

1.3

La Qualità del Servizio

Al fine di dare solidi fondamenti al modello teorico e agli strumenti di misurazione della qualità dell'esito formativo dei corsi IFTS, abbiamo ritenuto opportuno analizzare la letteratura scientifica dedicata a temi quali: la qualità applicata al servizio, la rilevazione della soddisfazione dei clienti, i processi di creazione delle aspettative, l'influenza delle stesse nei processi decisionali, i meccanismi percettivo/cognitivi coinvolti e le strategie di marketing legate all'immagine/ *brand* di un ente di formazione. Inoltre, abbiamo ritenuto utile studiare modelli di qualità applicati all'organizzazione e al servizio scolastico, nonché approfondire la conoscenza di strumenti operativi finalizzati alla valutazione di programmi formativi.

Anche se il progetto ExPerO è specificatamente finalizzato alla rilevazione della qualità dell'esito formativo, abbiamo ritenuto utile approfondire i modelli di qualità del servizio esistenti, al fine di sviluppare un modello specifico per i corsi IFTS, capace di considerare entrambe le componenti (esito e servizio) nella loro complessità e interdipendenza.

Prima di analizzare in dettaglio i modelli teorici inerenti alla qualità del servizio, dobbiamo, per correttezza metodologica, definire preventivamente due concetti chiave ampiamente utilizzati nelle pagine successive: l'aspettativa e la percezione.

1.3.1 Aspettative e percezioni

Per quanto riguarda l'aspettativa, essa si può definire come uno schema cognitivo riguardante ciò che sta per succedere. Le aspettative sono, come tutti gli schemi cognitivi, attivate in modo automatico e vengono, solo successivamente e non sempre, vagliate in modo controllato.

Warneryd (2001), uno degli autori che ha maggiormente contribuito allo sviluppo della psicologia economica in ambito europeo, ha recentemente proposto un modello di formazione delle aspettative che tiene conto sia delle teorie economiche sia di quelle psicologiche. Tralasciando l'esplicitazione completa

del modello, si può dire che le aspettative verso un determinato fenomeno vengono formate e modificate sulla base di:

- credenze sviluppate in virtù dell'esperienza precedente relativa allo stesso fenomeno o a fenomeni simili (ad esempio aver frequentato molti o pochi Istituti scolastici, per più o meno anni);
- apprendimento circa il successo delle aspettative precedenti, ovvero circa il loro scarto rispetto ai risultati effettivi (ad esempio essere stati sempre in Istituti simili – aspettative confermate; o essere stati in Istituti molto diversi in differenti località – aspettative spesso disattese);
- nuove informazioni provenienti dall'ambiente nel quale una persona si trova (ad esempio si entra in un nuovo Istituto).

Il modello prevede che le tre componenti abbiano un peso differente a seconda del contesto. In molti casi le aspettative sono basate quasi esclusivamente sull'esperienza passata. In altri, al contrario, di fronte a un fenomeno del tutto nuovo, conta moltissimo la nuova informazione. Le situazioni più comuni sono quelle nelle quali tutti e tre i fattori risultano determinanti, anche se è difficile individuare il peso di ciascuno di essi.

Si ritiene che questo modello, peraltro in sintonia con la *social cognition*, possa essere considerato una sorta di infrastruttura teorica, su cui, però, intervengono una molteplicità di fattori complessi; in particolare:

- l'immagine e gli elementi simbolici,
- il contesto,
- le caratteristiche individuali, che racchiudono il grado di persuasibilità e di distorsione percettiva dell'individuo,
- la motivazione personale,
- l'appartenenza culturale,
- la visione del mondo,
- l'appartenenza politica e sociale,
- lo status economico, culturale ed educativo.

Questo elenco risulta dall'attuazione di un sincretismo tra i fattori d'influenza proposti da Oliver (1980) e quelli indicati da Costabile (1996).

