

Quando il cliente è il bibliotecario

Un questionario di customer satisfaction pensato per i responsabili delle biblioteche aderenti al Consorzio Sistema bibliotecario Nord Ovest di Novate Milanese

di Rino Clerici e Elisabetta Sperati

Gli strumenti del marketing aiutano le biblioteche pubbliche a mantenere il ruolo di democrazia culturale che da sempre ha caratterizzato la loro *mission*: è questo il principio ispiratore che ha spinto il Consorzio Sistema bibliotecario Nord Ovest di Novate Milanese a orientarsi con grande attenzione verso queste strategie. Il primo passo è stata la realizzazione di un questionario di *customer satisfaction* per i responsabili delle biblioteche aderenti.

L'obiettivo era quello di verificare, attraverso uno strumento il più oggettivo possibile, il grado di condivisione dei bibliotecari rispetto alla gestione e ai progetti del Consorzio.

La proposta, inizialmente considerata con disinteresse dai clienti/bibliotecari, ha invece riscosso un notevole consenso e un certo entusiasmo alla presentazione dei risultati dell'indagine durante una commissione tecnica. È sembrato quindi importante informare la comunità dei bibliotecari della recente esperienza, vissuta come assai significativa da tutti coloro che vi hanno partecipato.

1. Il Consorzio adesso

Il Consorzio è attualmente costituito da 21 comuni con 25 biblioteche. Negli ultimi mesi, è stata perfezionata una convenzione che ha permesso ad altri 12 comuni di partecipare alle attività per il 1999, con la prospettiva di aderire formalmente entro il 2000: i comuni che partecipano alle attività sono quindi complessivamente 33, con 37 biblioteche.

Le biblioteche aderenti hanno una fisionomia molto varia e differenziata: si va infatti da comuni di 4.000 abitanti, come Dairago, a comuni di 80.000 abitanti, come Cinisello Balsamo (cfr. Tabella 1).

Il numero elevato di biblioteche aderenti porta con sé una evidente difficoltà di discussione e gestione per la commissione tecnica. Questa situazione ha come immediata conseguenza una grande difficoltà nell'assunzione di decisioni nell'ambito di quest'organo, previsto formalmente, oltre che dalla Legge regionale 81/85, dallo statuto del Consorzio. Dal 1997, anno di nascita del Consorzio, ad oggi, molti sono stati i disagi nella comunicazione tra Consorzio e biblioteche.

Questi ostacoli hanno causato fraintendimenti più o meno gravi, ma indicativi di una situazione di confusione e disorientamento che questo nuovo e grande ente ha portato tra i vari interlocutori. Il malessere dei bibliotecari durante le commissioni tecniche si esprimeva però solo attraverso manifestazioni di contrarietà basate più su impressioni personali che su fatti e dati reali.

È per questo che alcuni bibliotecari, in linea con la logica aziendale che caratterizza attualmente il Consorzio, hanno intravisto negli strumenti del marketing un aiuto per risolvere la situazione.

2. L'Azienda Biblioteca

Il Consorzio Sistema bibliotecario Nord Ovest si è definitivamente orientato nel considerare il proprio ruolo come quello di un'azienda. La scelta è giustificata oltre che dallo statuto di azienda speciale, da una questione importante: non vi è differenza tra Consorzio/Biblioteca e Azienda, perché entrambe le realtà hanno come obiettivo finale la produzione di beni e servizi specifici, attraverso la gestione e il coordinamento di risorse finanziarie, strumentali e umane. Entrambe inoltre operano nel mercato. L'unica vera differenza risiede nel fatto che l'Azienda ha uno scopo di lucro, mentre il Consorzio ha come scopo il risultato sociale, cioè il soddisfacimento delle esigenze dell'utenza, che però corrisponde al "profitto" dell'Azienda. Si tratta quindi di una differenza più teorica che pratica: nella logica del marketing di ultima generazione, infatti, le aziende efficaci sono quelle che orientano la loro attività verso il cliente e non verso il prodotto. Nelle aziende di servizi, poi, questo aspetto è ancora più marcato, poiché si parla in maniera esplicita di *customer satisfaction*

come parte integrante della "mission aziendale".

