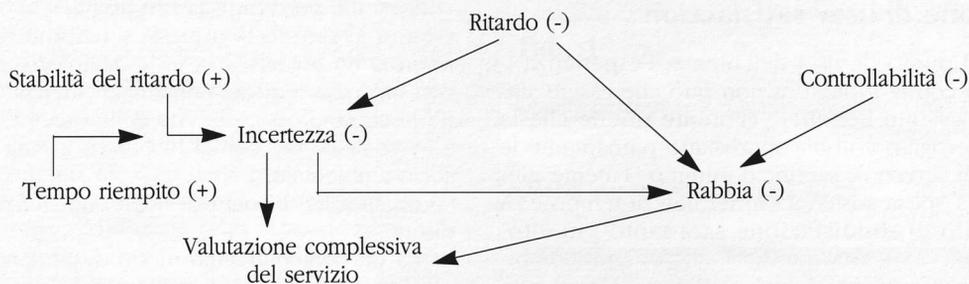
Schema 2 - Gestione dei reclami



per l'utente un qualche sacrificio di tempo. Raggiungere la biblioteca (fisicamente o tramite connessione in rete), consultarne i cataloghi, attendere che venga erogato il servizio, trattenerci per fare una ricerca o per studiare, ecc., sono tutte operazioni nelle quali viene consumata in quantità più o meno rilevante la risorsa "tempo". "Save the time of the reader": sessantacinque anni fa, un maestro come Ranganathan già individuava nella protezione di questa risorsa uno dei principi su cui fondare la biblioteconomia moderna.⁷ Non si può affermare, in tutta coscienza, che le biblioteche italiane abbiano prestato sempre la necessaria attenzione a questo ammonimento: la lentezza del servizio è anzi tra i più frequenti e discussi motivi di insoddisfazione. In realtà, con le dovute eccezioni, si fa poco sul piano tecnico-operativo per contenere i tempi di attesa e si fa ancor meno sul piano relazionale per migliorare l'esperienza di attesa degli utenti. Il secondo aspetto è impor-

tante quanto il primo. Non mancano, in altri contesti, ricerche anche approfondite sul rapporto tra esperienza di attesa e valutazione complessiva del servizio.⁸ Con alcuni test empirici si è cercato intanto di mettere a fuoco le reazioni emotive degli utenti nei confronti del disservizio da ritardo. Il modello interpretativo dello Schema 3 evidenzia due tipi fondamentali di reazione: l'incertezza e la rabbia.⁹ In estrema sintesi: più a lungo dura il ritardo, più si avvertono sensazioni di incertezza e di rabbia; come cresce l'incertezza, così cresce la rabbia; e se crescono molto questi due fattori, va a picco la valutazione del servizio. Attenzione: non è in gioco soltanto la valutazione di un singolo aspetto, ma anche quella del servizio complessivamente inteso. La puntualità è infatti sempre ai primi posti tra le aspettative dell'utente, proprio in ragione dell'importanza che egli annette alla risorsa "tempo". Altre variabili condizionano però l'esperienza di attesa. Una funzione ne- ➤

Schema 3 - L'esperienza dell'attesa



Legenda: (-) = fattori con influenza negativa; (+) = fattori con influenza positiva.

⁷ S.R. RANGANATHAN, *The five laws of library science*, Madras, The Madras Library Association; London, Edward Goldston, 1931.

⁸ S. TAYLOR, *Waiting for service. The relationship between delays and evaluations of service*, "Journal of marketing", 58 (1994), April, p. 56-69. Con "attesa" si può intendere il tempo che passa dal momento in cui l'utente è pronto a ricevere il servizio, fino al momento in cui il servizio inizia. Ma all'utente può capitare di dover aspettare durante la transazione di servizio e perfino a transazione ultimata. È per esempio frequente, in alcune biblioteche, dover affrontare una prima fila per consegnare una richiesta di consultazione; dover poi aspettare per il ritiro del volume; dover fare infine una terza fila per restituirlo.

⁹ Ridotto e adattato da S. TAYLOR, *op.cit.*, p. 58.

gativa è svolta dalla percezione di controllabilità, cioè dalla sensazione che la causa del ritardo sia da attribuire per intero alla responsabilità dell'erogatore, a deficit organizzativo. Al contrario, se il ritardo è percepito almeno in parte come indipendente dalla volontà dell'erogatore, l'incertezza sarà minore e la valutazione del servizio non ne risentirà troppo. C'è inoltre un altro elemento che contribuisce a mantenere basso il tasso di incertezza: l'eventualità che il tempo di attesa sia riempito da qualcosa (lettura, informazioni di servizio, ecc.). È questo un elemento su cui la biblioteca può intervenire concretamente in chiave di buona accoglienza, prevedendo, per quanto è in suo potere, spazi attrezzati per l'attesa (posti a sedere, materiale informativo aggiornato a disposizione, *open access* a quotidiani e riviste, ecc.).

Al sacrificio di tempo si accompagna sempre un qualche sacrificio di denaro, diretto (servizi tariffati) o indiretto (imposte, ma anche spese di viaggio e di soggiorno, ecc.). Quale che possa essere la filosofia di servizio di una biblioteca (difesa del principio di gratuità totale, tariffazione di tutte le prestazioni, tariffazione delle sole prestazioni a valore aggiunto, ecc.),¹⁰ è indispensabile che essa tenga sempre conto dell'impatto che ha la componente "costo" sulla valutazione dei servizi da parte dell'utente. Naturalmente quest'impatto sarà più forte nel caso dei servizi per i quali siano previste forme dirette di pagamento: se è vero che l'imposizione di tariffe rende più responsabile e selettiva la domanda, è altrettanto vero che la disponibilità a pagare comporta comunque una sensibile crescita delle aspettative circa la qualità dei servizi richiesti. Perseguire una politica di tariffazione spinta, non sostenendola con la continua ricerca della user satisfaction (nel senso di visibili miglioramenti nella organizzazione, gestione e comunicazione dei servizi tariffati), è uno degli errori più seri nei quali può incorrere, per superficialità o per presupponenza, il management bibliotecario.

