

Corso di formazione  
Management Sanitario per  
Dirigenti di Strutture Complesse




**La customer satisfaction  
in Sanità**



prof. Augusto D'Amico  
Università di Messina

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Programma dell'incontro**

- Introduzione al tema
- Che cos'è la customer satisfaction?
- Come si può misurare?
- Com'è possibile migliorarla?
- La patient satisfaction

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Perché un docente di marketing?



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Marketing non significa vendere i prodotti!



Il marketing si occupa di gestire il livello, il tempo di manifestazione e la composizione della domanda.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Situazione della domanda	Compito del marketing	Denominazione formale
Negativa	Disingannare la d.	di conversione
Inesistente	Creare la d.	di stimolo
Latente	Sviluppare la d.	di sviluppo
Declinante	Rivitalizzare la d.	remarketing
Irregolare	Sincronizzare la d.	syncromarketing
Satura	Mantenere la d.	di mantenimento
Eccessiva	Ridurre la d.	demarketing
Nociva	Distruggere la d.	contromarketing

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Il marketing è ormai una particolare **filosofia di gestione** che caratterizza qualunque organizzazione.



La **soddisfazione del cliente** è il presupposto per la sopravvivenza e lo sviluppo di ogni organizzazione.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

La soddisfazione del cliente nelle imprese costituisce un **obiettivo**; mentre nelle organizzazioni no-profit ed in quelle pubbliche rappresenta un **fine**.



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Customer satisfaction



Aziendalizzazione.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Il processo di aziendalizzazione è finalizzato al raggiungimento dei fini e degli obiettivi attraverso l'**impiego razionale delle risorse** che a tali scopi vengono destinate.



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Al sensi dell'art. 3, comma 1 ter del d.lgs. 229/99 le aziende sanitarie "informano la propria attività ai criteri di **efficacia**, **efficienza** ed **economicità** e sono tenute al rispetto del vincolo di bilancio, attraverso l'equilibrio di costi e ricavi, compresi i trasferimenti di risorse finanziarie".

Tali criteri devono costituire principi guida nel governo delle aziende affinché le decisioni siano coerenti con il fine perseguito.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Criteri basilari del processo decisionale**

- Efficacia
- Efficienza tecnica
- Efficienza economica



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Efficacia**

capacità dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi prefissati

$$\text{Efficacia} = \frac{\text{Finalità}}{\text{Risultati}}$$


Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Efficienza**

generica misura delle prestazioni

$$\text{Efficienza} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$


Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Efficienza tecnica (o produttività)**

è riferita alle quantità fisiche ed indica in quale misura l'impresa è capace di produrre outputs da un insieme assegnato di inputs.

$$\text{Efficienza tecnica} = \frac{\text{Quantità di prodotti ottenuti}}{\text{Quantità di fattori impiegati}}$$

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Efficienza economica (o economicità)**

è riferita alle quantità economiche ed indica in quale misura l'impresa è capace di produrre outputs da un insieme assegnato di inputs.

$$\text{Efficienza economica} = \frac{\text{Ricavi}}{\text{Costi}}$$

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Come si collega la **customer satisfaction** alla aziendalizzazione?

↓

Indicatore di efficacia

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Fondamenti legislativi**



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

La realizzazione di iniziative di **customer satisfaction** rientra tra le misure previste dalla normativa in materia di "riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della l. 15 marzo 1997, n. 59".

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

I servizi pubblici nazionali e locali sono erogati con modalità che promuovono il miglioramento della qualità e assicurano la tutela dei cittadini e degli utenti e la loro **partecipazione** alle procedure di valutazione e definizione degli standard qualitativi (art. 11, comma 1, d.lg. 30 luglio 1999, n. 286).

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Ogni azienda sanitaria deve attivare un sistema di iniziative atte a favorire l'interazione tra l'ente pubblico erogatore di servizi e l'utenza, anche attraverso un **sistema di rilevazione del gradimento della prestazione sanitaria da parte dell'utenza** basato sullo strumento del questionario da somministrare ai fruitori dei servizi sanitari (punto 3.4. del d.P.C.M. 19 maggio 1995 citato).