È quindi naturale pensare al Consorzio come ad una realtà che deve sottostare a tutte le leggi del mercato. Questo punto di vista permette tra l'altro di inquadrare chiaramente eventuali disfunzioni legate allo spreco di risorse e a verificare la validità delle scelte effettuate.

3. L'importanza del marketing

L'approccio più adatto ad affrontare la situazione descritta è parso, come già evidenziato, quello del marketing: i bibliotecari, come in un'azienda, sono stati considerati i "clienti" a cui il Consorzio, deve vendere il proprio prodotto. Il primo passo da fare era conoscere nel modo più approfondito possibile il mercato, sul quale il Consorzio aveva deciso di posizionarsi: in questo caso i bibliotecari stessi. La condivisione degli obiettivi dell'Azienda da parte dei clienti diventava in quest'ottica un elemento fondamentale per ottenere un risultato finale soddisfacente.

4. Il questionario

Per poter percorrere la strada descritta, si è dovuto però fare i conti con le risorse economiche ancora limitate del Consorzio: il modo più semplice, ma al tempo stesso più efficace per conoscere il pensiero dei bibliotecari è risultato quello del questionario. L'obiettivo era quello di rilevare il grado di soddisfazione del cliente rispetto all'andamento e ai progetti dell'Azienda. I promotori del questionario ne hanno costruito il contenuto mettendo a fuoco gli elementi portanti dell'attività del Consorzio e i progetti. La prima parte del questionario doveva misurare quantitativa-

Tab. 1 - Elenco dei comuni aderenti al Consorzio Sistema bibliotecario Nord Ovest di Novate Milanese

COMUNE	SUPERFICIE KMq	ABITANTI
CASOREZZO	6,63	4.369
DAIRAGO	5,91	4.375
VILLA CORTESE	3,56	5.800
PREGNANA MILANESE	4,90	6.013
VANZAGO	6,15	6.134
SAN GIORGIO SU LEGNANO	2,17	6.277
SAN VITTORE OLONA	3,44	6.767
POGLIANO MILANESE	4,69	7.192
PERO	5,00	10.583
CANEGRATE	5,30	11.264
BUSTO GAROLFO	12,24	11.620
SOLARO	6,69	11.749
RESCALDINA	8,19	11.905
CESATE	5,69	12.118
CERRO MAGGIORE	10,26	14.311
NERVIANO	13,48	15.951
SETTIMO MILANESE	10,77	17.091
CORMANO	4,45	18.086
SENAGO	8,63	18.472
ARESE	6,56	19.041
CORNAREDO	10,96	19.861
NOVATE MILANESE	5,46	19.981
CUSANO MILANINO	3,10	20.293
LAINATE	12,78	22.564
PARABIAGO	14,16	23.205
GARBAGNATE MILANESE	8,87	27.777
BRESSO	3,38	27.965
LIMBIATE	12,40	32.461
PADERNO DUGNANO	14,10	44.950
BOLLATE	15,91	45.852
LEGNANO	17,72	50.545
RHO	22,39	51.621
CINISELLO BALSAMO	12,70	75.383
TOTALE	288,64	681.576

mente il pensiero dei clienti attraverso una gamma di valori numerici, da totalmente negativi a totalmente positivi. Seguiva poi una parte di indagine qualitativa, che dava la possibilità ai clienti di esprimere liberamente il proprio pensiero rispetto alle singole voci generali.

