

Il metodo ServQual per la misurazione ed il monitoraggio della Customer Satisfaction delle imprese di servizi

ServQual, abbreviazione di *Services Quality* - Qualità dei Servizi, è una metodologia di origine americana per l'effettuazione di una ricerca di mercato quantitativa, occasionale (c.d. «spot») o continuativa sui clienti, che ha per obiettivo la misurazione puntuale e/o il monitoraggio continuativo nel tempo della qualità o, meglio, del livello qualitativo di un servizio o di un insieme dei servizi erogato da un'impresa

di **Gianfranco Visconti** - Consulente di Direzione

Definizioni preliminari

Il ServQual è un metodo pensato specificamente per le attività di servizio e per le imprese del settore dei servizi e non per le imprese manifatturiere che producono beni, che possono però utilizzarlo per i servizi, per esempio di assistenza pre o post vendita, connessi ai loro prodotti.

Prima di esporre questa metodologia, dobbiamo definire una serie di concetti su cui si baserà il nostro discorso, e precisamente quelli di:

- servizio,
- qualità,
- qualità del servizio,
- soddisfazione del cliente o *customer satisfaction*.

Il **servizio** o, meglio, l'attività di servizio può essere definita come una **prestazione personale**, cioè che consiste fondamentalmente¹ **nell'attività di una o più persone (l'erogatore o**

gli erogatori) svolta a favore di una o più altre persone (i clienti o consumatori o fruitori).

Il **servizio** è, quindi, essenzialmente **una relazione personale**, cioè fra almeno due persone che sono l'erogatore/i ed il cliente/i. Se uno dei due termini della relazione non c'è non esiste il servizio (pensiamo all'insegnante senza studenti e viceversa).

Non bisogna, però, confondere la definizione del servizio come attività con quella dei **servizi** come settore dell'economia, che sono tutte quelle attività che non rientrano nell'agricoltura e nell'industria e, quindi, nella produzione di beni (è una definizione residuale).

Le caratteristiche fondamentali delle prestazioni di servizio sono tre:

1. l'intangibilità o immaterialità della prestazione;

2. la simultaneità tra prestazione e consumo;
3. la partecipazione del cliente all'attività di erogazione del servizio.

Dall'ultima caratteristica deriva che più il servizio ha natura intellettuale e/o relazionale, più la sua qualità non dipenderà solo dalle *skills* (capacità, competenze) dell'erogatore che la produce, ma anche da quelle di colui che ne fruisce, del cliente, cioè dal suo livello professionale, culturale, umano.

Nel servizio erogato vengono, infine, individuate le seguenti componenti:

1. **cosa** viene erogato o componente tecnica;
2. **come** (in che modo) viene erogato = componente funzionale;
3. **da chi** viene erogato = componente relazionale.

Queste tre componenti fondamentali² sono poi utilizzate nella costruzione dei modelli di qualità dei servizi e dei relativi strumenti di monitoraggio, fra cui ServQual.

Passiamo ora alle definizioni dei concetti di **qualità, qualità del**

¹ Nel senso che l'erogazione immediata del servizio può essere effettuata anche da impianti o da macchine, ma, risalendo la catena di fornitura del servizio fino al suo inizio si troverà sempre una persona (pensiamo, per esempio, al bancomat che eroga denaro ma deve essere ricaricato e programmato da una persona). Del resto il termine italiano «servizio» viene dal latino *servitium*: opera, attività svolta in favore di altri, persone fisiche od enti diversi da queste.

² Individuate da Richard Normann nel suo fondamentale «La gestione strategica dei servizi», Ed. ETAS, Milano, 1985.

servizio, soddisfazione del cliente o *customer satisfaction*. La norma UNI EN ISO 8402 sulle definizioni terminologiche, poi ripresa anche dalla UNI EN ISO 9001 sui sistemi di gestione per la qualità, stabilisce che la qualità è l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un bene o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare le esigenze espresse od implicite del consumatore (o cliente). La qualità del servizio è, pertanto, il grado di soddisfazione che un servizio può dare ai bisogni, alle attese ed ai desideri³ di uno specifico cliente.

Quindi, la soddisfazione del cliente o *customer satisfaction* è il giudizio del cliente che misura la qualità del servizio⁴ sulla base, appunto, della sua soddisfazione o, meglio, del grado di soddisfazione delle sue esigenze o bisogni, in una parola delle sue attese.