Una definizione di user satisfaction

Se si ragiona dal punto di vista dell'utente, l'esperienza ideale di contatto con la biblioteca non può che essere sintetizzata così: massimo beneficio (l'utente ritiene che la prestazione dell'erogatore abbia soddisfatto pienamente le sue aspettative di servizio), sacrificio minimo (l'utente giudica accettabile la spesa sostenuta in termini di tempo e di denaro). Il livello di soddisfazione sarà tanto più alto, quanto più ci si avvicinerà a questo risultato. Ora, combinando la componente "prestazione", così come è percepita dall'utente, con la componente "sacrificio", possiamo schematicamente individuare quattro situazioni-base, corrispondenti ad altrettanti livelli di user satisfaction.

— *Situazione 1*: sacrificio elevato/prestazione modesta.

Risultato: massimo livello di insoddisfazione; valutazione fortemente negativa del servizio; rischio di reclamo/uscita.

— *Situazione 2*: sacrificio modesto/prestazione modesta. Risultato: insoddisfazione contenuta; sospensione del giudizio; incertezza circa l'opportunità di ripetere l'esperienza.

— *Situazione 3*: sacrificio elevato/prestazione elevata. Risultato: soddisfazione contenuta; giudizio moderatamente positivo; incertezza circa l'opportunità di ripetere l'esperienza.

— *Situazione 4*: sacrificio modesto/prestazione elevata. Risultato: massimo livello di soddisfazione; giudizio nettamente positivo; fiducia nell'opportunità di ripetere l'esperienza.

A partire da questa prima mappa, si può tentare di mettere a punto una definizione di user satisfaction calibrata sulla realtà quotidiana del rapporto biblioteca-utente: in biblioteca la user satisfaction nasce come *percezione* dell'utente di aver proficuamente impiegato il proprio *tempo* e speso bene il proprio *denaro*, avendo ricevuto, rispetto alle proprie *aspettative*, e in un determinato contesto ambientale, le migliori prestazioni possibili di servizio.¹¹

Nella definizione sono state evidenziate alcune parole-chiave, che rappresentano altrettante variabili dipendenti dal contesto ambientale in cui il rapporto biblioteca-utente si realizza: l'area geografica, la città, il territorio, l'ateneo, l'ente, l'azienda, ecc. Lo stesso sacrificio di tempo sarà diversamente giudicato secondo il contesto in cui sarà avvenuta l'esperienza. Analogamente, il giudizio sulla prestazione dipenderà non poco dalle caratteristiche tipologiche e dalle finalità istituzionali della biblioteca. Ma c'è di più: associando il concetto di user satisfaction alla percezione del servizio avvertita dal singolo utente, si riconosce implicitamente che in discussione c'è un valore soggettivo, al massimo una proprietà di relazione (tra la prestazione che si ritiene di aver fornito e ciò che l'utente pensa di aver ottenuto), mai qualcosa di intrinseco al servizio. E dunque:

- 1) non c'è qualità se il singolo utente non ne percepisce la presenza;
- 2) è probabile che lo stesso standard di servizio venga diversamente percepito da più utenti.

Gestire al meglio la user satisfaction è possibile solo se si rinuncia un po' all'idea che le biblioteche abbiano a che fare con un'entità indistinta chiamata "utenza" e non con persone in carne e ossa, ognuna delle quali:

- vive l'incontro con la biblioteca in una determinata realtà socio-ambientale;
- ha specifici bisogni/desideri che si aspetta di veder soddisfatti;
- ha un personalissimo modo di percepire il servizio;
- si serve di criteri di valutazione costi-benefici che possono risultare anche molto diversi da quelli ipotizzati dall'erogatore;
- giudica in modo assolutamente soggettivo;
- si forma opinioni non facilmente modificabili.

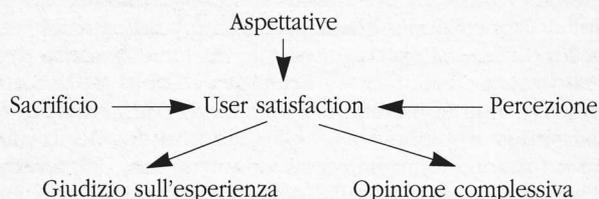
¹⁰ Non sarebbe pertinente entrare qui nel merito dell'ormai vastissimo dibattito sulla opportunità di tariffare i servizi bibliotecari. Basterà citare, per gli approfondimenti, la ricca panoramica proposta da C. REVELLI, *Tariffe in biblioteca*, "Biblioteche oggi", 13 (1995), 4, p. 36-44 e il parere, assai equilibrato, di G. SOLIMINE, *Il prezzo della biblioteca*, "Biblioteche oggi", 13 (1995), 6, p. 8-14.

¹¹ Cfr. S. CHERUBINI, *Il customer satisfaction management*, "Sviluppo e organizzazione", 26 (1995), 149, p. 46.

La user satisfaction può proficuamente essere rappresentata in forma di diagramma, con i relativi flussi in entrata e in uscita (Schema 4).¹²

Una periodica rilevazione e analisi degli output consentirà di implementare un progetto di gestione correttamente *user-oriented*.