5. L'importanza della collaborazione di un esperto

Una volta definiti l'architettura e il

contenuto del questionario, che aveva come modelli alcuni classici questionari di *customer satisfaction*, il Consorzio, come qualsiasi azienda quando si trova a dover gestire progetti di natura complessa, ha ritenuto importante avvalersi della collaborazione di un esperto del settore. La scelta ha riguardato la società C&R di Novate Milanese, ed in particolare Luca Comodo. Oltre ad aver collaborato a lungo con Abacus, la società aveva infatti già operato nel settore delle biblioteche pubbliche. Sulla base di quanto fornitogli, Comodo ha sistemato ➤

zato il contenuto del questionario e ne ha poi elaborato i risultati.

6. Il questionario

Il questionario è stato somministrato alle 17 biblioteche del primo nucleo del Consorzio Sistema bibliotecario Nord Ovest. Sono stati riconsegnati 16 questionari. L'analisi dei dati è stata effettuata attribuendo a ciascuna biblioteca un peso ricavato dall'indice relativo ai prestiti totali nel Consorzio.

Per valutare i servizi è stato utilizzato un punteggio da 1, valore totalmente negativo a 5, valore totalmente positivo. Per ogni servizio era inoltre richiesto un commento libero. I servizi sottoposti a valutazione, che sono poi quelli del Consorzio, sono stati i seguenti:

1) *catalogo e catalogazione*. Il consorzio da sempre effettua la catalogazione centralizzata; è sembrato quindi ovvio sottoporre a giudizio le principali caratteristiche di tale servizio, cioè la potenzialità informativa del catalogo e gli aspetti organizzativi, quali i tempi, consegne, ecc.;

2) *prestito interbibliotecario*. È il servizio che più di ogni altro caratterizza la nostra cooperazione. Nel 1998 si sono scambiati tra le biblioteche oltre 106.000 volumi;

3) *acquisto centralizzato e coordinato*. Nell'ultimo anno l'attività è stata messa in discussione. Si sono attivate strategie sperimentali quali l'acquisto di best seller ed è invece stato abbandonato quello che precedentemente è stato l'obiettivo principale, cioè acquisire subito il maggior numero possibile di novità librerie per catalogare con la massima velocità in modo da incrementare la banca dati catalografica in tempi molto vicini all'uscita dei libri sul mercato.

4) *commissione tecnica e circolazione delle informazioni* i due aspetti sono stati oggetto di do-

Tab. 2 - Voci e punteggi finali del questionario

Si richiedeva di esprimere un voto da 1 (totalmente negativo) a 5 (totalmente positivo) barrando la casella corrispondente. Se non si era a conoscenza dell'argomento bisognava barrare la casella con il punto interrogativo

Esempio:

? 1 2 3 4 5

Riportiamo di seguito i punteggi finali ottenuti per ogni singola voce, il valore medio delle voci il giudizio generale e la differenza tra giudizio generale e valore medio

	Punteggio finale
CATALOGO E CATALOGAZIONE	
Potenzialità informativa del catalogo del Consorzio	2,8
Contenuto di ogni singola informazione bibliografica	3,6
Tempo di inserimento informazioni bibliografiche all'interno del catalogo	3,3
Tempi di catalogazione del materiale acquistato dalla biblioteca	3,4
Valore medio	3,3
Valutazione generale del servizio	3,0
Differenza tra Valore medio e Valutazione generale del servizio	0,3
PRESTITO INTERBIBLIOTECARIO	
Frequenza dei passaggi	4,4
Regolarità dei passaggi	4,0
Precisione della consegna dei materiali	3,0
Valore medio	3,8
Valutazione generale del servizio	3,4
Differenza tra Valore medio e Valutazione generale del servizio	0,4
ACQUISTO CENTRALIZZATO E COORDINATO	
Modalità di acquisto centralizzato fino al 1997	3,3
Iniziativa best seller	3,0
Valore medio	3,1
Valutazione generale del servizio	1,9
Differenza tra Valore medio e Valutazione generale del servizio	1,2
COMMISSIONE TECNICA	
Temi affrontati durante le commissioni tecniche	3,7
Qualità del dibattito durante le commissioni tecniche	2,7
Sintesi finali delle decisioni prese	3,4
Giornate seminariali presso le biblioteche di Rho e Cinisello	3,9
Valore medio	3,6
Valutazione generale del servizio	2,8
Differenza tra Valore medio e Valutazione generale del servizio	0,8
CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI	
Circolazione informazioni amministrative (decisioni Assemblea, Commissione tecnica, Consiglio di amministrazione)	2,8
Circolazione informazioni operative (funzionamento software, modalità operative comuni)	2,6
Tempi di convocazione riunioni e momenti comuni	2,4
Tempi di ricevimento presso le biblioteche del materiale informativo	2,6
Valore medio	2,6
Valutazione generale del servizio	2,6
Differenza tra Valore medio e Valutazione generale del servizio	0