Il giudizio del cliente sul suo grado di soddisfazione e, quindi, di valutazione della qualità del servizio, può essere reso in una forma più semplice, vale a dire sulla base di un'unica valutazione che gli chiede di indicare il suo livello di soddisfazione per il servizio ricevuto e/o su singoli componenti o elementi o fattori di esso⁵ mediante una scala di valori, per esempio, crescente da 1 a 5⁶, oppure in una forma più sofisticata con un giudizio sulla qualità del servizio che deriva dal confronto fra:

SERVIZIO ATTESO e SERVIZIO PERCEPITO

cioè fra le attese di qualità / soddisfazione che il cliente aveva prima di fruire del servizio e le percezioni di qualità / soddisfa-

zione che ha avuto dopo averlo consumato.

I risultati di questo confronto fra attese (A) e percezioni (P) di qualità possono essere di tre tipi:

1. se $P > A \Rightarrow$ la qualità del servizio è molto buona (molto alta perché le percezioni superano le aspettative: si tenga presente che è un caso meno raro di quanto a prima vista si potrebbe pensare);
2. se $P = A \Rightarrow$ la qualità del servizio è buona od, almeno, sufficiente (ma di solito è un risultato anche molto buono perché si sono soddisfatte in pieno le attese del cliente);
3. se $P < A \Rightarrow$ la qualità del servizio è cattiva (bassa). Ma se P (Percezioni) è molto vicino, cioè solo di poco inferiore ad A (Attese) e queste ultime erano alte, il risultato deve essere considerato buono perché si sono soddisfatte quasi del tutto le elevate attese di qualità del cliente. Questo è tanto più vero quanto più il servizio è complesso tecnicamente o sofisticato come immagine, ecc. Il risultato sarà, invece, negativo solo se P (Percezioni) è abbastanza o molto inferiore ad A (Attese), per cui il cliente è abbastanza o molto deluso dalla qualità del servizio.

Questo che abbiamo esposto è il cuore o, se si preferisce, la base, il fondamento concettuale, teorico e pratico, del metodo ServQual.

Il metodo ServQual: la costruzione del questionario

Esaminiamo ora la metodologia

di costruzione del questionario utilizzato per una ricerca quantitativa di tipo ServQual sui clienti di una impresa o di una organizzazione di altro tipo per la rilevazione della loro percezione del livello di qualità del servizio da essa erogato e, quindi, del loro grado di soddisfazione.

In teoria, la valutazione sulla qualità del servizio può essere richiesta al cliente anche con un unico giudizio complessivo sul suo livello di soddisfazione. Ma questo sistema viene utilizzato molto poco perché incapace di identificare quali sono gli aspetti più carenti e quelli più soddisfacenti del servizio erogato, in modo tale da poter intraprendere azioni di miglioramento. Pertanto, per giungere all'identificazione delle criticità, oltre che ad un giudizio complessivo sul livello qualitativo del servizio (che è sempre possibile ottenere), si deve scomporre quest'ultimo in:

1) dimensioni della qualità del

³ Alcuni autori dicono che il «servizio atteso» consta di previsioni o attese razionali (ciò che l'erogatore potrebbe offrire) e desideri, che vanno oltre le prime (ciò che l'erogatore dovrebbe offrire) a cui è legato il più alto livello di soddisfazione del cliente.

⁴ Sull'argomento consigliamo l'ottimo testo di A. Quartapelle: «Customer satisfaction» - Ed. McGraw - Hill Italia, Milano, 1994.

⁵ Sull'identificazione dei fattori di qualità del servizio si veda il secondo paragrafo.

⁶ Facciamo notare che le metriche con un numero dispari di gradi di giudizio (per es., da 1 a 7) sono preferibili, a nostro parere, a quelle con un numero pari (per es., da 1 a 4), perché permettono all'intervistato anche la scelta di un valore «centrale», né positivo né negativo, mentre le altre lo costringono a scegliere nettamente fra un giudizio di sufficienza ed uno di insufficienza.

servizio: i gruppi di fattori di qualità del servizio aventi un aspetto che li accomuna e, pertanto ed in questo senso, omogenei;

2) fattori di qualità del servizio: i singoli aspetti rilevanti per il cliente ai fini della sua percezione della qualità del servizio, cioè della sua soddisfazione, facenti parte di una delle dimensioni del servizio.