Schema 4 - Rappresentazione della user satisfaction



Le parole-chiave della user satisfaction

Abbiamo provato a individuare le qualità organizzative indispensabili a una biblioteca per assicurare una buona accoglienza ai propri utenti: affidabilità, disponibilità, capacità di rassicurare, capacità di comunicare, capacità di ricupero. Aggiungiamo a queste componenti lo sforzo, qua e là richiamato, volto a fare della biblioteca un ambiente confortevole e funzionale: avremo in tal modo il quadro tendenzialmente completo di ciò che qualsiasi utente pensa che una struttura erogatrice di servizi debba sapergli offrire. Parliamo di esigenze ancora generiche, che ogni utente trasforma poi in concrete aspettative di servizio solo nel momento in cui entra in contatto con una determinata struttura bibliotecaria.¹³ La trasformazione delle esigenze generiche di qualità in vere e proprie aspettative di servizio viene determinata da un insieme di variabili, per lo più derivanti da elementi conoscitivi raccolti dal singolo utente intorno alla capacità erogatrice della biblioteca. Essi attengono alla immagine di servizio della struttura trasmessa dai media, alle esperienze di contatto raccontate dagli altri utenti, alla efficacia della comunicazione organizzativa prodotta dalla biblioteca stessa, a precedenti esperienze di contatto fatte personalmente dall'utente, al costo delle prestazioni, ecc. È lecito e inevitabile attendersi molto da una biblioteca che goda di buona stampa e di buona televisione (capita, talvolta); di cui si sia sentito "parlare bene" da parte di chi l'ha già frequentata; della quale si abbia avuto personalmente modo di apprezzare l'attività di servizio. Al contrario, referenze negative tengono bassa la soglia di aspettativa, con il risultato — anch'esso apparentemente paradossale — che è più difficile per una biblioteca che vanti una buona reputazione corrispondere alle aspettative dei propri utenti. Raggiungere, conservare e accrescere alti livelli di efficacia

significa non abbassare mai la guardia: alla crescita delle aspettative la biblioteca deve saper rispondere con un impegno organizzativo costante, tale da preservarla da amare sorprese: la user satisfaction non si conquista una volta per tutte. È del resto un errore grave darsi una strategia comunicazionale di auto-promozione tendente a ingenerare aspettative in eccesso: alla lunga, la distanza tra ciò che si è promesso e ciò che si è in grado di mantenere potrebbe trasformarsi in un pericoloso boomerang.

Ma torniamo per un attimo all'altra parola-chiave della user satisfaction: la percezione. Anch'essa è il risultato di uno scostamento: un identico standard di erogazione viene diversamente percepito dai singoli utenti, per ognuno dei quali possono agire vari condizionamenti di carattere psicologico, pronti a ostacolare una valutazione propriamente oggettiva del servizio.¹⁴ Tra questi occorre sicuramente annoverare le situazioni di incertezza e di imbarazzo (paura di non riuscire a orientarsi per gli utenti inesperti; per tutti, gli imprevisti non governati o un clima di particolare disordine organizzativo) e le sensazioni di rischio (la paura di perdere tempo, di spendere troppo, di non trovare ciò che si sta cercando). La qualità percepita è il prodotto di un complesso di fattori situabile lungo la esile linea di confine che separa esperienza esterna e mondo psicologico dell'utente: un prodotto impalpabile e decisamente instabile. Eppure, proprio la qualità percepita (e non la qualità "realmente" erogata) è chiamata a reggere il confronto con le aspettative maturate dall'utente. Il giudizio di qualità sul servizio scaturisce sostanzialmente da questo confronto (Tab. 1), assumendo il segno positivo della user satisfaction solo nel caso in cui l'utente percepisca il servizio come nettamente superiore alle attese. Altrimenti, più ampio sarà il differenziale negativo, più drastico risulterà il giudizio finale. Ma *bic Rhodus, bic salta*: per quanto amara possa risultare l'esperienza, affrontare i giudizi degli utenti e ricostruirne il processo formativo in base al modello aspettative-percezione diventa un passaggio ineludibile per chi voglia darsi un progetto di realizzazione della user satisfaction.

Tab. 1

| | | |
|------------------------------------|---|--------------------------------------|
| Qualità percepita > Qualità attesa | = | Giudizio tendenzialmente favorevole |
| Qualità percepita < Qualità attesa | = | Giudizio tendenzialmente sfavorevole |

La user satisfaction come progetto della biblioteca

Come altri modelli organizzativi, anche il progetto "user satisfaction" va articolato in fasi e programmi di intervento im-

¹² *Ivi*, p. 47.

¹³ Vedi A. QUARTAPELLE, *op.cit.*, p. 45 e seg.

¹⁴ *Ivi*, p. 38 e seg.

postati ciclicamente, nel senso che l'ultima fase del progetto deve coincidere con la prima di un nuovo progetto. Qui più che altrove sono del resto evidenti le finalità connesse al metodo manageriale: un'esperienza occasionale di misurazione e valutazione della user satisfaction non sarebbe di nessuna utilità, anzi si risolverebbe in uno spreco ingiustificato di risorse. Mutano nel tempo le situazioni di contesto, la composizione dell'utenza, i bisogni e i punti di vista degli utenti, il rendimento del personale, ecc. Solo il confronto periodico tra dati omogenei, e progressivi aggiustamenti di tiro sul piano gestionale, possono portare a risultati apprezzabili. Le fasi principali del progetto individuate nella Tab. 2 sono cinque, alcune delle quali a loro volta articolate in sottofasi. Nella prima fase si chiariranno gli obiettivi del progetto. Si deciderà, cioè, quali risultati si vogliono ottenere, quali punti di attacco considerare, quali risorse mettere in campo. Gli obiettivi varieranno a seconda della diversa tipologia bibliotecaria, delle diverse dimensioni del bacino di utenza, della diversa composizione dell'utenza stessa, della minore o maggiore consistenza delle risorse e così via.¹⁵ Alcune finalità possono essere invece tranquillamente ricondotte a qualsiasi progetto "user satisfaction":¹⁶

- avvicinarsi maggiormente agli utenti; capire quali sono i loro bisogni, i loro desideri, le loro preferenze, le loro priorità;
- verificare se gli sforzi prodotti per migliorare il livello

Tab. 2 - Il progetto della user satisfaction in biblioteca

- Definizione degli obiettivi
- Misurazione
 - Scelta degli indicatori
 - Scelta delle tecniche
 - Raccolta dei dati
 - Elaborazione dei dati
- Analisi e valutazione
- Uso dei dati
 - Pianificazione degli interventi di riequilibrio
 - Attuazione degli interventi di riequilibrio
- Verifica dei risultati raggiunti e ridefinizione degli obiettivi

qualitativo dei servizi siano in qualche modo percepiti e apprezzati dagli utenti;

- sollecitare suggerimenti da parte degli utenti: in buona sostanza, utilizzare l'utente come risorsa per il cambiamento;
- misurare i punti di forza e i punti di debolezza del servizio;

— confrontare il livello di autopercezione della biblioteca con il livello reale di soddisfazione espresso dagli utenti;

— evitare deprecabili errori gestionali, come quello di pensare che la user satisfaction sia una variabile secondaria del servizio, oppure quello di affidarsi all'intuito o a semplici supposizioni circa il livello di gradimento riscosso. La seconda fase si apre con un programma di scelta degli indicatori da considerare. La scelta terrà conto della natura complessa, multidimensionale dei servizi di biblioteca (di qualsiasi tipo di biblioteca).¹⁷ Gli indicatori dovranno riflettere sia i giudizi degli utenti su singoli aspetti del servizio, sia l'opinione corrente sulla qualità complessiva del sistema di erogazione della biblioteca.