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Obiettivi**

a) favorire il **coinvolgimento** e la **partecipazione** degli assistiti in modo da rafforzare il rapporto di fiducia tra amministrazione e cittadino

b) contribuire a definire **nuove modalità di erogazione** dei servizi o interventi di miglioramento di quelli esistenti, consentendo di modellare i servizi sui bisogni e sulle aspettative degli utenti.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Customer satisfaction: uso o abuso?**

↓

**Che cosa non è la soddisfazione!**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**La Customer satisfaction non è ...**

- non è un sondaggio d'opinione o la semplice somministrazione di un questionario.
- non è un dato statistico fine a sé stesso.
- non è solo misura delle abilità del front-office o di quelle relazionali del personale di contatto.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse



Customer satisfaction

È una questione di mentalità

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Customer based view**

↓

**Guardare alle problematiche aziendali con gli occhi del cliente.**



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Si tratta di passare ...**

dalla visione **tolemaica** ...



... alla visione **copernicana**.



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**È una mentalità piuttosto recente.**



Customer is the king!

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Dalla **transazione**... alla **relazione**

Da **consumatore** ... a **cliente**.

Da **suddito** ... a **cittadino**.

Da **paziente** ... a **utente**.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

L'utente **non** è più un soggetto esterno all'organizzazione.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

In campo sanitario la c.s. assume aspetti peculiari

Poniamoci una domanda banale: **chi è il nostro cliente?**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Un intervento chirurgico sbagliato non può essere compensato dalla piena soddisfazione del cliente nei servizi periferici.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Il problema è nato nelle aziende di pubblici servizi.

- mancanza di strumenti per valutare le performance
- finalità di natura non economica

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Perché è importante la c.s.?**

Un utente soddisfatto ...

- ☉ ripete la fruizione del servizio
- ☉ esprime un giudizio favorevole nei confronti dell'organizzazione
- ☉ presta meno attenzione ai servizi della concorrenza
- ☉ fruisce di altri servizi dell'organizzazione

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Che cosa si intende per customer satisfaction?

**Concetto di qualità**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Aristotele**  
La qualità è propria dell'oggetto.

**Parmenide**  
La qualità è propria del soggetto.




Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

*"Il bello non è una proprietà delle cose, ma nasce dal rapporto fra le cose e noi, e precisamente dal rapporto fra la loro immagine e il nostro sentimento".*  
(Kant, Critica del giudizio)



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

La **qualità** di un servizio è la sua capacità, grazie agli attributi posseduti, di soddisfare i nostri bisogni.



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Norma UNI ISO 8402**

*"La qualità è l'insieme delle proprietà e caratteristiche di un prodotto o servizio che gli conferiscono l'attitudine a soddisfare bisogni espressi o impliciti".*



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Ambiguità del termine "qualità"**

*"Quando si parla di buona o cattiva qualità si usano dei termini inadeguati. Sarebbe molto più corretto parlare di qualità giusta e di qualità sbagliata".*



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Anche la **quantità** è un aspetto della **qualità** !



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

La qualità, a secondo del soggetto e del momento di osservazione, dà vita a **sei configurazioni**.

- desiderata dall'utente
- percepita dall'utente
- attesa dall'acquirente
- offerta dall'organiz.
- ricepita dal personale
- planificata dal management

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

La qualità **desiderata** dal cliente



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

La qualità **planificata** dal management



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**La qualità *recepita* dal personale**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**La qualità *offerta* dall'organizzazione**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**La qualità *attesa* dal cliente**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**La qualità *percepita* dal consumatore**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Soddisfazione del cliente = Performance (qualità percepita) - Aspettative (qualità desiderata e attesa)**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