L'aspettativa, però, non è un concetto monolitico; essa, infatti può essere declinata secondo differenti prospettive. Per spiegare questo concetto riportiamo di seguito alcuni dei significati legati al termine aspettative:

- Le aspettative come standard predittivi.
Questo modo di concepire le aspettative è tipico del paradigma conferma/disconferma relativo alla letteratura della *customer satisfaction*. La chiave comune di lettura di questa macro-categoria è la considerazione delle aspettative come previsioni dei clienti rispetto a ciò che è probabile accadrà durante una transazione o uno scambio. Boulding, Kalra, Staelin e Zeithaml (1993) parlano di *Will Expectation* riferendosi a una tipologia di aspettative incentrata su previsioni sicure di “cosa succederà” – *will happen* – nel prossimo incontro con il servizio o l’organizzazione.
- Le aspettative intese come standard ideali.
Questa categoria di aspettative, al contrario della precedente, è quella maggiormente utilizzata nella letteratura della qualità del servizio, e si riferisce allo standard che il cliente si augura di ricevere dal servizio o dall’impresa. Boulding, Kalra, Staelin e Zeithaml (1993) definiscono *Should Expectation* le aspettative relative al “che cosa potrebbe accadere” – *should happen* – nel prossimo incontro con il servizio o l’impresa.
- Miller (1977) sottolinea la possibilità di considerare anche una categoria denominata standard minimamente tollerabile, inteso come il livello più basso di prestazione che il cliente può accettare. Le domande devono essere poste utilizzando il verbo “dovere” all’imperativo (*must*).

Infine, è importante analizzare le differenze tra aspettative intese come standard ideali e desideri. È abbastanza chiaro che chiedendo ad un cliente di descrivere il desiderio che prova verso un certo tipo di servizio, la risposta potrebbe essere irrealistica, lontana da ciò che è possibile creare. L’uso dell’espressione “dovrebbe fare o essere” nelle aspettative come standard ideali, invece, lascia intendere che ci si riferisce al modo in cui il servizio dovrebbe essere, pur mantenendo un aspetto realistico e pragmatico. Queste sono radicate nell’esperienza passata dell’individuo, ma nel contempo, possiedono un aspetto diagnostico e migliorativo.

Per quanto riguarda la percezione, invece, essa è un processo tramite cui l’individuo seleziona, organizza e interpreta stimoli e informazioni, fino a ottenere una visione del mondo che abbia senso. Ogni stimolo esterno giunge alla nostra mente attraverso flussi di informazioni carpitati dai cinque sensi. Già in questo modo, si instaura un primo filtro: sia perché i nostri recettori sensoriali non riescono ad avere una percezione totale – in quanto presentano dei limiti fisici – sia perché, di fronte alla sovrabbondanza di stimoli e di informazioni che la realtà ci offre, il nostro intelletto deve attuare una selezione – essenzialmente operata sulla base della motivazione (a che cosa siamo interessati),

della cultura d'appartenenza (ciò cui siamo soliti prestare attenzione), dello stato psicologico attuale (quanto più siamo in condizioni di fretta o stress, tanto più tenderemo a considerare solo una minore parte dell'informazione accessibile), dello stato sensoriale (eccitazione, apatia, alterazioni patologiche, ecc.) e delle caratteristiche del contesto.

Una volta superato il filtro percettivo, ogni stimolo viene ricondotto automaticamente a determinati schemi, ovvero a strutture cognitive che organizzano le informazioni intorno a determinati temi o argomenti. Gli schemi non sono tanto dei ricordi, quanto piuttosto una rete di informazioni connesse tra loro in maniera più o meno rigida. In sintesi, la percezione assieme alla categorizzazione costituisce il processo di significazione che un soggetto opera nei confronti del mondo esterno.

Secondo Kotler (2000), si possono individuare tre tipologie di distorsioni compiute nell'atto percettivo:

- **Attenzione selettiva.** Siccome ognuno di noi è esposto a un eccessivo flusso percettivo (*overflow*), diviene impossibile prestare attenzione a tutto. Questo meccanismo attua una selezione degli stimoli cui prestare attenzione, principalmente in base alle nostre motivazioni ed interessi, ai nostri tratti culturali, agli schemi cognitivi e al nostro stato psico-fisiologico (se siamo felici, ad esempio, tendiamo a prestare attenzione principalmente agli stimoli che sono in consonanza con il nostro umore).
- **Distorsione selettiva.** Anche se si è prestata attenzione a un determinato stimolo, non è detto che poi esso venga interpretato in modo univoco. Ognuno, infatti, in modo automatico e non controllato (pensiero automatico), modifica gli stimoli al fine di renderli più coerenti con il proprio punto di vista. Quando percepiamo qualcosa, la nostra mente tende a categorizzare lo stimolo nuovo con qualcosa di già conosciuto, qualcosa già presente nella nostra memoria, creando, così, una connessione tra passato e presente; questo sistema di collegamenti è chiamato "schema cognitivo". Gli schemi ci permettono di capire che cosa sta succedendo nel qui e ora, connettendolo con le passate esperienze. In questo modo ogni nuova informazione è filtrata e modificata dai nostri schemi.
- **Ritenzione selettiva.** Molto di quanto si apprende viene dimenticato e la tendenza è quella di ricordare le informazioni che concordano maggiormente con i propri atteggiamenti e opinioni.