Anche se il metodo ServQual originario ha una propria classificazione delle dimensioni e dei fattori di qualità del servizio utilizzata per costruire il questionario che porta il suo nome, e che esporremo di seguito, nulla vieta di costruire un questionario *ad hoc* per un determinato servizio, utilizzando quella che è la classificazione più usata delle dimensioni della qualità di un servizio, che è la seguente:

- 1) aspetti del servizio legati al **tempo** (tempestività, velocità di erogazione, puntualità, regolarità);
- 2) aspetti legati alla **semplicità d'uso** (cioè di fruizione, consumo, e quindi: istruzioni, formazione all'uso, assistenza post vendita, garanzia);
- 3) aspetti legati all'**informazione** (comprensibilità, chiarezza, completezza);
- 4) aspetti legati all'**orientamento** e all'**accoglienza** (segnaletica, consigli, consulenza pre-vendita);
- 5) aspetti legati alle **strutture fisiche** (comfort, pulizia, qualità dei materiali e delle attrezzature, efficienza degli impianti, ubicazione, trasporti, logistica);
- 6) aspetti legati alle **relazioni sociali ed umane** (cortesia,

affidabilità, prontezza, competenza del personale, personalizzazione del trattamento).

Noi consigliamo l'utilizzo di questa classificazione delle dimensioni qualitative del servizio, piuttosto che quella originaria del sistema ServQual che è quasi del tutto incentrata sui vari aspetti del rapporto umano fra il cliente ed il personale che eroga il servizio e che è adatta soprattutto ai servizi in cui è centrale la c.d. «qualità relazionale», cioè quella della relazione umana cliente - erogatore (per esempio, i servizi professionali di alto livello di medici, avvocati, consulenti, ecc., dove è più importante il come e il da chi è erogato il servizio, piuttosto che il che cosa, che il cliente difficilmente è in grado di giudicare per mancanza di competenze).

Per i servizi nei quali, invece, è più importante la c.d. qualità tecnica (cioè il che cosa viene erogato ed il come viene erogato il servizio, vale a dire quasi tutti i servizi più semplici, per esempio: ricettività alberghiera, manutenzione di impianti e di autoveicoli, *fast food* - ristorazione veloce, ecc.) è quasi sempre preferibile utilizzare la classificazione delle dimensioni del servizio sopra riportata per dedurre i singoli fattori o aspetti del servizio su cui chiedere al cliente il giudizio di soddisfazione.

A dimostrazione di quanto detto riportiamo ora la classificazione ServQual delle dimensioni della qualità del servizio:

- 1) elementi tangibili:** aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature e del personale;
- 2) affidabilità:** capacità di ero-

gare il servizio promesso in modo affidabile e preciso;

3) capacità di risposta: volontà di aiutare i clienti e di fornire il servizio con prontezza;

4) capacità di rassicurazione: competenza e cortesia degli impiegati e loro capacità di ispirare fiducia e sicurezza;

5) empatia: assistenza premurosa ed individualizzata che l'azienda riserva ai suoi clienti.

Come si vede, il questionario ServQual originario è dedicato per quattro quinti agli aspetti **relazionali** dell'erogazione del servizio, per cui è poco adatto, in questa formulazione, ai servizi più semplici od a quelli in cui in cui vi è una scarsa se non nulla interazione personale fra erogatore e cliente (si pensi ad un bancomat o ad un servizio *on line*). Una volta scelta o costruita⁷ la classificazione delle dimensioni qualitative del servizio più adatta all'attività in esame, si devono identificare i fattori qualitativi, cioè i singoli elementi del servizio su cui chiedere il giudizio di soddisfazione ai clienti da intervistare. Per esempio, come abbiamo già visto prima, in relazione alla dimensione **tempo** i fattori di qualità possono essere: tempestività, velocità, puntualità, regolarità dell'erogazione del servizio, mentre in relazione alla dimensione **strutture fisiche** essi possono essere: comfort, pulizia, qualità dei materiali, del-

⁷ Magari modificando *ad hoc* una delle due classificazioni proposte delle dimensioni della qualità. Una o più delle dimensioni individuate in esse potrebbero non avere importanza per uno specifico servizio.

le attrezzature, degli impianti, dell'arredamento, delle aree verdi, sicurezza, silenziosità dell'edificio, ecc. Ovviamente, i fattori del servizio saranno scelti sulla base dell'importanza che l'impresa o i suoi consulenti attribuiscono loro per la qualità di esso o che i clienti hanno indicato come più importanti in una indagine preliminare su questo esclusivo argomento⁸.

Individuati i fattori di qualità del servizio da esaminare si costruisce il questionario ServQual. Esso è composto da due blocchi (di solito si intitolano **sezioni**) di affermazioni (c.d. *items*), il primo dei quali verifica le aspettative qualitative che i clienti hanno genericamente nei confronti di un servizio di un certo tipo (la c.d. qualità attesa), mentre il secondo, sempre utilizzando le stesse affermazioni, chiede al cliente di esprimere un giudizio sugli aspetti qualitativi del servizio offerto da una specifica impresa erogatrice (la c.d. qualità percepita).

