

La misura della performance a supporto del marketing di biblioteca

Convegno “Comunicare la biblioteca. Nuove strategie di marketing e modelli di interazione”,
Milano 15-16 marzo 2001

Paolo Bellini

Università di Trento - Sistema Bibliotecario di Ateneo

L'applicazione di uno standard per la misurazione della performance della biblioteca si integra efficacemente in una strategia di marketing, in particolare per quanto concerne le attività di pianificazione, controllo e comunicazione.

Vediamo una definizione di marketing:

“Il marketing è una filosofia pervasiva della gestione aziendale orientata al mercato, perché implica la focalizzazione dell'interesse alle esigenze della clientela in tutte le funzioni aziendali”.¹

Questa è solo una possibile definizione di marketing, termine al quale vengono dati significati diversi. A variare è soprattutto l'ampiezza semantica: spesso la sua valenza è minimizzata e in pratica equivale a promozione. Il termine usato correttamente sta in realtà a indicare le operazioni di analisi, pianificazione e controllo, o, più ampiamente, le tecniche e le strategie cui ricorrere per individuare i bisogni dei clienti, fino a includere quasi tutti gli elementi del management: leadership, mission, pianificazione, modalità di vendita/erogazione dei beni/servizi, performance, valutazione della performance.²

Per noi, il marketing è un atteggiamento di orientamento all'utente che informa di sé in modo complessivo tutto l'operare della biblioteca. Così inteso il concetto tende a sfumare ed evolversi in quello di Total quality management. La gestione orientata al marketing prende le mosse dai bisogni del mercato. Il marketing è nato nell'ambito delle imprese produttrici di beni nel momento in cui per la contrazione della domanda e l'incremento della concorrenza l'elemento premiante è diventato la capacità di ascoltare il mercato, di interpretarne i bisogni e le motivazioni che ne stanno alla base. A partire dagli anni Settanta si parla di orientamento al marketing anche per le imprese di pubblici servizi e dunque anche per le biblioteche. E' un passaggio giustificato? Sì, essenzialmente per due motivi: da una parte il marketing è uno strumento adeguato per agire con efficacia nei confronti dei mercati obiettivo perché consente di usare in modo ottimale le risorse a disposizione, dall'altra il marketing, fondato come deve essere su un'approfondita conoscenza degli utenti con le loro motivazioni e i loro bisogni, aiuta a scongiurare il rischio di agire in modo miope o presuntuoso nei confronti di un'utenza della quale si suppone sbagliando di conoscere i bisogni.³

Ecco perché definire l'entità utente è il primo passo da compiere nella costruzione di qualunque strategia di marketing.

Ma definire tale entità sulla base della propria mission è anche il primo passo da compiere nell'applicazione di uno standard per la misurazione della performance.

In un'ottica di marketing, l'esistenza di un mercato obiettivo e l'orientamento al mercato impongono che si fissino:

- piani e programmi;

¹ Cfr. Renato Mele, *Strategie e politiche di marketing delle imprese di pubblici servizi*, Padova, CEDAM, 1993, p. 221.

² Sulla tendenza a minimizzare la valenza semantica del termine cfr. Marco Cupellaro, *La biblioteca in cerca di clienti: strategie di marketing per i servizi bibliotecari*, in: Massimo Accarisi, Massimo Belotti (a cura di), *La biblioteca e il suo pubblico. Centralità dell'utente e servizi d'informazione*, Milano, Editrice Bibliografica, 1994, pp.175-182; sull'ambiguità e imprecisione delle definizioni del termine “marketing” in letteratura cfr. Fisher Howe, *Marketing for nonprofit organizations: a snare and delusion?*, in: Christopher H. Lovelock, Charles B. Weinberg, *Public and nonprofit marketing. Reading and cases*, San Francisco, The Scientific Press, 1990², pp.17-21; sulla scarsa consapevolezza del significato del termine marketing fra i responsabili di biblioteca cfr. Antje Cockrill, *A comparative analysis of marketing management in British and German university libraries: the results*, in: “Library and information research news”, a. 1996, vol. 21, fasc. 67, pp. 22-24.

³ Cfr. fra l'altro Peter Borchardt, *Wozu Bibliotheksmarketing?*, in: *Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts “Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken”*, Berlin, Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992, pp. 3-5; Peter Brophy, *Progettare la qualità*, in „Biblioteche oggi“, vol. XVIII, n. 4 (maggio 2000), pp. 8-15.

- obiettivi e risultati;
- sistema di controllo.

Ora, per quanto riguarda gli strumenti di programmazione e controllo, la codificazione di obiettivi e risultati, l'individuazione dei bisogni e dei comportamenti degli utenti in relazione ai servizi prestati, nel Sistema bibliotecario di Ateneo dell'Università di Trento si è deciso di ricorrere allo standard ISO 11620 e ad altre fonti autorevoli alle quali lo stesso ISO 11620 fa riferimento. In particolare, ISO 11620 è stato ritenuto un mezzo efficace per supportare quel "coordinamento di tutte le risorse e di tutte le funzioni verso l'obiettivo della soddisfazione del cliente/utente"⁴ o, in altre parole, tutto il complesso delle attività che in un sistema bibliotecario sono finalizzate allo studio e all'impostazione dei rapporti fra il sistema stesso e il mercato, ciò che implica in primo luogo la conoscenza dell'andamento della domanda e dei "criteri, motivazioni e valutazioni che sono alla base dei comportamenti dei consumatori".⁵ ISO 11620 richiede infatti che il comportamento della domanda, e quindi i bisogni dell'utente, siano costantemente raffrontati all'offerta. E' dall'analisi di questo rapporto che scaturiscono i dati e le informazioni essenziali sulla cui base operare scelte coerenti con l'orientamento al marketing e al cliente.

Quali siano le finalità di uno standard per la misurazione della performance è chiarito dallo stesso ISO 11620:

"In quanto strumenti per la pianificazione e la valutazione, gli indicatori di performance hanno due principali obiettivi. Il primo è facilitare il controllo nel processo di management, il secondo è servire come base di riferimento e per la discussione fra staff della biblioteca, enti finanziatori e comunità degli utenti".⁶

Lo standard si focalizza dunque sui concetti di "controllo" e di "comunicazione". Il termine "controllo" va certamente inteso innanzitutto nel senso di misurazione del grado di efficienza/efficacia dell'azione della biblioteca, ma l'analisi dei risultati della misurazione deve condurre a un riesame delle procedure e dei processi che hanno prodotto i livelli di performance rilevati, e perciò esso vede di molto ampliata la sua valenza semantica finendo per indicare appunto una verifica dell'intero processo di management. Allo stesso modo, il valore del termine comunicazione, che nel passo citato è usato in riferimento ai tre principali stakeholders della biblioteca, è molto ampio, in quanto se gli indicatori di performance sono base di una discussione/confronto, la struttura logico-formale di presentazione degli indicatori proposta dallo standard si presta efficacemente a modello per il rapporto annuale sul funzionamento/rendimento della biblioteca che è uno dei principali mezzi coi quali il manager comunica all'esterno e all'interno sull'andamento dei fenomeni che caratterizzano e qualificano i servizi di biblioteca. Ma soprattutto, le informazioni ricavate dall'applicazione dello standard sono la base per una politica di assicurazione della qualità, che è il mezzo più efficace per attirare e conservare la fedeltà della clientela.