1.3.2 Qualità dell'immagine dell'ente erogatore

L'immagine può essere definita come un costrutto cognitivo che un determinato soggetto si forma mediante la fusione di opinioni, aspettative, percezioni ed esperienze maturate nel tempo in merito ad un determinato oggetto. Anzitutto, però, si deve necessariamente chiarire che il termine immagine sottende almeno due distinte declinazioni (Bernstein, 1984):

- *Corporate image*: è l'immagine del gruppo aziendale e dei suoi valori; è quel complesso di elementi, caratteristiche e peculiarità che un'organizzazione, concepita come gruppo aziendale, riesce a costruire attorno al proprio nome; essa sarà strutturata su un sistema codificato che esprimerà la coerenza della filosofia aziendale.
- *Brand image*: è l'immagine di marca, risultante dall'insieme di fattori che contribuiscono a determinare la sua personalità. La marca (o *brand*) viene definita, nell'accezione più comune, come quel nome, termine, simbolo, design o una combinazione di questi, che mira a identificare i beni o i servizi di un'impresa, e a differenziarli da quelli dei concorrenti.

In ExPerO abbiamo considerato l'immagine dei corsi IFTS come immagini di *brand*, in quanto generalmente essi sono dotati di una certa autonomia e sono al contempo inseriti in strutture formative che si occupano anche di altre attività. Specificando ulteriormente l'immagine di *brand*, alcuni autori (Floch, 1990; Semprini, 1996) l'hanno intesa come un vettore di senso capace di veicolare dei valori e di installarli mondi possibili (natura immateriale), costantemente connessi alla realtà di un servizio-prodotto (natura materiale).

L'immagine di *brand* è stata considerata come un fattore di particolare interesse in ExPerO, per la sua capacità di influenzare sia le aspettative che le percezioni. Essa si può intendere come una sintesi cognitiva capace di agevolare e semplificare i processi decisionali. L'istituto IFTS, misurando la sua immagine, e comparandola periodicamente, potrà avere degli utili indicatori diagnostici (per esempio su come tale immagine si modifichi nel tempo e come le sue caratteristiche cambino rispetto a stakeholder diversi).

La gestione dell'immagine è particolarmente studiata nell'approccio di comunicazione aziendale denominato "comunicazione integrata". In tale prospettiva gestionale, tutti i processi comunicativi aziendali – interni ed esterni, commerciali e istituzionali, formali ed informali – non devono soltanto convivere tra di loro, ma integrarsi in modo efficace. È solo da un'effettiva integrazione che può discendere la realizzazione degli obiettivi strategici che l'Istituto avrà attribuito ai suoi piani e programmi di comunicazione. In altri termini, non

è possibile procedere in ogni area comunicativa in modo indipendente e autonomo rispetto a tutte le altre, ma ciascun programma attivato in un'area deve tenere nel giusto conto tutte le altre iniziative pianificate nelle aree restanti, in modo che, in pratica, a livello dell'impresa nel suo complesso, esista un solo programma di comunicazione, suddiviso, potremmo dire per ragioni di praticità e specificità, in sottoprogrammi per ognuna delle aree di volta in volta prese in considerazione. La comunicazione, quindi, al fine di codificare un'immagine di *brand* coerente, va considerata non soltanto come sistemica, cioè con ogni elemento che influenza gli altri e ne è a sua volta influenzato, ma anche come olistica, cioè caratterizzata dal fatto che ogni elemento è rappresentativo. In altre parole, essa pur essendo specializzata, prevede nel contempo una partecipazione al progetto complessivo dell'impresa.