Nella scelta delle tecniche di raccolta (metodi, campionatura) sarà invece importante guardare soprattutto alla solidità delle loro basi statistiche e alle garanzie che esse presentano¹⁸ in ordine a determinati fattori, quali:

— *l'attendibilità*. Se ripetute, le tecniche in esame riescono a proporre, a parità di estensione dell'indagine, risultati confrontabili e coerenti?

— *la validità*. Le tecniche in esame riescono a misurare effettivamente ciò che la biblioteca vorrebbe misurare?

— *la precisione*. Le tecniche in esame sono realmente in grado di segnalare eventuali novità nei giudizi degli utenti?

— *la semplicità*. Quali capacità di rilevamento, di calcolo e di interpretazione dei dati richiedono le tecniche in esame? Presuppongono il ricorso a personale specializzato esterno?

— *il costo*. Le tecniche in esame hanno costi sostenibili per la biblioteca?

Il programma di raccolta dei dati ha carattere prevalentemente esecutivo. Naturalmente in via preliminare ci si preoccuperà di curare tutti gli aspetti organizzativi, perché non vi siano intoppi e non risulti condizionato più di tanto il normale svolgimento delle attività correnti. Grande rilevanza hanno comunque gli aspetti comunicazionali legati alla iniziativa. Personale e utenti dovranno essere non solo correttamente informati sulle finalità e sulle modalità della raccolta dei dati, ma ampiamente motivati a dare il proprio contributo, diretto o indiretto.

La fase della misurazione si chiude ovviamente con un lavoro di conteggio e calcolo statistico. I dati raccolti vengo-

¹⁵ In JOINT FUNDING COUNCILS' AD-HOC GROUP ON PERFORMANCE INDICATORS FOR LIBRARIES, *The effective academic library. A framework for evaluating the performance of UK academic libraries. A consultative report to HEFCE, SHEFC, HEDCW and DENI*, Bristol, HEFCE Publications, 1995, p. 11, si raccomanda, per esempio, il rispetto di cinque fattori nella misurazione della user satisfaction: "a. The multi-dimensional nature of library services/ b. The differing needs of different subject areas and levels of study/ c. The need to obtain views of potential users, non-users, and remote users/ d. The significant institutional effort involved in collecting user satisfaction data that is reliable and representative of broad user constituencies/ e. The possibility of client questionnaire fatigue."

¹⁶ Cfr. E. NAUMANN-K. GIEL, *Customer satisfaction measurement and management. Using the voice of the customer*, Cincinnati, Thomson Executive Press, 1995, p. 23.

¹⁷ Vedi comunque JOINT FUNDING COUNCILS' AD-HOC GROUP ON PERFORMANCE INDICATORS FOR LIBRARIES, *op.cit.*, p. 37.

¹⁸ Cfr. E. NAUMANN-K. GIEL, *op.cit.*, p. 36-49.

no trasformati in valori normalizzati, confrontabili tra loro e analizzabili in modo approfondito.

In sede di valutazione dei risultati il management della biblioteca utilizzerà poi appositi modelli interpretativi, al fine di individuare i punti di forza (le aree di vantaggio, da mantenere e consolidare) e soprattutto quelli di debolezza della struttura. Occorrerà fissare una scala di priorità per gli elementi deficitari del servizio: i primi interventi di riequilibrio dovranno obbligatoriamente investire, tra i fattori di importanza primaria, quelli che avranno evidenziato il più basso grado di soddisfazione tra gli utenti.

I risultati dell'attività di misurazione e valutazione della user satisfaction costituiscono pertanto l'ambiente informativo dal quale attingere tutte le indicazioni necessarie per poter programmare prima e poi attuare le più opportune strategie di cambiamento organizzativo e di miglioramento dell'efficacia dei servizi. Si studieranno e si potranno in essere misure di natura bibliotecaria e dinamiche relazionali tendenti a colmare l'eventuale gap tra servizio atteso e servizio percepito. Si dovrà intervenire sulle evidenze fisiche della struttura, oppure sul clima organizzativo, sui comportamenti del personale, o magari sulla qualità tecnica del servizio, sulle procedure di erogazione, sulla capacità di assistere gli utenti nell'uso delle risorse, sull'orientamento della domanda di servizio. Talvolta saranno sufficienti piccoli accorgimenti per ottenere risultati anche notevoli; in altre situazioni sarà necessario ripensare con coraggio l'intero sistema di erogazione. In ogni caso, il lavoro di pianificazione dovrà rispondere a criteri di estrema concretezza e di fattibilità. Senza un impegno in tal senso nella definizione degli obiettivi, nella individuazione e destinazione delle risorse, nella ripartizione dei ruoli e dei compiti di ciascuno, rischierebbero di naufragare anche le migliori intenzioni. L'intervento attuativo dovrà essere supportato da forme efficaci di comunicazione interna (sia nel rapporto tra management e unità esecutive, sia nelle relazioni operative tra le diverse unità) e di metodica gestionale (delega, gruppi ad hoc, politiche di incentivazione, ecc.).