ISO 11620 individua 5 ambiti di servizi, attività o aspetti misurati e, al loro interno, una o più aree di indagine in relazione alle quali vengono proposti alcuni indicatori di performance:

B.1 Percezione dell'utente (*User perception*)

B.1.1 Generale (*General*)

B.1.1.1 Soddisfazione dell'utente (*User satisfaction*)

B.2 Servizi al pubblico (*Public services*)

B.2.1 Generale (*General*)

B.2.1.1 Percentuale di popolazione target raggiunta (*Percentage of target population reached*)

B.2.1.2 Costo per utente (*Cost per user*)

B.2.1.3 Visite in biblioteca pro capite (*Library visits per capita*)

B.2.1.4 Costo per visita in biblioteca (*Cost per Library visit*)

B.2.2 Fornitura dei documenti (*Providing documents*)

B.2.2.1 Disponibilità di titoli (*Title availability*)

B.2.2.2 Disponibilità di titoli richiesti (*Required Title availability*)

B.2.2.3 Percentuale di titoli richiesti nella collezione (*Percentage of required titles in the*

⁴ Cfr. Giovanni Di Domenico, Michele Rosco, *Comunicazione e marketing della biblioteca. La prospettiva del cambiamento per la gestione efficace dei servizi*, Milano, Bibliografica, 1998, p. 25.

⁵ Cfr. Mele, *cit.*, p. 115.

⁶ Cfr. ISO, *International standard ISO 11620. Information and documentation – Library performance indicators*, Genève, ISO, 1998, p. 7.

- collection)
 - B.2.2.4 Disponibilità prolungata di titoli richiesti nella collezione (*Required titles extended availability*)
 - B.2.2.5 Consultazioni pro capite (*In-library use per capita*)
 - B.2.2.6 Tasso d'uso della collezione (*Document use rate*)
- B.2.3 Recupero dei documenti (*Retrieving documents*)
 - B.2.3.1 Tempo mediano di recupero dei documenti da scaffali chiusi (*Median time of document retrieval from closed stacks*)
 - B.2.3.2 Tempo mediano di recupero dei documenti da aree ad accesso diretto (*Median time of document retrieval from open access areas*)
- B.2.4 Prestito dei documenti (*Lending documents*)
 - B.2.4.1 Turnover della collezione (*Collection turnover*)
 - B.2.4.2 Prestiti pro capite (*Loans per capita*)
 - B.2.4.3 Documenti in prestito pro capite (*Documents on loans per capita*)
 - B.2.4.4 Costo per prestito (*Cost per loan*)
 - B.2.4.5 Prestiti per lavoratore (*Loans per employee*)
- B.2.5 Fornitura del documento da fonti esterne (*Document delivery from external sources*)
 - B.2.5.1 Velocità del prestito interbibliotecario (*Speed of interlibrary lending*)
- B.2.6 Servizi di informazione e *reference* (*Enquiry and reference services*)
 - B.2.6.1 Tasso di risposte soddisfatte (*Correct answer fill rate*)
- B.2.7 Ricerca dell'informazione (*Information searching*)
 - B.2.7.1 Tasso di successo nella ricerca a catalogo per titolo (*Title catalogue search success rate*)
 - B.2.7.2 Tasso di successo nella ricerca a catalogo per soggetto (*Subject catalogue search success rate*)
- B.2.8 Educazione dell'utente (*User education*) – Non descritto
- B.2.9 Spazi e attrezzature (*Facilities*)
 - B.2.9.1 Disponibilità di spazi e attrezzature (*Facilities availability*)
 - B.2.9.2 Tasso d'uso di spazi e attrezzature (*Facilities use rate*)
 - B.2.9.3 Tasso di occupazione dei posti a sedere (*Seat occupancy rate*)
 - B.2.9.4 Disponibilità del sistema automatizzato (*Automated systems availability*)
- B.3 Servizi tecnici (*Technical services*)
 - B.3.1 Acquisizione di documenti (*Acquiring documents*)
 - B.3.1.1 Tempo mediano di acquisizione dei documenti (*Median time of document acquisition*)
 - B.3.2 Trattamento dei documenti (*Processing documents*)
 - B.3.2.1 Tempo mediano di trattamento dei documenti (*Median time of document processing*)
 - B.3.3 Catalogazione (*Cataloguing*)
 - B.3.3.1 Costo per titolo catalogato (*Cost per title catalogued*)
- B.4 Promozione dei servizi (*Promotion of services*) – Non descritto
- B.5 Disponibilità e uso delle risorse umane (*Availability and use of human resources*) – Non descritto.

L'Utenza

Nell'applicazione di ISO 11620 che qui illustriamo⁷ la definizione dell'entità "Utente" in termini qualitativi e quantitativi è stato il primo passo compiuto. La segmentazione del mercato di riferimento è stata effettuata "a priori" tenendo presenti "Mission" e "Condizione professionale". L'analisi sociodemografica compiuta "a posteriori" sui dati sull'utenza attiva ha in seguito confermato tale segmentazione. Il nostro obiettivo è quello di procedere a un'"analisi multidimensionale", l'approccio che meglio di altri sembra consentire una lettura

⁷ Per una presentazione completa dei risultati emersi cfr: <http://www.amm.unitn.it/NdV/>.

da diversi punti di vista della complessità che caratterizza i contesti in cui si realizzano le scelte di consumo di beni/fruizione di servizi.

L'approccio multidimensionale consente infatti di ridurre l'incertezza delle condizioni nelle quali talvolta devono essere assunte le decisioni manageriali a causa di un insieme non ben definito di fattori che possono condizionare anche negativamente gli esiti di una strategia di segmentazione quali ad esempio raggiungibilità, concorrenza, feedback, consistenze. Infatti, **la scelta del target group deve essere orientata a ottimizzare opportunità e punti di forza in relazione ai segmenti di mercato individuati**, poichè ogni strategia di segmentazione assicura efficacia solo quando è possibile intervenire sulla *performance* che se non adeguata va corretta in modo da ridurre la sua variabilità intorno a valori attesi.

Entrambe le operazioni di definizione di spazio economico e di segmentazione degli utenti di biblioteca devono considerare necessariamente le relazioni esistenti fra *mission* e numerosità di utenti:

Mission/Population to be served;

Potential users/Target population;

Actual users/Target population (il target può essere complessivo o parziale rispetto al mercato di riferimento).

Supposto che sia già chiara la *mission* per cui la biblioteca è istituita, il passo successivo è dunque quantificare il proprio bacino di utenza potenziale, i segmenti possibili, i segmenti target, l'utenza reale o attiva.