Per esempio, nel primo blocco di *items*, di solito intitolato **Sezione aspettative del cliente** o **Qualità/Servizio attesa/o**, si rilevano le aspettative generiche che il cliente ha nei confronti dell'ospitalità in un albergo di buon livello, mentre nel secondo blocco, di solito intitolato **Sezione percezioni del servizio** o **Qualità/Servizio percepita/o**, si rilevano le percezioni del cliente sulla qualità del servizio di ospitalità di uno specifico albergo.

Esempio

Facciamo ora un esempio di due

affermazioni proposte nel questionario:

- Il personale di un albergo di buon livello⁹ deve rispondere in modo sollecito alle richieste dei clienti (nel 1° blocco o sezione - Qualità attesa).
- Il personale dell'Albergo Belavista ha risposto in modo sollecito alle vostre richieste (nel 2° blocco o sezione - Qualità percepita).

Il giudizio sulle affermazioni proposte viene espresso per mezzo di una metrica basata su una scala numerica crescente da 1 a 7 (dove il valore «1» significa «per nulla d'accordo» e quello «7» sta per «assolutamente d'accordo») che permette di rilevare il giudizio qualitativo del cliente sul servizio offerto dalla struttura ricettiva attraverso il confronto fra le sue attese e le sue percezioni di qualità¹⁰.

Il numero di *items*, cioè di affermazioni sulle quali si chiede al cliente intervistato di esprimere il suo giudizio varia da servizio a servizio. Anche se il questionario ServQual originario ha ben 22 *items* per sezione, per un totale di 44 affermazioni, non è necessario e, quasi sempre, neppure consigliabile, cercare di somministrare ad un cliente un questionario tanto lungo¹¹, per cui è preferibile elaborare un questionario abbastanza breve di massimo 15 *items* per sezione. In questo caso, un totale di 30 giudizi è già abbastanza faticoso per il cliente, per cui più il questionario è lungo più si deve optare per l'intervista diretta¹², cioè svolta personalmente, faccia a faccia da un intervistatore, in modo tale che il cliente intervistato sia sollecitato ed assistito

da un'altra persona che già conosce il questionario.

La Tavola 1 riporta l'esempio di un questionario ServQual abbastanza semplice e breve che è servito a rilevare la soddisfazione dei clienti di un albergo sul servizio di ospitalità (ricettività) da esso erogato.

Infine, è sempre consigliabile completare il questionario ServQual con un'ultima scheda bianca che serva a raccogliere i consigli migliorativi del servizio e dell'organizzazione erogatrice, ma anche le lamentele o le segnalazioni di disfunzioni, che i clienti vogliono dare liberamente (ricordiamo che il questionario deve essere anonimo).

Quest'ultima scheda può essere utilissima, perfino più utile di un questionario con molti *items* di

⁸ Metodo, quest'ultimo, molto indicato se si hanno dubbi sull'importanza dei fattori di qualità del servizio o se si è alla prima esperienza della rilevazione del livello della *customer satisfaction* col metodo *ServQual* o con un altro sistema.

⁹ O «di eccellente livello», a seconda di come vogliamo tarare i giudizi dei clienti, più in basso o più in alto, per servizi di minore o maggiore livello qualitativo.

¹⁰ Ricordiamo che il giudizio di un cliente sulla qualità del servizio acquistato o ricevuto (la c.d. «*customer satisfaction*» o «soddisfazione del cliente») si definisce proprio come «il rapporto fra la qualità attesa e la qualità percepita dal cliente» stesso (da Richard Normann: «La gestione strategica dei servizi», Ed. ETAS, Milano, 1985).

¹¹ Perché difficilmente lo completa ed un questionario incompleto non va utilizzato per elaborare i risultati dell'indagine (è sia sbagliato tecnicamente che scorretto deontologicamente).

¹² Il questionario ServQual è poco adatto ad essere somministrato con altre tipologie di intervista, prima fra tutte quella telefonica.

giudizio sui fattori della qualità, perché, attraverso queste indicazioni libere, consigli, segnalazioni o lamentele che siano, si può arrivare ad un vero e proprio *check up* (analisi) organizzativo del servizio e del suo sistema di erogazione, da cui ricavare quanto serve per impostare le azioni migliorative degli stessi.