Nell'ultima fase del progetto, trascorso il tempo necessario a stabilizzare gli interventi di riequilibrio, si provvederà, con nuove verifiche sul campo, a revisionare e a controllare i risultati conseguiti. Su questa base poggerà un nuovo ciclo di valutazione e gestione della user satisfaction.

Un esempio di misurazione e valutazione

Questo paragrafo presenta, a titolo esemplificativo, un primo metodo di rilevazione dei giudizi espressi dagli utenti. L'indagine, pur desunta da un altro contesto,¹⁹ può facilmente e proficuamente essere applicata ai servizi tradizionali di distribuzione delle biblioteche.

In appendice figurano i testi di due questionari (Q1 e Q2)

da somministrare a un campione di utenti. Q1 elenca dieci elementi standard del servizio di distribuzione, per ognuno dei quali si invita l'intervistato ad assegnare un punteggio da 1 a 10. Il punteggio attribuito dovrà riflettere il punto di vista dell'utente in ordine al livello di maggiore o minore importanza che egli annette alla singola voce. Non è ancora in gioco l'attività di contatto della biblioteca che è oggetto dell'indagine. Il questionario punta a misurare soltanto ciò che in generale gli utenti ritengono rilevante per il buon funzionamento di un servizio di distribuzione. Q2 propone ancora i dieci elementi standard, sia pure con una diversa ampiezza di punteggio. Stavolta l'utente esprimerà direttamente la propria maggiore o minore soddisfazione per la qualità del servizio distributivo della biblioteca esaminata.

In sede di calcolo ci si preoccuperà di normalizzare i valori ricavati con Q1. Per ciascuna voce si sommeranno i punteggi attribuiti dagli intervistati. Il risultato di ciascuna addizione si moltiplicherà per 100; il risultato della moltiplicazione si dividerà poi per la somma dei punteggi assoluti assegnati alle dieci voci: si calcolerà così in proporzione l'incidenza di ciascuna voce sul totale.

Il grado di soddisfazione, rilevato con Q2, sarà invece espresso in valori medi per ciascuna voce. Si sommeranno i punteggi assegnati e si dividerà il risultato di ciascuna addizione per il numero di coloro che hanno risposto al questionario.

A questo punto, moltiplicando il dato relativo alla soddisfazione per il valore riflettente il giudizio di importanza (che fa da peso), sarà possibile ottenere per ciascuna voce un indicatore ponderato di soddisfazione. Sommando infine i dieci valori ponderati, si avrà il dato riguardante la soddisfazione complessiva. Nell'esempio della Tab. 3 il risultato è 2,11, al di sotto di una soglia media fissabile a 3.²⁰ Questo metodo, che pure ha prestato il fianco a qualche significativa riserva,²¹ si presenta come estremamente semplice nell'utilizzazione e abbastanza efficace per l'analisi dettagliata delle singole voci di servizio. I giudizi di importanza/soddisfazione danno infatti luogo ad almeno quattro combinazioni principali:

— *Importanza bassa/soddisfazione bassa*. Sono voci di servizio che richiedono interventi migliorativi. Tuttavia, nella relativa scala di priorità esse non occuperanno i primissimi posti.

— *Importanza bassa/soddisfazione alta*. Per questi elementi di servizio non sembrano necessari nell'immediato significativi cambiamenti. Il basso giudizio di importanza segnala però che non sono questi i fattori su cui puntare per ottenere elevati livelli di user satisfaction complessiva.

— *Importanza alta/soddisfazione bassa*. La combinazione evidenzia le autentiche aree di crisi del servizio, per le quali è necessario pianificare i primi interventi di riequilibrio.

— *Importanza alta/soddisfazione alta*. La combinazione segnala i veri punti di forza del servizio, per i quali ci ►

¹⁹ Vedi M. SCARPINATO, *La valutazione della customer satisfaction come strumento di analisi strategica*, "Sviluppo e organizzazione", 25 (1994), 141, p. 4-5.

²⁰ *Ivi*, p. 5.

²¹ *Ivi*, p. 4-6.

Tab. 3 - Calcolo della soddisfazione complessiva (analisi semplificata di un servizio di sportello)

| | Importanza ¹ | Soddisfazione ² | Soddisfazione ponderata ³ |
|---------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Chiarezza segnaletica | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Pulizia locali | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Rumore | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Estetica locali | 0,02 | 4 | 0,08 |
| Tempo di attesa | 0,35 | 2 | 0,70 |
| Ordine delle code | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Comodità attesa | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Chiarezza dei moduli | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Cortesìa del personale | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Soddisfazione complessiva | | | 2,11 |

¹ Valori normalizzati.

² Scala da 1 (minimo) a 5 (massimo).

³ Importanza soddisfazione.

si preoccuperà di conservare e consolidare i livelli di erogazione raggiunti.

Il monitoraggio della user satisfaction non è però completo se i rilevamenti effettuati presso il pubblico non vengono confrontati con analoghi rilevamenti interni, con lo scopo di misurare fino a che punto l'autopercezione della biblioteca risulti in sintonia con i giudizi degli utenti. Con le necessarie modifiche nel testo delle istruzioni, i due questionari sul servizio di distribuzione potranno essere somministrati, meglio se in via preliminare, anche al personale di *front-line*. Si potrà così riscontrare l'ampiezza di eventuali scostamenti nei valori di soddisfazione ponderata.²² Anche questo confronto potrà segnalare quattro combinazioni rilevanti.²³

— *Soddisfazione interna bassa/soddisfazione esterna bassa*. La biblioteca è consapevole dei propri limiti e della insoddisfazione degli utenti. Vi sono le premesse per determinare un' inversione di tendenza nella qualità di erogazione del servizio.

— *Soddisfazione interna bassa/soddisfazione esterna alta*. La biblioteca sottovaluta la propria capacità di erogazione. Compito precipuo del management sarà quello di far crescere il livello di auto-stima degli operatori, valorizzandone meglio il contributo.

— *Soddisfazione interna alta/soddisfazione esterna bassa*. È una situazione di evidente rischio: la biblioteca sopravvaluta la propria capacità di erogazione. Il management dovrà soprattutto lavorare alla crescita del livello di consa-

pevolezza dei problemi negli operatori, ottenendo il massimo di partecipazione possibile per i necessari cambiamenti organizzativi.