E' sulla base dell'andamento del comportamento di questi aggregati, in relazione ai bisogni informativi di cui sono portatori, che si può segmentare in modo strategico per differenziare a loro volta opportunamente i servizi e sulla base del feedback verificare la corrispondenza dei risultati rispetto agli obiettivi e alla mission, assicurare fedeltà della clientela e gestire il **posizionamento dei servizi della biblioteca**.

Per posizionamento intendiamo l'“insieme complesso di percezioni, impressioni e sensazioni che il consumatore ha per il prodotto rispetto a quelli della concorrenza”.⁸ In relazione al posizionamento assumono dunque particolare rilevanza le strategie di comunicazione della biblioteca che “può posizionare i propri prodotti sulla base di specifiche caratteristiche di prodotto, delle occasioni di utilizzo, di alcune classi di utilizzatori o della classe di prodotto. Può posizionarlo in opposizione ai concorrenti o distinguendosi da essi”.⁹

Nel nostro progetto la segmentazione strategica, cioè la scelta dei gruppi di utenti target, è stata effettuata sulla base delle valutazioni fatte in sede di segmentazione e dei connotati caratterizzanti il sistema bibliotecario. I “connotati aziendali” presi in considerazione sono stati essenzialmente: le risorse finanziarie ed umane, la vocazione originaria dell'ente, la misura della performance. Soprattutto quest'ultima ha evidenziato i punti di forza e di debolezza del sistema.

La quantificazione della Popolazione da servire, degli Utenti potenziali e principalmente della Popolazione target nelle sue varie componenti è stata tenuta presente nella differenziazione del portafoglio dei servizi¹⁰ che, ricordo, è la prima e più importante scelta di marketing.¹¹

La segmentazione dell'Utenza del Sistema bibliotecario è rappresentata dalla ripartizione percentuale degli utenti raggiunti dalle proprie politiche di marketing, ovvero dall'Utenza attiva che viene presentata nel seguente grafico.¹²

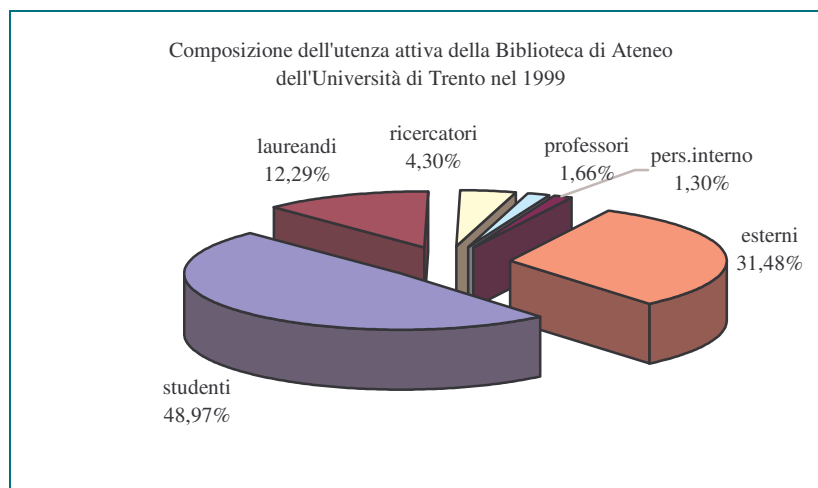
⁸ Cfr. Philip Kotler, Gary Armstrong, *Kotler: tra target, positioning e segmentazione*, in: “Marketing Espansione”, n. 40 (agosto 1990), p. 18.

⁹ *Ibidem*, p. 19.

¹⁰ Sui problemi inerenti alla segmentazione del mercato cfr. M. Cupellaro, *La biblioteca in cerca di clienti...*, cit. pp.177-178; cfr. anche Christine Kemper, *Segmentierung: Die Aufteilung der Gesamtheit in einzelne (Ziel-) Gruppen*, in: *Die effektive Bibliothek...*, cit., pp. 105-118.

¹¹ Cfr. Mele, cit., p. 345.

¹² Per ulteriori approfondimenti sulla popolazione da servire del Sistema bibliotecario di ateneo dell'Università di Trento cfr.: Paolo Bellini, Ivana Rizzi, *ISO 11620. Stima della Target population. Indicatore B.1.1.1 – User satisfaction*, in: „Biblioteche oggi“, vol. XIX, n. 1 (gennaio-febbraio 2001), pp. 52-68. Dati elaborati da Ivana Rizzi.



L'Utenza attiva primaria nel 1999 ha rappresentato il 68,53 % del totale, che è pari a 10738, e quella secondaria ha raggiunto il 31,47 %. Come si può osservare, l'utenza esterna costituisce una componente rilevante della popolazione da servire, perlopiù costituita da studenti iscritti ad altri atenei.

Ma qual è il tasso di successo o di penetrazione del mercato del sistema bibliotecario e come misurarlo?

Secondo ISO B.2.1.1, "Percentuale di popolazione target raggiunta", tale tasso è dato dalla percentuale della popolazione target che usa la biblioteca nel periodo di riferimento. Dal momento che la numerosità della popolazione target si stima di circa 25470 unità, ne deriva che il tasso complessivo per il 1999 è pari al 42%.

Si tratta di un buon risultato? Lo si può considerare tale in quanto il periodo di riferimento per il calcolo è l'anno a fronte di un incremento annuale di nuovi utenti pari a circa 3000 unità.

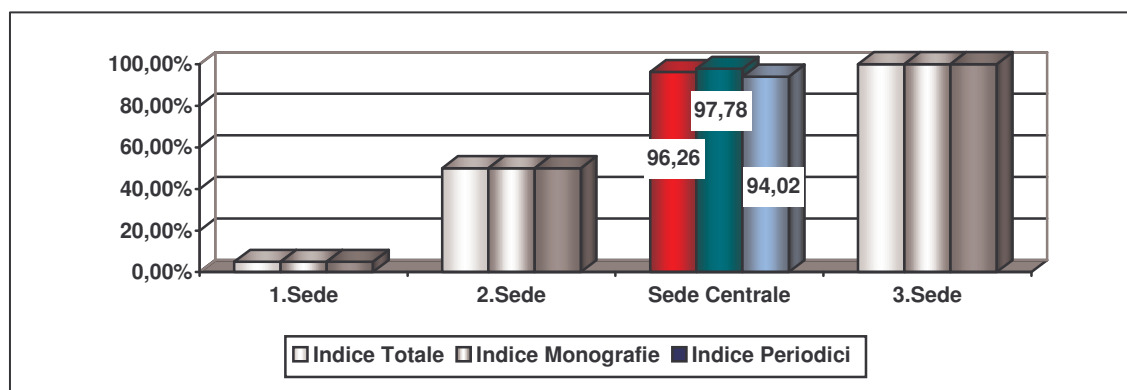
Per elaborare le strategie di segmentazione il target deve esser selezionato compatibilmente con i propri punti di forza e di debolezza,¹³ ed è proprio per questa operazione che si rivela efficace la funzione diagnostica degli indicatori.