In altre parole, la parte quantitativa del questionario serve ad evidenziare un problema di qualità mentre la parte sulle indicazioni libere serve, se ben condotta e se i clienti danno un buon numero di indicazioni, da indagare motivazionale, cioè che serve a capire in modo più approfondito i perché dell'esistenza di quel problema e ad avere indicazioni (a volte preziosissime) su come risolverlo o su come migliorare il livello qualitativo del servizio.

Si tenga presente, infine, che lo svolgimento di una ricerca di questo tipo nelle imprese di servizi potrà essere utile ad esse an-

che nel momento in cui vorranno ottenere (se non l'hanno già) la certificazione di qualità secondo le norme ISO 9000. Infatti, dall'ultima versione di queste norme, quella dell'anno 2000 (la c.d. Vision 2000) è diventata obbligatoria per l'impresa l'esistenza di un sistema di monitoraggio permanente della soddisfazione dei clienti¹³ e quella di un sistema di miglioramento continuo della sua organizzazione e dei suoi prodotti o servizi. Le norme lasciano poi libere le imprese di adottare o costruirsi il sistema di monitoraggio della *customer satisfaction* più adatto alle loro specifiche esigenze.

Il metodo ServQual è uno di quelli utilizzabili da un'impresa di servizi proprio per soddisfare questi requisiti richiesti dalle norme volontarie di qualità, in quanto esso è un sistema di rilevazione oggettivo del livello di soddisfazione dei clienti ed, attraverso la raccolta dei suggeri-

menti migliorativi di questi ultimi, può costituire anche il presupposto informativo di un sistema di miglioramento continuo dell'organizzazione dell'impresa e dei suoi servizi (ma anche, in una certa misura, dei suoi prodotti connessi ai servizi, pensiamo, per es., alla ristorazione).

Il metodo ServQual: la quantificazione della popolazione e del campione dell'indagine

Costruito il questionario, le fasi successive della rilevazione della *customer satisfaction* col metodo ServQual sono la definizione e quantificazione della popolazione da sottoporre all'indagine

¹³ Questo perché le norme di qualità citate hanno, fra gli altri, l'obiettivo di garantire che la soddisfazione del cliente sia duratura nel tempo.

TAVOLA 1 - ESEMPIO DI QUESTIONARIO SERVQUAL PER UNA IMPRESA ALBERGHIERA

SEZIONE ASPETTATIVE DEL CLIENTE	SEZIONE PERCEZIONI DEL SERVIZIO
1) Un albergo eccellente ha un edificio funzionale e bello (gradevole) a vedersi. Per nulla d'accordo Assolutamente d'accordo 1 2 3 4 5 6 7	1) L'albergo Bellavista ha un edificio funzionale e bello (gradevole) a vedersi. Per nulla d'accordo Assolutamente d'accordo 1 2 3 4 5 6 7
2) Un albergo eccellente dispone di impianti tecnologici efficienti e sicuri. 1 2 3 4 5 6 7	2) L'albergo Bellavista dispone di impianti tecnologici efficienti e sicuri. 1 2 3 4 5 6 7
3) Il personale di un albergo eccellente ha un aspetto sempre curato ed in ordine. 1 2 3 4 5 6 7	3) Il personale dell'albergo Bellavista ha un aspetto sempre curato ed in ordine. 1 2 3 4 5 6 7
4) Il personale di un albergo eccellente è capace di aiutare i clienti e di fornire loro il servizio con prontezza. 1 2 3 4 5 6 7	4) Il personale dell'albergo Bellavista è capace di aiutare i clienti e di fornire loro il servizio con prontezza. 1 2 3 4 5 6 7
5) Il personale di un albergo eccellente è cortese ed ispira ai clienti fiducia e sicurezza. 1 2 3 4 5 6 7	5) Il personale dell'albergo Bellavista è cortese ed ispira ai clienti fiducia e sicurezza. 1 2 3 4 5 6 7
6) Un albergo eccellente offre prime colazioni molto varie e con prodotti tipici. 1 2 3 4 5 6 7	6) L'albergo Bellavista offre prime colazioni molto varie e con prodotti tipici. 1 2 3 4 5 6 7

e quella del campione di soggetti da intervistare per mezzo del questionario.

La popolazione di cui si deve conoscere il grado di soddisfazione in relazione ai servizi ricevuti è, come abbiamo detto finora, quella dei clienti, per cui la sua numerosità coincide con quella dei clienti attuali dell'impresa, ma anche con quelli che hanno acquistato i suoi servizi nel recente passato, per esempio, nell'ultimo anno.