Un'immagine di *brand* diviene credibile solo quando propone un mondo valoriale e immaginifico che è realmente associabile al prodotto o al servizio a cui si riferisce. La parola chiave per ottenere credibilità è la coerenza. Ovviamente un mondo possibile, per essere credibile, non ha alcun bisogno di essere logico o senza contraddizioni; la credibilità difatti non si gioca necessariamente sul piano della logica referenziale. La coerenza è più una questione di legame naturale con il prodotto o con il servizio. L'immagine di *brand* di un ente di formazione, per essere credibile, dovrà corrispondere, agli occhi dei pubblici coinvolti, esattamente a quanto essi sono disposti a immaginare come adeguato. La credibilità, in sintesi, riguarda i contenuti dei discorsi della marca e il loro statuto di verità, derivati dalla comparazione tra il mondo possibile e il mondo reale (coerenza di prodotto).

Un concetto distinto è invece quello riferito alla legittimità. Essa non può essere istituita autonomamente dall'impresa, ma deve essere riconosciuta in quanto tale dai pubblici di riferimento. Se la coerenza di prodotto/servizio contribuisce enormemente a ottenere la credibilità, sono la continuità nel tempo (coerenza diacronica) e il suo dispiegamento nello spazio (coerenza sincronica) che creano la base per la legittimazione di una marca (in questo caso, i corsi IFTS erogati da un determinato istituto formativo).

1.3.3 Qualità del servizio versus soddisfazione del cliente

Da un'analisi approfondita della letteratura internazionale sulla qualità del servizio (*service quality*), troviamo interessante sottolineare le differenze concettuali che intercorrono tra i modelli di qualità del servizio e l'approccio orientato alla soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*).

La tabella riportata di seguito sintetizza le principali differenze tra i due modelli:

	Customer Satisfaction	Qualità del servizio
Aspettative Considerate	Aspettative Predittive (ciò che è previsto accada)	Aspettative Ideali (ciò che desideriamo accada)
Ruolo delle Aspettative	Modella ServQual A–P Modello SerPerf $A \in P$	Deriva da una relazione (complessa) tra A e P
Influenzata da	Fattori esterni NON controllati da chi eroga il servizio (contesto, emotività e dalle motivazioni)	Connessa strettamente a fattori INTERNI caratterizzanti il servizio
Tipo di Evento Valutato	Uno specifico evento	Un servizio “tipo”
	Un evento caratterizzante il servizio	

La prima differenza si riferisce al tipo di aspettative considerate dai due orientamenti: mentre la *customer satisfaction* si basa sulle aspettative intese come standard predittivi, la qualità del servizio è incentrata sulle aspettative intese come standard ideali. Sia nella rilevazione della soddisfazione, che in quella della qualità, l’aspettativa del cliente è intesa come standard di comparazione rispetto alle percezioni future.

Più precisamente, si sottolinea che le aspettative intese come standard predittivi sono tipiche del paradigma conferma- disconferma e sono maggiormente utilizzate in modelli di soddisfazione del cliente. Invece, le aspettative intese come standard ideali sono le più utilizzate nei modelli di qualità del servizio e sono più vicine alle prefigurazioni desiderate e attribuite dal cliente al servizio (Prakash, 1984; Spreng, 1996; Boulding e Zeithaml, 1993).

Anche se spesso entrambi gli approcci prendono in considerazione sia le aspettative che le percezioni dei clienti, ciò che cambia è il modo in cui esse vengono operazionalizzate. In sostanza varia il modo in cui aspettative e percezioni sono combinate tra loro.

La *customer satisfaction* è incentrata sull’idea che la soddisfazione derivi dalla sottrazione delle aspettative dalle percezioni. Se da un lato i modelli di

soddisfazione del cliente operano una sottrazione per combinare aspettative e percezioni, dall'altro, i modelli di qualità del servizio applicano un'operazionalizzazione complessa, non riducibile ad una semplice sottrazione.

Per fare chiarezza sulle teorie proposte in seno a diverse discipline, abbiamo ritenuto opportuno ricostruire lo sviluppo degli studi dedicati a questo argomento a partire dal ServQual (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988, 1994), il modello di *customer satisfaction* sicuramente più noto, anche se non altrettanto recente e privo di criticità.

Nel modello ServQual la soddisfazione è il risultato delle aspettative meno le percezioni. La stessa scala di misurazione (scala Likert) viene utilizzata per misurare sia le aspettative che le percezioni, sottraendo al punteggio ottenuto nel primo fattore il punteggio ottenuto nel secondo.