Proponiamo ora alcuni esempi di applicazione di ulteriori indicatori ISO scelti fra quelli che interessano più direttamente i bisogni informativi degli utenti, per mostrare come diversi valori assunti possano essere interpretati in chiave strategica.

La misura della performance

Fornitura dei documenti (ISO B.2.2)

B.2.2.1, Disponibilità dei titoli, stima fino a qual punto i titoli posseduti dalla biblioteca siano immediatamente disponibili per gli utenti nell'eventualità di una richiesta, cioè la probabilità che un titolo selezionato casualmente fra quelli posseduti dalla biblioteca sia disponibile.



Abbiamo ipotizzato tre situazioni limite: la prima in cui la disponibilità dei titoli è praticamente inesistente, la seconda in cui essa è posta al valore centrale dell'indicatore e la terza in cui è massima. Si evidenzia il valore riscontrato presso la sede centrale del nostro sistema bibliotecario. Nel primo caso accade che monografie e periodici posseduti dalla biblioteca e selezionati casualmente si rivelano con alta probabilità non presenti o comunque non disponibili all'utenza. Nel secondo caso tale disponibilità è del 50%. Nel terzo

¹³ Cfr. Clelia Mazzoni, *La segmentazione multidimensionale dei mercati*, Padova, Cedam, 1995, p. 70.

caso è disponibile qualunque titolo della collezione. Nel nostro caso, pur sussistendo un lievissimo margine di miglioramento, si può affermare che la disponibilità è molto elevata.

Fattori: fra i più importanti, a prescindere dalle variazioni stagionali, o all'interno della stessa settimana o giornata, c'è il numero di copie di uno stesso titolo. Secondo ISO, infatti, per ogni titolo del campione si deve registrare se una copia è o no disponibile. Quindi nel caso di titoli cui corrispondono più copie la percentuale di disponibilità sarà probabilmente superiore, anche se si tratta di titoli molto richiesti come nel caso dei libri usati nei corsi. Altri fattori che influenzano l'indicatore sono il normale periodo della durata del prestito e il numero di opere che è consentito prendere simultaneamente in prestito. Fattori d'influenza di minore importanza sono il numero di titoli obsoleti, le copie aggiuntive di opere di cui non c'è più bisogno, il numero di opere prelevate per esigenze varie (es. rilegatura), la velocità di ricollocazione, ecc. Il valore dell'indicatore dipende sicuramente anche dalla consistenza numerica del patrimonio da rendere disponibile. Nel caso della prima sede le motivazioni più plausibili per una disponibilità così bassa possono essere gravi difficoltà nel reperire le opere, difficoltà che possono avere diversa origine, a ognuna delle quali si deve reagire con azioni diverse.

- **difficoltà del personale ⇒ formazione?**
- **opere in gran parte fuori posto ⇒ interventi di riordino?**
- **opere non ricollocate in breve tempo ⇒ incrementare lo staff?** (verificare con B.2.3.1 e B.2.3.2!)
- **opere in consultazione o in prestito ⇒ più copie dello stesso titolo?** (verificare con B.2.2.2!)

Uno dei principali problemi inerenti all'analisi di tali risultati è quello della loro valutazione in termini di performance alta o bassa: a questo proposito è utile considerare che se l'indicatore è pari a 50 si ha che ogni 2 titoli 1 può non essere disponibile. ISO afferma che un alto valore è indice di alta disponibilità, senza però specificare qual è la soglia minima accettabile per poter considerare un valore alto.

Tornando al valore riscontrato presso la nostra Sede centrale, si vede che esso è prossimo al 95%, per cui si ritiene che la disponibilità dei titoli in biblioteca sia molto alta. Ma un'alta disponibilità è da considerare sempre un dato positivo oppure può essere indice di uno scarso uso della collezione nel suo complesso? Questi valori da soli permettono di valutare l'adeguatezza della collezione? Nella nostra esperienza i casi di opere smarrite o collocate erroneamente costituiscono una percentuale bassissima mentre la causa predominante della non disponibilità è dovuta al fatto che il volume selezionato è in prestito al momento della verifica. Se questo fosse il fattore principale che riduce il valore dell'indicatore la reazione dovrebbe essere l'acquisto di più copie delle opere molto richieste e un valore alto andrebbe interpretato sempre come indice di buona performance. Esistono però fattori d'influenza che innalzano il valore di questo indicatore ma in realtà sottendono problemi o carenze gestionali (per esempio assenza di scarto bibliografico, collezione obsoleta, basso uso della collezione). Su questi fattori altri indicatori aiutano a gettare luce. Si tratta in particolare di:

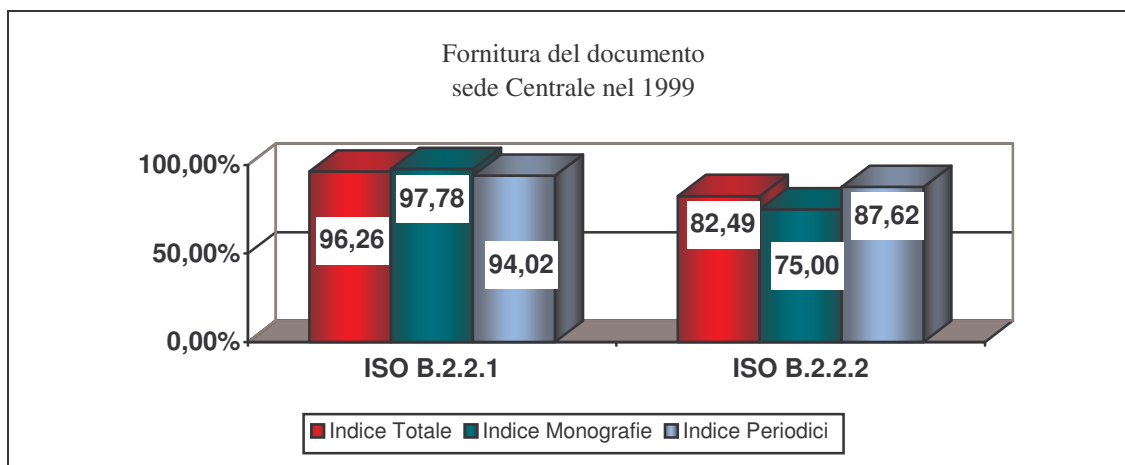
B.2.2.2, Disponibilità dei titoli richiesti