mande distinte. Si voleva approfondire quanto fosse giustificata una espressa sensazione di mal-

contento e una situazione di scarsa discussione e difficile comunicazione e informazione;

INIZIATIVE REALIZZATE E IN FASE DI REALIZZAZIONE

Rinnovo Software

Importanza del progetto	4,8
Grado interesse del progetto	4,8
Giudizio sullo stato attuale di realizzazione del progetto	2,7

Postazioni multimediali (Internet)

Conoscenza del progetto	4,5
Importanza del progetto	4,7
Grado interesse del progetto	3,3
Giudizio sullo stato attuale di realizzazione del progetto	

Sperimentazione vendite di prodotti e servizi

Grado interesse del progetto	3,1
Giudizio sullo stato attuale di realizzazione del progetto	2,1

Commissione di studio analisi del patrimonio

Importanza del progetto	4,5
Grado interesse del progetto	4,6
Giudizio sullo stato attuale di realizzazione del progetto	3,1

Modello "Biblioteca a tre livelli"

Importanza del modello	4,3
Grado interesse del modello	4,3
Possibilità di attuazione del modello	3,1

Progetto Ecos Ouverture

Importanza del progetto	4,0
Grado interesse del progetto	4,0
Giudizio sullo stato attuale di realizzazione del progetto	3,0

Progetto consegne per conto dei comuni

Importanza del progetto	3,9
Grado interesse del progetto	3,8
Giudizio sullo stato attuale di realizzazione del progetto	3,3

Adesione di nuovi sistemi al Consorzio

Importanza del progetto	4,1
Grado interesse del progetto	4,0
Giudizio sullo stato attuale di realizzazione del progetto	3,2

STATISTICHE

Chiarezza	3,2
Completezza	2,4
Grado di dettaglio	2,0
Grado di comparabilità con altri dati (Es. ISTAT)	1,8
Periodicità	4,0
Valore medio	2,9
Valutazione generale del servizio	2,8
Differenza tra Valore medio e Valutazione generale del servizio	0,1

CONSORZIO

Collocazione della sede del Consorzio	3,2
Spazi	1,7
Consulenza informatica operativa	3,0
Efficienza dei servizi del consorzio	3,2
Cortesia del personale	4,7
Valore medio	3,2
Valutazione generale del servizio	3,2
Differenza tra Valore medio e Valutazione generale del servizio	0

5) *iniziative realizzate e in fase di realizzazione*. Le iniziative e attività dell'ultimo anno sono state tut-

te sottoposte ad esame
6) *statistiche*. Il Consorzio realizza periodicamente (giornalmente,

mensilmente e annualmente) una serie di statistiche. La valutazione mirava a conoscere la reale utilità di questi strumenti nella gestione delle biblioteche;

7) *Consorzio*. Il Consorzio Sistema bibliotecario Nord-Ovest ha ora una propria sede, proprio personale e strutture. È tutto molto cambiato da quando era "ospitato" dal Comune di Novate Milanese. È sembrato quindi importante sapere quanto la struttura fosse apprezzata.