— *Soddisfazione interna alta/soddisfazione esterna alta*. La biblioteca, in sintonia con gli utenti, è consapevole dei propri punti di forza. Il clima organizzativo è evidentemente buono e fortemente orientato all'efficacia. Il rischio da evitare è però quello di sedersi, come si dice, sugli allori, ritenendo di aver risolto una volta per tutte qualsiasi problema di erogazione.

Un'ipotesi di applicazione alle biblioteche del metodo Servqual

Ogni esperienza di misurazione della user satisfaction nasce da un convincimento di fondo: per misurare la qualità e l'efficacia delle biblioteche non è sufficiente verificare fino a che punto esse sappiano adeguare le proprie prestazioni a standard prestabiliti di servizio. Bisogna fare di più, affiancando la rilevazione periodica dei giudizi espressi dai fruitori del servizio alla misurazione, basata su dati interni, di grandezze quantitativamente rilevabili (sulle spese, sulla consistenza e sull'uso delle raccolte, sui movimenti di prestito, ecc.).

Da questo punto di vista, può riuscire utile l'applicazione alle biblioteche di una metodologia di ampio respiro, il Servqual, appunto basata sul giudizio degli utenti e sul confronto aspettative-percezioni.²⁴

Il metodo Servqual è nato e si è sviluppato negli Stati Uniti, con applicazioni felici in diversi contesti di servizio (banche, servizi telefonici, ecc.). Grazie alla sua flessibilità e versatilità è senz'altro possibile proporre formati sperimentali per le biblioteche.²⁵ L'indagine si articola in una doppia serie di domande, ventidue per la precisione, per la misurazione separata di aspettative e percezioni, con scale di punteggio da 1 a 7 (vedansi, in appendice, Q3 e Q4). Le ventidue domande sono riconducibili a cinque dimensioni, che si reputano rappresentative dei criteri utilizzati dagli utenti nel giudicare i servizi: aspetti tangibili (domande 1-4), affidabilità (domande 5-9), capacità di risposta (domande 10-13), capacità di rassicurazione (domande 14-17), empatia (domande 18-22).²⁶

Il Servqual presenta alcuni evidenti vantaggi:

- le domande sono già strutturate, ma si possono modificare e adattare con facilità a specifici contesti;
- non sono indispensabili intervistatori specializzati;
- i questionari si possono spedire e ricevere per posta;
- i risultati sono confrontabili a distanza di tempo.

È tuttavia necessario intervistare un campione piuttosto ampio, investire consistenti risorse, avere buone capacità di calcolo e di uso dei modelli di analisi.

²² Non sono da escludere altri due livelli di confronto: il primo tra management e utenti; il secondo tra management e operatori di contatto.

²³ Cfr. G. LEONE, M. RAIMONDI, *Il difficile percorso della customer satisfaction*, "L'impresa", 1994, 2, p. 39.

²⁴ V.A. ZEITHAM, A. PARASURAMAN, L.L. BERRY, *op.cit.*, in particolare, p. 21-42 e p. 201-212.

²⁵ Il presente formato è stato concepito, ma a solo titolo di esempio, per biblioteche universitarie di medio-grandi dimensioni quanto a movimenti di servizio e a bacino di utenza.

²⁶ Con "empatia" si intende la capacità di fornire servizi personalizzati.

Il punteggio finale Servqual misura la qualità percepita e si calcola sottraendo il punteggio sulle aspettative dal punteggio sulle percezioni, come nell'esempio in Tab. 4. In precedenza:

- per ciascun utente saranno stati sommati i punteggi assegnati in risposta alle domande afferenti alla singola dimensione;
- il risultato sarà stato diviso per il numero delle domande che compongono la dimensione, ottenendo così un punteggio medio;
- le quantità ottenute in tal modo saranno state sommate per gli n utenti che hanno risposto;
- il totale sarà stato diviso per n .

Sarà stata poi calcolata una misura globale media, sommando i punteggi delle cinque dimensioni e dividendo ovviamente il totale per 5. Aggiungendo alla doppia serie di domande un terzo questionario (Q5), con il quale si chiede di assegnare un punteggio relativo all'importanza che si attribuisce alle cinque dimensioni, è possibile avere anche il riscontro della soddisfazione globale ponderata. Il sistema di calcolo è il seguente:

- per ciascun utente il punteggio medio riguardante la singola dimensione (calcolato nel modo già detto) viene moltiplicato per un peso relativo (che è pari al punteggio d'importanza assegnato alla stessa dimensione, diviso per 100);
- per ciascun utente si sommano i cinque punteggi pon-

derati;

- le quantità così ottenute si sommano per tutti gli n utenti;

— il totale si divide per n .

Il Servqual permette quindi:

- di misurare la qualità percepita in relazione alle principali caratteristiche a valore aggiunto di un servizio bibliotecario;
- di individuare le aree meritevoli di intervento prioritario;
- di misurare la qualità globale percepita del servizio;
- di verificare, con indagini periodiche, come evolve lo scarto aspettative-percezione.

Un'applicazione più sofisticata del sistema può prevedere la segmentazione combinata dell'utenza, con riferimento:

- a fasce di punteggio Servqual (basso, medio, alto);
- alla composizione (per esempio: profili socio-demografici per le biblioteche di base; studenti, ricercatori, docenti per le biblioteche universitarie, ecc.);
- al rapporto importanza/qualità percepita per ciascuna delle cinque dimensioni.

Un'indagine del genere dovrebbe naturalmente prevedere un quarto modulo, contenente domande riguardanti le variabili da esaminare (per esempio: sesso, età, professione per le biblioteche di base; anno di corso frequentato o fascia docente di appartenenza per le biblioteche universitarie, ecc.).