B.2.2.5, Consultazioni pro capite

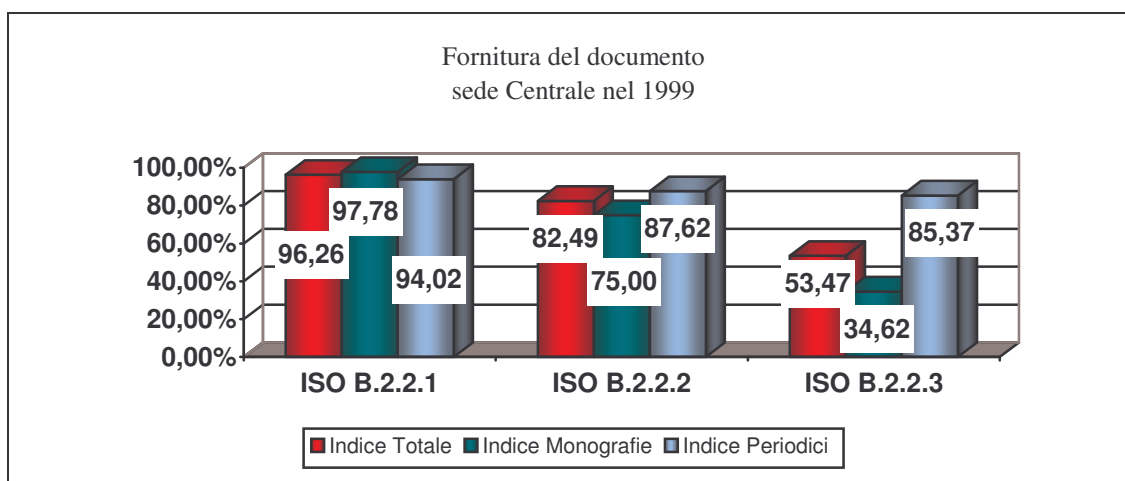
B.2.2.6, Tasso d'uso della collezione

B.2.4.1, Turnover della collezione

Per esempio, le copie multiple di un libro molto richiesto dieci anni fa e oggi non più necessarie innalzano il valore dell'indicatore ma la loro certa disponibilità dipende unicamente dal fatto che probabilmente nessuno le chiede. L'eventuale distorsione in tal senso viene segnalata dal livello dell'indicatore B.2.2.2, che stima fino a qual punto i titoli posseduti dalla biblioteca, e richiesti dagli utenti, siano immediatamente disponibili quando richiesti, cioè la probabilità che un titolo selezionato casualmente fra quelli posseduti dalla biblioteca e richiesto dagli utenti sia effettivamente disponibile.



Il dato riguardante la disponibilità delle monografie richieste mostra un sensibile divario rispetto all'indicatore precedente. Qui infatti non si tratta più della disponibilità dei volumi presenti nella collezione indipendentemente dalla domanda ma della disponibilità delle opere che vengono effettivamente richieste dagli utenti: del resto, è veramente di scarso interesse sapere che sono disponibili opere che nessuno richiede. B.2.2.2 mostra che la probabilità che una monografia richiesta sia disponibile è del 75%, pari a 22 punti percentuali in meno rispetto alla disponibilità di tutti i titoli posseduti. E' una chiara indicazione del fatto che questa biblioteca dovrebbe affinare le strategie di gestione della collezione. Sulla qualità della collezione dal punto di vista della sua rispondenza ai bisogni dell'utenza informa più precisamente l'indicatore seguente, B.2.2.3, Percentuale di titoli richiesti nella collezione, che stima fino a qual punto i titoli richiesti dagli utenti siano posseduti dalla biblioteca, cioè la probabilità che un titolo richiesto da un utente sia effettivamente presente nella collezione della biblioteca. L'indicatore accerta l'adeguatezza della collezione rispetto ai bisogni degli utenti. Un basso indice, oltre a indicare una scarsa corrispondenza fra composizione della raccolta e esigenze informative degli utenti può essere anche causato da una percezione errata di quali siano gli ambiti disciplinari coperti dalla biblioteca. In tal caso si rende necessario un intervento di comunicazione.



Assumendo che l'unità di misura per l'entità "Titoli" proposta dallo standard sia la singola unità fisica, volume o fascicolo di periodico, e che nell'ambito della sede Centrale del sistema bibliotecario durante l'anno le entità osservate si comportino uniformemente si stima che:

- ogni 100 titoli della collezione circa 96 sono disponibili per l'uso (si parla di disponibilità del posseduto) ⇒ è molto bassa la probabilità di non trovare un titolo in caso di un'eventuale richiesta
- ogni 100 titoli richiesti, circa 82 sono disponibili (si parla di disponibilità del posseduto realmente richiesto) ⇒ è bassa la probabilità di non trovare un titolo richiesto dall'utente
- ogni 100 titoli richiesti circa 53 sono posseduti dalla biblioteca (si parla di corrispondenza fra titoli desiderati e titoli posseduti) ⇒ la probabilità che la biblioteca possieda un titolo desiderato dall'utente è sensibilmente inferiore

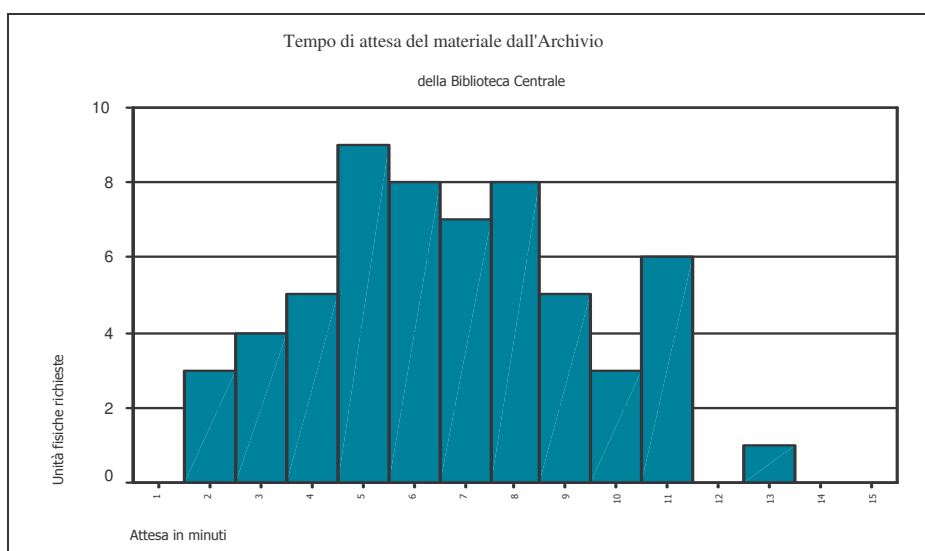
- ogni 100 titoli della collezione vi sono circa 135 usi $\Rightarrow$ ciascun titolo della collezione viene usato almeno una volta.

L'indicatore sul Tasso d'uso forse più di altri lascia incerti su come debba essere interpretato il risultato per la mancanza di livelli ottimali di riferimento. Abbiamo stimato che il nostro utente ottiene in prestito circa 3 libri in media all'anno e che consulta circa 34 titoli in media all'anno.