Ai clienti, vale a dire agli acquirenti, cioè coloro che, persone fisiche od organizzazioni, acquistano i servizi dell'impresa, si possono aggiungere i consumatori che non sono clienti, vale a dire coloro che fruiscono del servizio pur non essendo quelli che lo hanno acquistato (ma ne hanno, presumibilmente, influenzato l'acquisto spingendo l'acquirente a soddisfare il loro bisogno). È chiaro che limitarsi ai soli clienti (acquirenti) rende più semplice effettuare la rilevazione.

Il passo successivo è quello di procedere al campionamento della clientela se la numerosità dei clienti non consente o rende troppo oneroso contattarli tutti. La conseguenza del fatto di rivolgersi ad un campione piuttosto che alla totalità dei clienti (nel qual caso non vi è il problema del margine di errore, essendo un'indagine totalitaria, cioè su tutta una popolazione) è che nell'interpretazione dei risultati emersi dall'indagine si dovrà tenere conto di un margine di errore percentuale di essi.

La seguente formula¹⁴ serve a calcolare il numero di interviste da effettuare (la c.d. numerosità campionaria) sulla base della

predeterminazione del margine di errore ritenuto accettabile dall'impresa che effettua la rilevazione:

$$n = [(4pq) / \text{Err}^2]$$

Dove:

p = q : sono due costanti¹⁵ pari a 0,5 (50%);

n = numero di interviste da effettuare (numerosità del campione);

Err = margine di errore accettato.

Vediamo ora come deve essere interpretato il margine di errore accettato, per es., del +/- 5%, sui risultati di un'indagine ServQual. Facciamo l'ipotesi che il risultato emerso dall'indagine indichi che, sulla scala da 1 a 7 utilizzata dal questionario ServQual, la media delle risposte e, pertanto del livello di soddisfazione ottenuto per un *item*, sia pari a 6. Ora, questo valore medio non è fisso, ma varia, nella popolazione indagata, in un *range* (intervallo di valori) compreso fra 6 meno il 5% di 6 e 6 più il 5% di 6. Essendo il 5% di 6 pari a 0,3, il risultato varia fra 5,7 e 6,3, pari a 6 +/- (più e meno) 0,3.

La stessa cosa vale per un risultato espresso in percentuale come la frequenza di una risposta, per es., se il 25% degli intervistati ha indicato il valore 5 sulla scala di giudizio di ServQual, il risultato della popolazione varia fra 26,25% e 23,75%, dove quel +/- (più e meno) 1,25 è il 5% di 25%.

Se il margine di errore, e di conseguenza il *range*, l'intervallo di oscillazione del risultato da esso determinato, è troppo ampio e non soddisfa le esigenze aziendali occorrerà, per ridurlo, au-

mentare la numerosità del campione ed effettuare un maggior numero di interviste (con un costo superiore).

Un ultimo problema legato alla rilevazione riguarda la generazione degli elenchi dei clienti. In assenza di un S.I.M. - Sistema Informativo di Marketing (in questo caso di quella sua parte rappresentata dal *database* clienti) efficiente ed aggiornato un'operazione di rilevazione della *customer satisfaction* è molto difficoltosa.

Sull'effettuazione delle interviste abbiamo già detto che il questionario ServQual, data la sua complessità, privilegia la modalità di somministrazione diretta, cioè fatta personalmente da un intervistatore e non quella telefonica o postale o per *e-mail*.

Il metodo ServQual: l'elaborazione e l'interpretazione dei risultati

Veniamo ora all'analisi statistica dei risultati quantitativi ottenibi-

¹⁴ È la c.d. «formula grezza», cioè semplificata della numerosità campionaria, ma sufficientemente esatta per chi deve utilizzarla nella pratica. Per esempio, se si ritiene accettabile un margine di errore del +/- 5% (0,05), la numerosità del campione sarà pari a: $n = [(4 \times 0,5 \times 0,5) / (0,05 \times 0,05)] = [1 / 0,0025] = 400$ interviste (questo sul presupposto che l'impresa abbia un numero di clienti parecchio più alto).

¹⁵ Dove «p» è la frequenza percentuale del fenomeno o variabile rilevata (il risultato della rilevazione) e «q» è la frequenza complementare ad 1 (cioè a 100%) della prima. Di tutte le frequenze possibili prendiamo quella con varianza (pq) massima, vale a dire $p = q = 0,5$ (cioè 50%), per cui (pq) = $0,5 \times 0,5 = 0,025$.

li con un questionario costruito secondo il metodo ServQual.