Anche con il metodo Servqual dovrebbe infine essere possibile confrontare autopercezione della biblioteca e soddisfazione reale degli utenti. Bisognerebbe preventivamente somministrare all'interno della biblioteca due questionari separati.²⁷ Gli intervistati interni sarebbero invitati a indicare con un punteggio l'orientamento che a loro parere potrebbe esprimere un campione di utenti nelle risposte alle corrispondenti domande (cfr. esempi di Tab. 5).

Per ciascuna delle cinque dimensioni e per il servizio nel suo complesso si potrebbero apprezzare in tal modo gli scostamenti:

- tra aspettative presunte e aspettative reali;
- tra percezione presunta e percezione reale;
- tra soddisfazione presunta e soddisfazione reale.

Al termine di un simile lavoro di ricognizione, la biblioteca avrebbe a sua disposizione un ventaglio di elementi valutativi piuttosto ampio e di grande interesse e utilità. ■

Tab. 4 - Esempio di calcolo del punteggio finale Servqual

| | <i>Punteggio attese</i> | <i>Punteggio percezioni</i> | <i>Punteggio Servqual</i> |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Aspetti tangibili | 6,9 | 5,2 | - 1,7 |
| Affidabilità | 6,8 | 5,9 | - 0,9 |
| Capacità di risposta | 6,2 | 5,7 | - 0,5 |
| Capacità di assicurazione | 6,5 | 5,5 | - 1,0 |
| Empatia | 5,1 | 3,5 | - 1,6 |
| Misure globali | 6,3 | 5,1 | - 1,2 |

Tab. 5 - Esempi riferiti a possibili questionari riservati al personale

Questionario sulle aspettative

| | <i>I nostri utenti non saranno d'accordo</i> | | | <i>I nostri utenti saranno molto d'accordo</i> | | |
|---|--|---|---|--|---|-----|
| 1 Le biblioteche [universitarie] eccellenti mettono a disposizione attrezzature moderne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 7 |

Questionario sulla percezione

| | <i>I nostri utenti non saranno d'accordo</i> | | | <i>I nostri utenti saranno molto d'accordo</i> | | |
|--|--|---|---|--|---|-----|
| 1 La nostra biblioteca mette a disposizione attrezzature moderne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 7 |

²⁷ Compilerebbero i questionari le figure direttive, il personale di *back-office* e il personale di contatto.

APPENDICE Q1

Questionario sul servizio di distribuzione (1)

Istruzioni: Qui di seguito sono elencati dieci elementi caratterizzanti il servizio di distribuzione in una biblioteca. Vorremmo sapere quanto importante è ciascun elemento per voi nella valutazione della qualità di questo servizio. Vi preghiamo di assegnare un punteggio da 1 a 10: più importanti sono per voi gli elementi considerati, più punti dovrete attribuire loro. Se pensate che un elemento sia poco importante, cerciate il numero 1; se pensate che un elemento sia di grandissima importanza, fate un cerchio intorno al numero 10. Se la vostra posizione è meno netta, cerciate uno dei numeri intermedi. Non esistono risposte giuste o sbagliate: ci interessa solo appurare ciò che ritenete importante in un servizio di distribuzione.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Chiarezza della segnaletica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Pulizia locali | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Rumore | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Estetica locali | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Tempo di attesa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ordine delle code | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Comodità attesa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Chiarezza dei moduli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Cortesìa del personale | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

APPENDICE Q2

Questionario sul servizio di distribuzione (2)

Istruzioni: Qui di seguito sono elencati dieci elementi relativi al servizio di distribuzione della biblioteca..... Vorremmo sapere qual è il vostro attuale livello di soddisfazione in ordine ai suddetti elementi. Vi preghiamo di assegnare un punteggio da 1 (soddisfazione minima) a 5 (soddisfazione massima), cerchiando il numero corrispondente. Non esistono risposte giuste o sbagliate, tutto quello che ci interessa è un numero che descriva al meglio la vostra soddisfazione per il servizio.

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| Chiarezza della segnaletica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pulizia locali | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rumore | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estetica locali | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tempo di attesa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ordine delle code | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Comodità attesa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Chiarezza dei moduli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cortesìa del personale | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

APPENDICE Q3

Questionario Servqual (1)

Istruzioni: In base alle vostre esperienze di utenti, vi preghiamo di pensare al tipo di biblioteca universitaria in grado di fornire una eccellente qualità di servizio. Pensate al tipo di biblioteca universitaria che sareste lieti di frequentare. Siete pregati di indicare in quale grado secondo voi tale biblioteca presenterebbe le caratteristiche descritte in ogni proposizione. Se ritenete che una caratteristica non sia affatto essenziale per biblioteche universitarie eccellenti, cerchiare il numero 1. Se ritenete, invece, che una caratteristica sia assolutamente essenziale, fate un cerchio intorno al numero 7. Se la vostra posizione è meno netta, cerchiare uno dei numeri intermedi. Non esistono risposte giuste o risposte sbagliate, l'unica cosa che ci interessa è un valore che rifletta realmente le vostre sensazioni relative alle biblioteche universitarie che fornirebbero una qualità di servizio eccellente.