Il manuale IFLA esemplificando il metodo di calcolo di questo indicatore riporta tuttavia il caso di due biblioteche che hanno rispettivamente un tasso d'uso di 1,3 e di 1,0, valori che non si discostano da quelli da noi riscontrati.

Fra i principali fattori che influenzano questo indicatore va segnalata l'abilità dello staff nel campo della promozione.

La disponibilità delle opere può invece essere influenzata dalla velocità di ricollocazione e questa può dipendere da vari problemi come la scarsa formazione del personale di deposito, un gran numero di opere fuori posto o il fatto che le opere non sono ricollocate in breve tempo. Si può dimostrare che questo nel nostro caso non è vero ricorrendo all'indicatore B.2.3.1, Tempo mediano di recupero dei documenti da scaffali chiusi, indicatore che trova applicazione nella gestione del tempo dell'utente. L'indicatore determina il tempo mediano che trascorre dal momento in cui la richiesta di un documento conservato nell'archivio chiuso viene depositata presso il bancone di distribuzione e il momento in cui esso è disponibile per l'utente. Il valore mediano riscontrato è di 7 minuti.



N casi validi	Mean	Median	Mode	Percentiles	
59	6,75	7,00	5	25: 5 75: 9	50: 7 95: 11

Questa rilevazione è utile sotto molteplici aspetti. Qui ci interessa mettere in luce che affidando i servizi di distribuzione e gestione del deposito a ditte esterne tale dato diventa prezioso in sede di redazione del capitolato d'appalto e di verifica della velocità di recupero garantita.

In conclusione, l'analisi del comportamento dei fattori che influenzano tali indicatori, rende possibile il loro uso strategico in ambiti quali l'adeguatezza della collezione, le politiche di scarto/conservazione differenziata, la consapevolezza degli utenti rispetto alle finalità istituzionali della biblioteca, la capacità promozionale/comunicativa della biblioteca, la gestione del tempo dell'utente, la definizione del mercato di riferimento (segmentazione).

La performance percepita

Resta da valutare se i valori risultanti siano più o meno buoni.

Si può ribadire che ISO 11620 è dichiaratamente indirizzato non tanto a consentire paragoni fra biblioteche ma piuttosto a paragonare la prestazione di una biblioteca in momenti diversi e tuttavia per agire è necessario sapere se il valore che risulta è accettabile o vertiginosamente lontano da un valore ottimale.

Anche per questo le misure della performance devono essere rapportate alla percezione e alle attese dell'utente. Per ottenere ciò è necessario che non solo si adotti lo strumento del questionario per misurare la

“User satisfaction” (ISO B.1.1.1) ma che esso sia progettato in modo tale da garantire il confronto tra percezione e performance misurata rispetto alle attese/desideri dell’utente.¹⁴

E’ quindi necessario che le domande del questionario siano specifiche rispetto ai tipi di materiale bibliografico, ai supporti e alle modalità di consultazione. Riporto di seguito i punti 12, 13 e 15 dal questionario distribuito nel nostro Sistema bibliotecario.

	<u>IMPORTANZA</u>		<u>GIUDIZIO</u>					
12) CONSULTAZIONE E PRESTITO LIBRI								
– RICCHEZZA DELLA COLLEZIONE	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥
– STATO DI CONSERVAZIONE DEI VOLUMI	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥
– DISPONIBILITÀ DI PIÙ COPIE DEL MEDESIMO LIBRO	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥
– DURATA DEL PRESTITO	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥
– TEMPO DI ATTESA PER OTTENERE VOLUMI DAL DEPOSITO	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥
– N° DI VOLUMI CHE SI POSSONO PRENDERE IN PRESTITO CONTEMPORANEAMENTE	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥
– N° E TIPO DI OPERE DESTINATE ALLA SOLA CONSULTAZIONE	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥
– TEMPO DI ATTESA DEL PRESTITO INTERBIBLIOTECARIO PROVINCIALE	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥
13) CONSULTAZIONE RIVISTE SPECIALIZZATE								
– N° RIVISTE A DISPOSIZIONE / VARIETÀ	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥
– STATO DI CONSERVAZIONE DELLE RIVISTE	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥
– REPERIBILITÀ (facilità nell’individuazione sugli scaffali)	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥
15) PRESTITO INTERBIBLIOTECARIO NAZIONALE E INTERNAZIONALE								
– TEMPO DI ATTESA	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥
– COSTO	☐ SI	☐ NO	①	②	③	④	⑤	⑥

I contenuti delle domande sono congruenti rispetto ai metodi di calcolo degli indicatori prima presentati. Alcuni esempi sono le domande che riguardano:

- Ricchezza della collezione ⇒ B.2.2.3
- Tempo di attesa dei volumi dal deposito ⇒ B.2.3.1
- Disponibilità più copie del medesimo libro ⇒ B.2.2.2, B.2.2.3
- Durata del prestito ⇒ B.2.2.2, B.2.2.3, B.2.4.2
- Numero volumi in prestito contemporaneamente ⇒ B.2.2.2, B.2.2.3, B.2.4.2
- Numero e tipo di opere destinate alla sola consultazione ⇒ B.2.2.5
- Tempo di attesa del prestito interbibliotecario ⇒ B.2.5.1

¹⁴ Cfr. Stefano Negrisolo, *Biblioteca di Ateneo di Trento. Un’indagine sulla soddisfazione dell’utenza*, Tesi di Diploma in Statistica, Università di Trento, Facoltà di Economia, Corso di Diploma in Statistica. Relatori proff. Pier Luigi Novi Inverardi, Emanuele Taufer, a. acc. 1998/99.

La tabella che segue sintetizza i risultati dell'indagine sulla soddisfazione dell'utenza e mette in evidenza diversi gradi di urgenza dell'azione da intraprendere prendendo spunto dai modelli proposti da IFLA e da ISO.