L'analisi statistica dei risultati delle interviste prende in esame, oltre alla distribuzione percentuale e, quindi, all'esposizione, sia in forma tabellare che grafica, delle frequenze delle risposte sui singoli valori della metrica utilizzata (da 1 a 7), almeno i seguenti indici statistici:

- la media aritmetica¹⁶: indice di posizione, è il valore che si discosta il meno possibile dall'insieme dei valori considerati;
- la deviazione standard o scarto quadratico medio¹⁷: indice di dispersione, cioè di variabilità dei risultati;
- la correlazione o coefficiente di correlazione lineare¹⁸: indice del grado di dipendenza (o correlazione, appunto) fra i risultati complessivi dei due blocchi di *items* del questionario, o fra quelli di una singola coppia di *items* corrispondenti, cioè aventi lo stesso numero nelle due sezioni del questionario¹⁹. ServQual, vale a dire fra le attese e le percezioni di qualità dei clienti su uno specifico aspetto (o fattore) del servizio. Tutti e tre questi indici statistici possono essere calcolati sia:

- per i risultati complessivi dei due blocchi di *items* del questionario, che
- per quelli di ogni singola coppia di *items* corrispondenti, cioè aventi lo stesso numero, nelle due sezioni del questionario ServQual.

Facendo poi la differenza fra il risultato medio complessivo delle sezioni e quello di ogni singolo *item* delle percezioni e delle aspettative di qualità degli intervistati si calcola il risultato della

soddisfazione dei clienti (o *customer satisfaction*) che abbiamo illustrato precedentemente con le modalità di interpretazione del confronto fra le percezioni e le attese di qualità dei clienti stessi.

Per ciò che riguarda l'interpretazione dello scarto quadratico medio si deve ricordare che più esso è vicino allo zero, più i valori della variabile osservata, vale a dire in questo caso i giudizi dei clienti, sono omogenei fra loro, cioè sono vicini al valore della media (per esempio, se la media delle percezioni di qualità è 5 saranno tutti molto vicini, in più ed in meno, a 5). Quanto più, invece, il valore è vicino a quello della media aritmetica, tanto più i valori dei giudizi dei clienti sono fortemente disomogenei fra loro e sono polarizzati, in parti abbastanza uguali, alle estremità della scala dei giudizi (nel nostro caso da 1 e 7). Infine, se il valore della deviazione standard è intermedio fra zero e quello della media aritmetica i valori dei giudizi sono abbastanza disomogenei tra loro, ma sono distribuiti su tutti i valori della scala dei giudizi (i numeri interi da 1 a 7).

Il coefficiente di correlazione lineare, è un indice di più complessa interpretazione che descrive l'interdipendenza fra due variabili osservate (nel nostro caso i giudizi dei clienti sulle loro aspettative e le loro percezioni di qualità del servizio erogato dall'impresa), vale a dire la maniera in cui una varia al variare dell'altra, cioè se cambia in modo del tutto indipendente o vi è un certo grado di dipendenza e di che tipo (diretta od inversa).

Vediamo ora come si interpreta questo indice statistico.

Il coefficiente di correlazione lineare («ñ») è espresso da numero²⁰ che varia fra 0 (zero) ed 1 (uno), per cui se esso è compreso tra:

- $0 < \tilde{n} < 0,5 \Rightarrow$ vi è debole (o bassa) correlazione, vale a dire interdipendenza fra le due variabili osservate, cioè fra le aspettative e le percezioni di qualità dichiarate dai clienti;
- $0,5 < \tilde{n} < 1 \Rightarrow$ vi è forte (od alta) correlazione, vale a dire interdipendenza fra le due variabili osservate, cioè fra le aspettative e le percezioni di qualità dichiarate dai clienti.

Il coefficiente di correlazione lineare può avere un segno algebrico positivo (+, più) o negativo (-, meno) e, pertanto vi è:

- correlazione positiva o diretta (segno +, più): al crescere o al diminuire di una variabile, pure l'altra tende a crescere o a diminuire, quindi si muove nello stesso senso (per es., al crescere delle aspettative crescono anche le percezioni di qualità);
- correlazione negativa od inversa (segno -, meno): al cre-

¹⁶ La formula della media aritmetica è $\mu = \Sigma X/N$.

¹⁷ La formula della deviazione standard o scarto quadratico medio è: $\mu = \sqrt{(\Sigma x^2) / N}$.

¹⁸ La formula del coefficiente di correlazione lineare (o di Pearson) è:

$$\rho = \pm \sqrt{\text{devianza spiegata} / \text{devianza totale}}$$

$$= \pm \sqrt{\Sigma (Y_{\text{stim}} - \mu Y)^2 / \Sigma (Y - \mu Y)^2}$$

¹⁹ Per un esempio concreto si veda il questionario alla Tavola 1.