Si è cercato poi di sapere in quale misura fosse percepito un eventuale miglioramento dei servizi del Consorzio negli ultimi sei mesi. Per quanto riguarda il problema dell'informazione, si è cercato di analizzare quanto le biblioteche fossero informate rispetto alle principali iniziative e in genere rispetto alle attività e caratteristiche delle altre biblioteche.

È stato infine richiesto di definire i livelli di importanza delle attività svolte dal Consorzio sia per quanto riguarda l'attuale situazione che per il futuro.

I risultati del questionario sono presentati in dettaglio nelle Tabelle 2 e 3.

Poiché non è possibile descrivere le singole risposte, è parso indicativo evidenziare i tre aspetti più importanti della ricerca.

1. *L'analisi qualitativa*

Il primo elemento evidente è la difficoltà di fare un bilancio delle risposte qualitative: da ogni questionario emerge infatti una visione personale di quelle che devono essere le strategie e le scelte del Consorzio. Ognuno vuole un Consorzio e quindi una biblioteca costruita a propria immagine e somiglianza. I bibliotecari hanno utilizzato questa parte del questionario per esprimere i propri "desiderata". Oltre a questo lato costruttivo vi è l'aspetto problematico, cioè il dover constatare come la cooperazione e l'uniformità scontati per il ➤

Tab. 3 - Risultati in percentuale relativi alla sezione del questionario dedicata a attese e aspettative

Avendo a disposizione 100 punti si chiedeva di attribuire ad ogni voce sottoriportata un punteggio relativo all'importanza.

6,2%	PROMOZIONE ALLA LETTURA
11,0%	PRESTITO INTERBIBLIOTECARIO
7,0%	ACQUISTO CENTRALIZZATO
9,1%	ACQUISTO COORDINATO
3,8%	AUTOMAZIONE
8,5%	CONSULENZA INFORMATICA OPERATIVA
11,4%	CATALOGAZIONE
3,4%	VENDITA DI PRODOTTI
4,8%	VENDITA DI SERVIZI
7,0%	ATTIVITÀ DI AGGIORNAMENTO
5,9%	ATTIVITÀ DI FORMAZIONE
8,8%	STATISTICHE E ANALISI DEI DATI
3,1%	ALTRO

prestito interbibliotecario, non lo sono affatto per quanto concerne gli altri servizi del Consorzio. Il modello di biblioteca unica con tanti sportelli, di cui tanto si è parlato e si parla, rimane ancora per molti aspetti solo una dichiarazione di intenti.

Non si tratta però di una situazione negativa. Sembra anzi che nell'evoluzione dei servizi bibliotecari del territorio interessato debbano sempre di più convivere due aspetti: quello della biblioteca radicata nel proprio territorio che risponde in primo luogo ai propri cittadini e ai loro bisogni, e quello

della biblioteca "sportello del Consorzio" il cui obiettivo non è lo sviluppo dei servizi di primo livello, rivolti ad un'utenza di base, ma l'ampliamento del potenziale informativo, cioè lo sviluppo di servizi a livello informativo più alto e tecnicamente molto più complesso.

L'andamento descritto non fa comunque che confermare una realtà che emerge sempre massicciamente nei settori più diversi, sia nei servizi pubblici che nel mercato dei beni di consumo: la necessità per ogni attività di fornire standard elevati di servizio, personalizzando però al tempo stesso la propria at-

tività rispetto al singolo cliente. La cosa importante è essere arrivati a tale constatazione non tramite impressioni empiriche, ma attraverso un dato di fatto, con il quale il Consorzio deve confrontarsi.