	Distribuzione percentuale e valori centrali della Performance <i>percepita</i> dall'utente Ordinamento decrescente per <i>Importanza</i> del servizio/aspetto esaminato										
n. ordinale	DOMANDA	Importante	Giudizio						Moda	Mediana	non risp.
			1	2	3	4	5	0			
1.	Ricchezza collezione	100,0	0,4	3,5	28,3	54,4	13,3	2,5	4	4	2,9
1.	Competenza personale	100,0	0,4	4,9	23,9	49,6	21,2	3,3	4	4	2,1
3.	Orario giornaliero	99,1	0,0	1,3	6,9	34,1	57,8	1,3	5	5	1,7
3.	Apertura settimanale	99,1	0,0	1,3	9,9	38,8	50,0	1,3	5	4,5	1,7
5.	Gentilezza personale	98,7	2,1	3,0	25,5	42,1	27,2	0,0	4	4	1,7
6.	Facilità consultazione catalogo	98,3	3,9	12,6	25,7	41,7	16,1	2,1	4	4	1,7
7.	Illuminazione	97,4	1,3	12,8	25,6	46,7	13,7	3,3	4	4	1,7
8.	Silenziosità	97,0	4,0	15,6	35,6	38,2	6,7	3,8	4	3	2,1
9.	Velocità consultazione catalogo	96,5	9,2	20,1	35,4	29,3	6,1	2,1	3	3	2,1
10.	Tempi collegamento Internet	96,3	15,5	27,2	33,0	21,4	6,3	50,6	3	3	6,3
11.	Numero riviste/varietà	96,1	0,6	10,8	24,4	47,2	17,0	24,7	4	4	1,7
12.	Numero fotocopiatrici	95,9	30,2	36,1	25,7	6,9	1,0	13,0	2	2	2,5
13.	Efficienza fotocopiatrici	95,8	21,3	23,4	40,6	13,2	1,5	15,1	3	3	2,5
14.	N umero posti lettura	95,3	6,2	29,8	41,8	19,1	3,1	3,8	3	3	2,1
14.	Costo fotocopie	95,3	13,6	18,2	35,4	28,8	4,0	13,0	3	3	4,2
16.	Numero postazioni Internet	93,9	17,1	38,1	29,5	12,4	2,9	50,2	2	2	5,9
17.	Consistenza numerica personale	93,7	0,0	6,8	32,9	46,4	14,0	5,0	4	4	2,1
18.	Numero terminali disponibili	93,2	13,6	38,6	26,3	18,4	3,1	2,5	2	2	2,1
19.	Utilità sito www	93,1	6,7	10,0	36,7	26,7	20,0	55,6	3	3	6,7
20.	Facilità consultazione CD-ROM	92,9	11,5	23,1	34,6	25,0	5,8	74,1	3	3	4,2
21.	Durata prestito	92,7	1,3	8,2	30,2	44,0	16,4	0,0	4	4	2,9
22.	Numero/varietà banche dati	92,1	10,2	24,5	30,6	30,6	4,1	74,5	3 e 4	3	5,0
23.	Tempo attesa ILL	91,0	13,6	18,2	47,0	18,2	3,0	69,0	3	3	3,3
24.	Reperibilità	90,5	3,5	18,0	32,0	35,5	11,0	25,5	4	3	2,5
25.	Numero postazioni CD-ROM	89,3	14,0	40,0	32,0	10,0	4,0	74,5	2	2	4,6
26.	Numero volumi a prestito contemp.	89,1	1,4	10,2	23,1	43,1	22,2	7,1	4	4	2,5
27.	Costo ILL	88,8	12,1	24,1	43,1	15,5	5,2	72,4	3	3	3,3
28.	Temperatura	88,6	5,4	16,5	28,1	39,7	10,3	3,8	4	3,5	2,5
28.	Disponibilità + copie stesso vol.	88,6	7,8	41,0	32,2	17,1	2,0	10,9	2	3	3,3
30.	Numero e tipo op. in consultazione	88,4	6,0	15,9	45,3	28,4	4,5	12,6	3	3	3,3
31.	Stato conservazione volumi	87,2	0,9	3,9	23,8	61,5	10,0	0,8	4	4	2,5
32.	Tempo attesa ILL provinciale	86,0	9,2	19,1	39,7	25,2	6,9	41,8	3	3	3,3
33.	Stato conservazione riviste	85,5	0,6	4,7	16,9	57,6	20,3	25,1	4	4	2,9
34.	Tempo attesa vol. dal deposito	84,4	1,5	8,5	37,2	40,2	12,6	13,8	4	4	2,9
35.	Stato conservazione videocassette	83,7	10,8	5,4	35,1	43,2	5,4	79,9	4	3	4,6
36.	Disponibilità videolettori	82,9	10,0	40,0	37,5	12,5	0,0	78,7	2	2,5	4,6
37.	Utilità videocassette	82,6	7,0	9,3	30,2	39,5	14,0	76,2	4	4	5,9
38.	Numero/varietà quotidiani	80,6	2,7	11,5	35,8	45,3	4,7	33,1	4	3,5	5,0
39.	Numero copie stesso quotidiano	61,1	11,8	29,9	40,2	16,5	1,6	40,2	3	3	6,7
Percentuale con cui ogni valore si presenta			6,2	15,8	29,7	34,9	13,4	27,4			3,3

Le percentuali relative alla risposta “0” e ai non rispondenti sono calcolate rispetto ai totali complessivi, mentre quelle relative ai valori della scala 1-5 sono determinate rispetto ai totali complessivi cumulati nelle colonne da 1 a 5.

non è necessaria alcuna azione	l'azione è necessaria se le risorse impegnate sono utili anche per altri servizi	l'azione non è urgente	l'azione deve essere immediata
alta soddisfazione e alto grado d'importanza	alta soddisfazione e basso grado d'importanza	bassa soddisfazione e basso grado di importanza	bassa soddisfazione e elevato grado d'importanza

Al primo posto per importanza risulta essere la ricchezza della collezione, aspetto che ha ottenuto quattro punti in una scala di valori da 1 a 5, così come è avvenuto per il personale. L'orario di apertura è l'aspetto che è stato maggiormente premiato, subito prima dell'apertura settimanale. Pertanto questi aspetti non necessitano di alcuna strategia di intervento.

Nettamente carenti sono risultati: il numero di fotocopiatrici, il numero di postazioni Internet, il numero di videotermini disponibili, il numero di postazioni per la consultazione dei CD-ROM, il numero di copie del medesimo libro, che conferma nella nostra realtà l'influenza di questo fattore sull'indicatore di disponibilità dei titoli richiesti come segnalato da ISO. Su questi aspetti è indispensabile intervenire urgentemente.

Per quanto riguarda la qualità della collezione colpisce il divario fra la percezione degli utenti, secondo i quali essa è a un livello buono sia per le monografie che per i periodici e quanto risulta dagli indicatori sulla rispondenza fra titoli desiderati e titoli effettivamente posseduti (B.2.2.3): si tenga presente che presso la sede Centrale solo 35 monografie ogni cento delle quali l'utente mostra di avere bisogno sono possedute. Nonostante ciò gli utenti anche in questa sede hanno valutato buona la ricchezza della collezione.

Questo fatto mette in luce l'utilità di misurare la user satisfaction come correttivo nello stabilire parametri per discriminare le priorità tra le varie azioni da intraprendere. Nel caso specifico, pur essendo consapevoli del risultato quantitativo ottenuto applicando B.2.2.3 il nostro ranking prevederà di attivarsi dapprima sugli aspetti segnalati in rosso.

Performance vs. attese

Torniamo a questo punto a un testo base sulla qualità: *Servire qualità*,¹⁵ in cui Parasuraman e gli altri autori affermano:

“non serviamo qualità ogni volta che esiste uno scarto o “gap” tra:
il servizio che la nostra impresa fornisce
e
il servizio che il nostro cliente si attende da noi.