²⁰ Numero espresso in valore assoluto, cioè a prescindere dal segno algebrico + (più, positivo) o - (meno, negativo), che vediamo dopo.

scere o al diminuire di una variabile, l'altra tende a diminuire o a crescere, cioè si muove in senso contrario alla prima (per es., al crescere delle aspettative diminuiscono le percezioni di qualità dei clienti).

Il coefficiente di correlazione lineare indica anche la misura della variazione delle variabili causata dal loro grado di interdipendenza, per esempio:

- se la correlazione tra due variabili è di + 0,76 o del + 0,25, questo significa che se una aumenta del 1%, l'altra aumenta dello 0,76% o dello 0,25% (sono due casi di correlazione diretta forte e debole);
- se la correlazione tra due variabili è di - 0,76 o di - 0,25, questo significa che se una aumenta del 1%, l'altra diminuisce dello 0,76% o dello 0,25% (sono due casi di correlazione inversa forte e debole).

Vediamo ora i casi di particolari valori del coefficiente di correlazione lineare:

- se il coefficiente di correlazione è pari a + 1 (più uno), vi è correlazione totalmente positiva (o positiva perfetta): se una variabile aumenta o di-

minuisce (per es., del 5%), l'altra aumenta o diminuisce (si muove nello stesso senso) nell'identica misura;

- se il coefficiente di correlazione è pari a - 1 (meno uno), vi è correlazione totalmente negativa (o negativa perfetta): se una variabile aumenta o diminuisce (per es., del 5%), l'altra diminuisce o aumenta (si muove in senso inverso) nell'identica misura;
- se il coefficiente di correlazione è pari a 0 (zero) vi è totale indipendenza fra le due variabili che non sono legate tra loro da nessuna interdipendenza: se una aumenta o diminuisce, l'altra non varia affatto o cambia in modo del tutto erratico, imprevedibile.

Ovviamente, la correlazione misura l'interdipendenza che vi è stata nel passato tra due variabili, quindi non può garantire che il fenomeno si ripeta allo stesso modo in futuro²¹. Per un riepilogo dei valori della correlazioni si veda la Tavola 2).

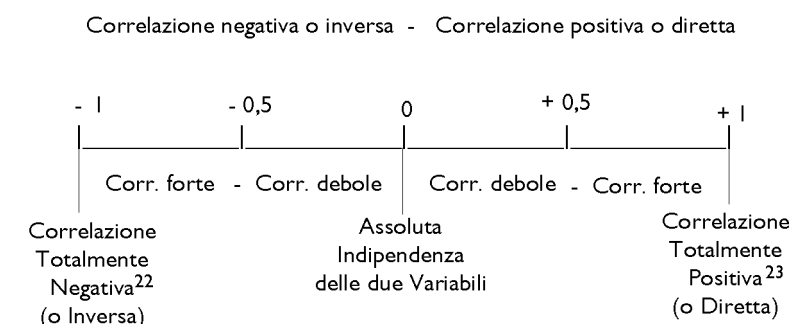
Ai risultati statistici della ricerca si può aggiungere una relazione motivazionale (o qualitativa) derivante dall'analisi delle indicazioni libere sui possibili migliora-

menti del servizio che i clienti intervistati hanno voluto dare nella terza sezione del questionario la cui importanza abbiamo esposto precedentemente.

Infine, se si ripeterà nel tempo, per esempio con cadenza annuale, la rilevazione basata sul metodo ServQual, sarà possibile costruire una serie storica dei suoi risultati e, pertanto, si potrà valutare l'evoluzione nel tempo della *customer satisfaction* dei clienti dell'impresa, sia complessivamente che per ogni singolo *item* (aspetto) del servizio valutato.

In tal modo, ricordiamo, sarà possibile anche soddisfare i requisiti della presenza di un sistema di monitoraggio della soddisfazione dei clienti e porre le premesse informative per la creazione di un sistema di miglioramento continuo delle prestazioni, introdotti, ai fini della certificazione del sistema qualità, dalla versione 2000 delle norme volontarie ISO 9000 e seguenti (la c.d. Vision 2000).

TAVOLA 2 - L'INTERVALLO (RANGE) DI VARIAZIONE DEL VALORE DEL COEFFICIENTE DI CORRELAZIONE LINEARE (« ρ »)



²¹ Anche per i valori della correlazione statistica fra due variabili, per es. aspettative e percezioni di qualità dei clienti di un'impresa, si può costruire una serie storica per studiarne l'evoluzione nel tempo e tentare di trarne previsioni per il futuro.

²² O «negativa perfetta».

²³ O «positiva perfetta».