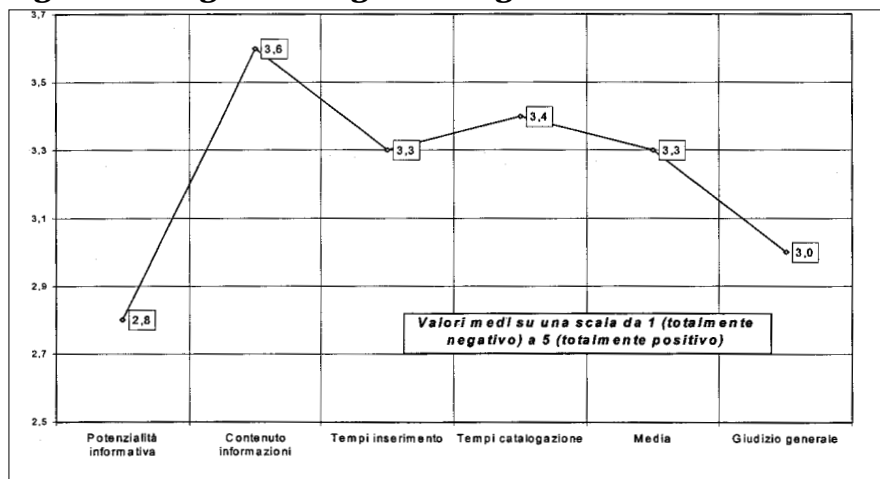
La massa critica del Consorzio e l'adesione di alcuni tra i più importanti comuni della provincia di Milano fortunatamente permettono di avvalersi di risorse umane di grandissima professionalità ed esperienza: molto utili sono state in questo senso, durante la commissione tecnica di presentazione dei risultati, le osservazioni di Massimo Accarisi, dirigente, tra l'altro, del Settore cultura del Comune di Cinisello Balsamo: egli ha infatti sottolineato come le aziende più all'avanguardia siano quelle che riescono a personalizzare il prodotto. Si tratterà quindi di trovare il percorso dialettico che permetta di raggiungere un equilibrio costruttivo nella situazione descritta.

2. I risultati del questionario: i punti critici e i punti di forza

Il risultato più importante dell'indagine è aver messo in luce i punti di forza e i punti di debolezza del Consorzio. La situazione emersa è complessivamente più positiva di quanto ci si aspettasse. I punteggi della parte quantitativa sono quasi sempre sopra la sufficienza. Altro elemento positivo è la scoperta di una grande condivisione da parte dei bibliotecari dei progetti e degli obiettivi, ad esclusione dei progetti di vendita, i cui valori sono sempre insufficienti.

Il primo punto debole evidenziato è stato un pregiudizio dei bibliotecari nei confronti del Consorzio: nell'analisi quantitativa è evidente come rispetto alle singole voci i valori espressi siano sempre più alti che rispetto alla voce generale. Questo pregiudizio sembra legato positivamente alle aspettative molto alte che le biblioteche hanno nei confronti dei servizi del Con-

Fig. 1 - Catalogo e catalogazione: i giudizi emersi dall'inchiesta



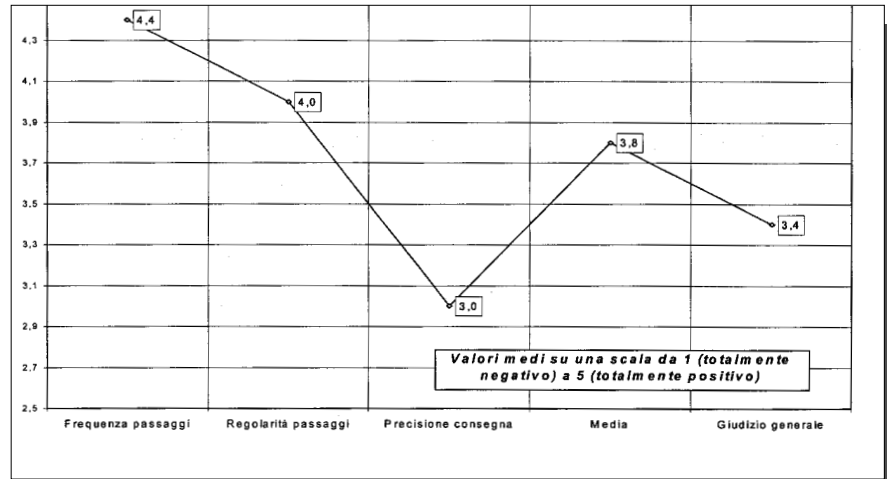
sorzio. La storia stessa del Consorzio, figlio di un progetto di cooperazione attivo da oltre 15 anni, ha insita in sé una "pretesa" di eccellenza da parte delle biblioteche rispetto ai servizi svolti.