- | | | | |
|--|---------------|---|---------------|
| 1. Le biblioteche universitarie eccellenti mettono a disposizione attrezzature moderne | 1 2 3 4 5 6 7 | 12. Il personale di biblioteche universitarie eccellenti è sempre disposto ad aiutare gli utenti | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Le strutture fisiche di biblioteche universitarie eccellenti sono accoglienti | 1 2 3 4 5 6 7 | 13. Il personale di biblioteche universitarie eccellenti non è mai troppo occupato per rispondere alle richieste degli utenti | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Nelle biblioteche universitarie eccellenti la segnaletica è chiara ed efficace | 1 2 3 4 5 6 7 | 14. Il comportamento del personale nelle biblioteche universitarie eccellenti ispira fiducia agli utenti | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Nelle biblioteche universitarie eccellenti i materiali associati al servizio (come guide all'uso, opuscoli esplicativi, avvisi, ecc.) sono di gradevole consultazione | 1 2 3 4 5 6 7 | 15. Gli utenti di biblioteche universitarie eccellenti si sentono sicuri nel rapporto con la biblioteca | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Quando le biblioteche universitarie eccellenti promettono di fare qualcosa entro un certo tempo, la fanno realmente | 1 2 3 4 5 6 7 | 16. Il personale di biblioteche universitarie eccellenti è sempre cortese con gli utenti | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Quando un utente ha un problema, le biblioteche universitarie eccellenti mostrano un sincero interesse a risolverlo | 1 2 3 4 5 6 7 | 17. Il personale di biblioteche universitarie eccellenti ha le conoscenze necessarie a rispondere alle domande degli utenti | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Le biblioteche universitarie eccellenti prestano il servizio correttamente già la prima volta | 1 2 3 4 5 6 7 | 18. Le biblioteche universitarie eccellenti si occupano degli utenti singolarmente | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Le biblioteche universitarie eccellenti forniscono i servizi nel momento in cui promettono di farlo | 1 2 3 4 5 6 7 | 19. Le biblioteche universitarie eccellenti hanno orari di apertura comodi per tutti gli utenti | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Le biblioteche universitarie eccellenti si sforzano di garantire prestazioni prive di errori | 1 2 3 4 5 6 7 | 20. Le biblioteche universitarie eccellenti hanno bibliotecari che si occupano personalmente degli utenti | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Il personale di biblioteche universitarie eccellenti spiega esattamente agli utenti quando verrà reso il servizio | 1 2 3 4 5 6 7 | 21. Le biblioteche universitarie eccellenti hanno a cuore le esigenze degli utenti | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. Il personale di biblioteche universitarie eccellenti fornisce prontamente il servizio agli utenti | 1 2 3 4 5 6 7 | 22. I bibliotecari delle biblioteche universitarie eccellenti capiscono le esigenze specifiche degli utenti | 1 2 3 4 5 6 7 |

APPENDICE Q4

Questionario Servqual (2)

Istruzioni: L'insieme di proposizioni che segue si riferisce alle vostre sensazioni sulla biblioteca..... Per ciascuna proposizione vi preghiamo di indicare in quale grado ritenete che la biblioteca..... possieda la caratteristica descritta. Anche in questo caso, cerchiare il numero 1 significa che non siete assolutamente d'accordo che la biblioteca..... la possieda, fare un cerchio intorno al numero 7 significa che siete perfettamente d'accordo. Potete cerchiare i numeri intermedi per far vedere quanto netta sia la vostra posizione in un senso o nell'altro. Non esistono risposte giuste o sbagliate, tutto quello che ci interessa è un numero che descriva al meglio le vostre percezioni sulla biblioteca.....

- | | | | |
|---|---------------|--|---------------|
| 1. La biblioteca..... mette a disposizione attrezzature moderne | 1 2 3 4 5 6 7 | 12. Il personale della biblioteca..... è sempre disposto ad aiutarvi | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Le strutture fisiche della biblioteca..... sono accoglienti | 1 2 3 4 5 6 7 | 13. Il personale della biblioteca..... non è mai troppo impegnato per occuparsi delle vostre richieste | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Nella biblioteca..... la segnaletica è chiara ed efficace | 1 2 3 4 5 6 7 | 14. Il comportamento del personale della biblioteca..... vi infonde fiducia | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Nella biblioteca..... i materiali associati al servizio (come guide all'uso, opuscoli esplicativi, avvisi, ecc.) sono di gradevole consultazione | 1 2 3 4 5 6 7 | 15. Vi sentite sicuri nel rapporto con la biblioteca..... | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Quando la biblioteca..... promette di fare qualcosa entro un certo termine, la fa realmente | 1 2 3 4 5 6 7 | 16. Il personale della biblioteca..... è sempre cortese con voi | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Quando si ha un problema, la biblioteca..... mostra un sincero interesse a risolverlo | 1 2 3 4 5 6 7 | 17. Il personale della biblioteca..... ha le conoscenze necessarie a rispondere alle vostre domande | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. La biblioteca..... presta il servizio correttamente già la prima volta | 1 2 3 4 5 6 7 | 18. La biblioteca..... si occupa di voi personalmente | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. La biblioteca..... fornisce i servizi nel momento in cui promette di farlo | 1 2 3 4 5 6 7 | 19. La biblioteca..... ha orari di apertura comodi per tutti gli utenti | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. La biblioteca..... si sforza di garantire prestazioni prive di errori | 1 2 3 4 5 6 7 | 20. La biblioteca..... ha bibliotecari che vi assistono personalmente | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Il personale della biblioteca..... spiega esattamente quando verranno prestati i servizi | 1 2 3 4 5 6 7 | 21. La biblioteca..... ha a cuore le vostre esigenze | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. Il personale della biblioteca..... fornisce il servizio con prontezza | 1 2 3 4 5 6 7 | 22. I bibliotecari della biblioteca..... comprendono le vostre particolari esigenze | 1 2 3 4 5 6 7 |

Questionario Servqual (3)

Istruzioni: Qui di seguito sono elencate cinque caratteristiche relative a biblioteche universitarie e ai servizi che offrono. Vorremmo sapere quanto importante è ciascuna caratteristica per voi nella valutazione della qualità di servizio di una biblioteca universitaria. Vi preghiamo di assegnare un totale di 100 punti alle cinque caratteristiche in base all'importanza che hanno per voi: più importanti sono, più punti dovrete attribuire loro. Siete pregati di assicurarvi che, se sommati, i punti assegnati alle cinque dimensioni diano un totale pari a 100.

- | | | | |
|--|-------------|--|-------------|
| 1. Aspetto delle strutture fisiche, dell'attrezzatura e degli strumenti di comunicazione | punti | 4. Competenza professionale e cortesia dei bibliotecari e loro capacità di infondere fiducia e sicurezza | punti |
| 2. Capacità di fornire il servizio promesso in modo affidabile e preciso | punti | 5. Assistenza sollecita e personalizzata riservata agli utenti | punti |
| 3. Disponibilità ad aiutare gli utenti e a fornire prontamen- te il servizio | punti | Totale | punti 100 |