Il risultato è positivo se le aspettative sono maggiori delle percezioni e di conseguenza il cliente è insoddisfatto; di contro il risultato è negativo quando il cliente è soddisfatto.

Tra le diverse critiche che sono state mosse al modello ServQual, si riconosce nel modello ServPerf (Cronin e Taylor, 1994) la più interessante. Questi autori ritengono che, quando qualcuno è chiamato a definire la propria percezione del servizio, questi, nella propria mente abbia già considerato il rapporto con le sue precedenti aspettative; quindi, nella valutazione della percezione è già inclusa l'aspettativa. In altre parole, la sottrazione proposta dal ServQual risulta doppia (una prima sottrazione implicita operata automaticamente dal soggetto, la seconda operata dal modello ServQual).

Un'altra differenza tra *customer satisfaction* e qualità del servizio consiste nell'influenza dei fattori contestuali. Molti autori considerano come fattori esterni quelli che non possono essere controllati dall'erogatore del servizio. Questi fattori derivano da cause esterne, come, per esempio lo stato emozionale dell'utente ed altre variabili contestuali. La soddisfazione del cliente è influenzata da questo tipo di fattori perché è più una sensazione emotiva che un giudizio di valore.

Di contro, la qualità del servizio è più una valutazione cognitiva e quindi meno soggetta all'influenza di fattori esterni. Infine, è corretto considerare che, a detta di Oliver (1996), la qualità del servizio esprime un'opinione generale riferita ad un servizio in generale, mentre la *customer satisfaction* è riferibile ad ogni specifico evento/incontro con il servizio erogato dall'impresa.

In questo senso, questo modello si pone in sintonia con il giudizio di Teas (1994), il quale, contraddicendo Oliver, sostiene che la qualità del servizio si può riferire sia ad incontri specifici con il servizio, che al servizio in generale.

Partendo da questi presupposti teorici e concettuali abbiamo considerato la loro applicazione più funzionale agli obiettivi del progetto ExPerO.

Sinteticamente, gli snodi concettuali si basano su:

- misurare la qualità dell'esito formativo: non viene valutato il servizio in generale né la valutazione dei singoli processi.
- Il punto di vista del portatore d'interesse: l'approccio orientato al cliente non è stato considerato utile ai fini del settore educativo. L'approccio orientato agli stakeholder, invece, ha il vantaggio di prendere in considerazione diversi bisogni, informazioni, aspettative e percezioni senza imporre l'adeguamento del servizio ai desideri espressi o inespressi del cliente.
- Diversi stakeholder per diversi indicatori: viene proposta una categorizzazione degli stakeholder sulla base della quale si articola l'analisi dell'esito formativo, secondo i rispettivi interessi e livelli di conoscenza. Di conseguenza, gli stakeholder sono chiamati a contribuire alla valutazione degli aspetti cui sono maggiormente interessati, in relazione alle informazioni che possiedono.
- L'approccio alla qualità del servizio negli stakeholder esterni: al fine di misurare la qualità dell'esito formativo da parte degli stakeholder esterni, abbiamo scelto un approccio tipico della letteratura sulla qualità del servizio. Ciò implica, come detto in precedenza, l'analisi delle aspettative intese come *should* (standard ideali), la complessa relazione tra aspettative e percezioni e l'esclusione, ai fini valutativi, dell'influenza dei fattori esterni.
- L'approccio alla *customer satisfaction* per i formandi: la sola categoria di stakeholder con la quale abbiamo deciso di usare l'approccio alla *customer satisfaction* al posto della Qualità del Servizio è quella dei formandi (studenti dei corsi IFTS). Le ragioni risiedono principalmente nelle dinamiche di formazione degli adulti la cui qualità è direttamente correlata alla motivazione all'apprendimento. Inoltre, i formandi sono gli unici stakeholder che si pongono in una posizione intermedia tra le altre due categorie (interni ed esterni) perché sono, nel contempo, beneficiari ed erogatori del processo; in questo modo, dobbiamo valutare il loro livello di soddisfazione al fine di prendere in considerazione il loro ruolo attivo nel processo d'apprendimento. Per misurare la soddisfazione abbiamo adottato il modello ServPerf (ove le aspettative sono già inclusive delle percezioni).