Occorre comunque costruire una grande attività di comunicazione che sia in grado di rendere chiari gli obiettivi, le difficoltà e i progetti nel modo più esauriente possibile. Il secondo punto critico emerso, è strettamente collegato infatti con la grande difficoltà di comunicazione tra il Consorzio e le biblioteche: il Consorzio, nonostante notevoli sforzi, non riesce a comunicare correttamente con le biblioteche, che si dicono disinformate sui servizi e sui progetti.

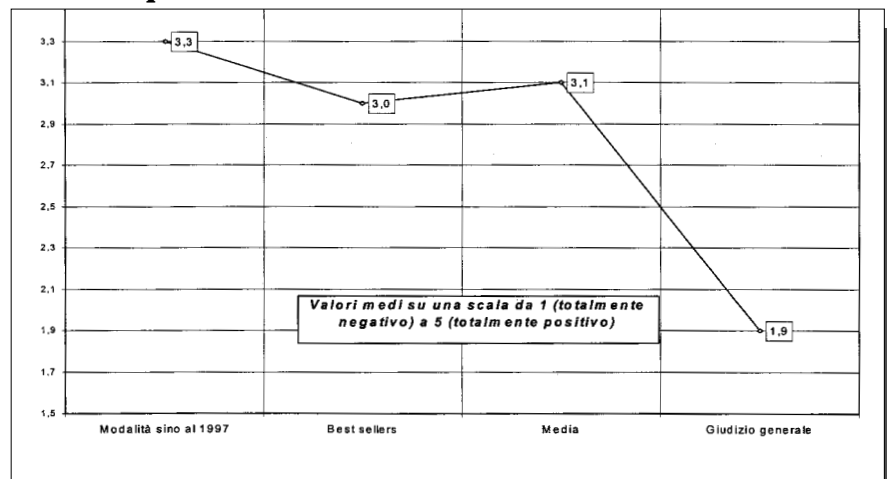
La stessa difficoltà si rileva però nella comunicazione dalle biblioteche al Consorzio e tra le biblioteche stesse: nessuno pare che sappia adeguatamente dove sono, chi sono e cosa fanno gli altri.

3. Un punto di svolta e di partenza
Ora che si è alzata la qualità del dibattito e che i problemi sono stati evidenziati nel modo più oggettivo possibile, nel Consorzio si può cominciare a discutere in modo diverso: il livello della discussione è passato dalle impressioni e sensazioni personali alla risoluzione dei problemi tramite dati reali. Questo aspetto è stato colto perfettamente da chi ha partecipato alla commissione tecnica di presentazione dei risultati, che ha espresso soddisfazione ed apprezzamento per il lavoro, definito come un vero e proprio punto di svolta e di partenza. Il pregiudizio descritto precedentemente ha inoltre cominciato ad essere ridimensionato alla luce della scelta evidente della Direzione del Consorzio di mettere in discussione le proprie scelte e strategie, con lo scopo di raggiungere una vera condivisione degli obiettivi, anche a costo di doverli ridefinire. ■

Fig. 1, 2, 3 - Altri risultati del questionario. Giudizio sul prestito interbibliotecario...



... sull'acquisto centralizzato e coordinato...



... sul Consorzio bibliotecario