In realtà [...] il problema è anche più complicato perché questo divario [...] tra il servizio atteso e il servizio effettivamente fornito può avvenire almeno a cinque livelli diversi. Ecco in sintesi i punti nodali:

gap 1

divergenza sull'idea di business: gap tra la prestazione che il cliente vorrebbe ricevere e la prestazione che il management pensa che il cliente vorrebbe ricevere

gap 2

divergenza sulle caratteristiche del servizio: gap tra l'idea di business (consapevolezza dei dirigenti sulle aspettative dei clienti) e le specifiche di qualità del servizio

gap 3

divergenza sui modi di funzionamento: gap tra le specifiche di qualità del servizio e la qualità effettivamente servita (prestazioni effettive)

gap 4

divergenza sulla promessa: gap tra le prestazioni effettive (fornitura del servizio) e la comunicazione verso il cliente.

gap 5

divergenza sulla qualità del servizio: gap tra le aspettative del cliente e il servizio ricevuto.

Servire qualità significa aver ridotto al massimo (o eliminato) il divario in ciascuno di questi punti. Significa aver superato positivamente questi cinque traguardi.”

Vediamo adesso come tali gap si possano creare in riferimento a uno dei servizi monitorati attraverso ISO 11620, il prestito interbibliotecario, la cui velocità è misurata da ISO B.2.5.1.

gap 1

Cliente: desidero ricevere il libro richiesto nel limite di determinati costi entro 14 giorni

¹⁵ Cfr. Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, *Servire qualità*, Milano, McGraw, 1991.

Management: penso che il cliente desideri ricevere il libro richiesto nel limite di determinati costi entro 14 giorni

⇒ coincidenza

gap 2

Management: ritengo che il cliente si aspetti che il libro richiesto arrivi entro un tempo di 14 giorni

Specifiche di qualità: 15 giorni

⇒ divergenza

gap 3

Specifiche di qualità: 15 giorni

Prestazioni effettive: 20 giorni

⇒ divergenza

gap 4

Prestazioni effettive: 20 giorni

Comunicazione verso il cliente: 20 giorni

⇒ convergenza

gap 5

Aspettative del cliente: 14 giorni

Prestazioni effettive: tempo mediano (ISO B.2.5.1) = 20 giorni

⇒ divergenza

Valutazione dell'utente sulla base del questionario: 3 punti (Sufficiente rispetto a Ottimo). In questo caso la biblioteca si preoccupa di gestire le aspettative dell'utente attraverso una comunicazione che non crea attese irrealistiche (gap 4 = 0). Tuttavia dall'indagine sulla soddisfazione risulta che il giudizio dell'utente sul servizio è appena sufficiente. Ciò perché l'aspettativa è ben diversa. Gli sforzi devono concentrarsi nella riduzione dei gap 2 e 3. Come? Intervenendo sui fattori che influenzano l'indicatore così come si è visto precedentemente analizzando gli indicatori che misurano la qualità della collezione.

Il livello di prestazione ottimale cui ci si riferisce nel gap 1 è stato fissato tenendo presenti la propria performance e studi specifici sui tempi del prestito interbibliotecario.¹⁶

Il gap 2 si crea perché il management della biblioteca percepisce chiaramente il problema ma vincoli di varia natura costituiscono un ostacolo nel fissare uno standard di servizio in linea con le attese della clientela. Secondo Parasuraman tuttavia non ci sono scuse che giustifichino il permanere di questo gap, la cui vera ragione "può risiedere nella mancanza di un impegno incondizionato dei dirigenti alla qualità del servizio".¹⁷

Le specifiche di qualità sono state fissate a 15 giorni in considerazione del fatto che l'applicazione dell'indicatore B.2.5.1, Velocità del prestito interbibliotecario, ha evidenziato un valore modale pari a 14 giorni, il primo percentile pari a 13 e un valore mediano pari a 20.

Il gap 3 influisce direttamente sul gap 5, in quanto "quando il livello delle prestazioni non raggiunge gli standard prefissati non soddisfa neppure le aspettative dei clienti. [...] Ridurre lo scostamento 3 [...] dovrebbe limitare anche lo scostamento 5".

La comunicazione al cliente del limite di 20 giorni è posta in base al valore dell'indice come risulta dall'applicazione dello standard. L'intenzione è quella di annullare il gap 4 che coinvolge direttamente le strategie comunicative dei servizi della biblioteca. Un divario fra il servizio effettivo e quello promesso produrrebbe infatti un effetto negativo sulla percezione degli utenti relativamente alla qualità del servizio e dunque sul gap 5, con conseguenze negative sul processo di fidelizzazione del cliente.

Conclusioni

Questi esempi mostrano come ISO 11620 si integri efficacemente in una corretta politica di controllo della qualità, e si riveli particolarmente utile per supportare il monitoraggio, il ciclo analisi-feedback-ridefinizione

¹⁶ Cfr. P. L. Weaver-Meyers, W. A. Stolt, *Delivery speed, timeliness and satisfaction: patron's perceptions about ILL service*, in: *Interlibrary loan/document delivery and customer satisfaction: strategies for redesigning services*, (a cura di) P. L. Weaver-Meyers, W. A. Stolt, Y. S. Fong, New York-London, The Haworth Press, 1996, p. 38.

¹⁷ Cfr. Zeithaml, Parasuraman, Berry, *Servire qualità...*, cit. p. 48.

delle strategie e lo sviluppo di standard qualitativi. Gli indicatori aiutano a identificare parametri di rendimento/qualità rilevanti per la propria biblioteca e a verificarli nel tempo. Definire specifiche di qualità basate sulla misura della performance consente di fissare obiettivi realistici per il futuro e ridurre i gap che ancora sussistono. Tali parametri rendono a loro volta meno vaga l'idea di qualità, e consentono di stabilire obiettivi che tengano conto della situazione di partenza.

Si è visto che i concetti di programmazione, misurazione, valutazione, controllo del processo di management, comunicazione, posizionamento, sono strettamente interconnessi e non danno luogo ad attività gestibili in maniera separata poiché l'una implica l'altra.

La misura della performance consente di gestire le aspettative dell'utente attraverso strategie di comunicazione esplicita fondate su fatti e dati.

Ma la misura della performance è anche il mezzo per supportare una gestione consapevole della comunicazione implicita (performance dei servizi offerti, comportamenti tenuti dal personale, risorse informative...) il cui ruolo è preponderante nella fidelizzazione dell'utente, che non può realizzarsi se non vi è corrispondenza fra quanto promesso e quanto l'utente vede effettivamente realizzato.

E' vero che le biblioteche stanno attraversando un periodo di massima turbolenza causata essenzialmente dalla rivoluzione digitale ma gli "effetti patologici di una congiuntura irrequieta colpiscono più difficilmente le imprese orientate al marketing e sensibili alle esigenze del consumatore".¹⁸

L'orientamento all'utente costituisce il nucleo originario della valutazione basata sulla misura della performance e orientata al marketing della biblioteca.

¹⁸ Cfr. Mazzoni, *La segmentazione...*, cit. p. 33.