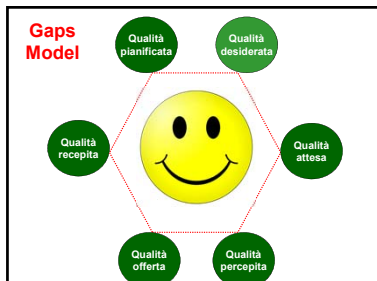
**La soddisfazione del cliente è lo *stato* psicologico (*valutazione*) post-acquisto, che scaturisce da un *raffronto* tra le *aspettative* (*qualità desiderata/attesa*) sul servizio e la *performance* (*qualità percepita*) sperimentata con il suo utilizzo.**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Fra le varie dimensioni della qualità si possono verificare delle divergenze (*gap*) che generano *insoddisfazione nel cliente*.**

**Il modello dei gap**



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Come si può misurare la customer satisfaction?**

Attraverso analisi indirette e dirette

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

In passato la customer satisfaction veniva accertata attraverso alcuni indicatori "indiretti".

- andamento dei servizi erogati
- andamento dei reclami
- customer retention rate → fedeltà comp.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Customer retention rate**

Nr. utenti fine anno già esistenti all'inizio  
Nr. utenti esistenti all'inizio dell'anno

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Fedeltà dell'utente**

comportamentale ≠ cognitiva

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Fedeltà comportamentale**

fenomeni di regolarità dimostrata dall'utente nel processo di "acquisto".

riacquisto

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Differenti livelli di fedeltà comportamentale**

Tipologie di utenti	Sequenza acquisti	Livello fedeltà
I fedelissimi	A - A - A - A - A - A	Massimo
I fedeli tiepidi	A - A - B - B - A - A	Medio
I fedeli mutevoli	A - A - A - B - B - B	Medio
Gli incostanti	A - C - E - B - D - A	Minimo / nullo

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

*Fedeltà mentale e comportamentale*

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Fedeltà cognitiva (o mentale)**

fenomeni di regolarità dimostrata dall'utente nel processo di "acquisto" ...

↓

... basati sul pieno convincimento che il servizio offerto sia superiore a quelli alternativi.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Relazione fra soddisfazione e fedeltà**



Un utente fedele non necessariamente è pure soddisfatto!

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Fedeltà comportamentale**



**Soddisfazione**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Un utente soddisfatto non necessariamente è pure fedele!



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Accertato che soddisfazione e fedeltà possono non coesistere, è utile distinguere i propri utenti in differenti classi.

**Matrice Xerox**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**La matrice Xerox**

Livello di fedeltà comportamentale	Alto	Ostaggi Utenti pigri	Apostoli Utenti fedeli
	Basso	Utenti dei conc. Terroristi	Mercenari Utenti potenz. fedeli
		Insoddisfatti	Soddisfatti

Livello di customer satisfaction

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Misurazione diretta**

↓

Mistry client, focus group, questionari, interviste



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Mistry client (undercover customers)**



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse



**Focus group**



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

## Questionari ed interviste



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

## Ambito di indagine

**Il contenuto del questionario non deve avere ad oggetto aspetti clinici correlati alle cure mediche.**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

## Oggetto dell'indagine

- Tempi del servizio
- Semplicità delle procedure
- Informazioni ricevute in ordine al trattamento sanitario erogato
- Orientamento e accoglienza
- Comfort della struttura sanitaria
- Reazioni sociali ed umane (art. 14, d.l.g. n. 502/1999)

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

## SCHEDA DI VALUTAZIONE

- Tempi di attesa per il ricovero
- Informazioni presentate sul ricovero
- Accoglienza all'ingresso e documentazione nei diversi reparti
- Cortesia e professionalità del personale di distribuzione
- Procedure di prestazione ed informazioni telefoniche
- Accoglienza in reparto
- Comfort delle camere
- Pulizia delle camere
- Pulizia dei servizi igienici
- Comfort degli ambienti comuni
- Pulizia degli ambienti comuni
- Orari e modalità di distribuzione dei pasti
- Qualità dei pasti previsti dalla normativa statale predefinita
- Comfort del letto

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

- Informazioni fornite su istituzioni ospedaliere
- Regole di vita nelle strutture ospedaliere
- Condizioni di accesso e attesa per i ricoverati
- Professionalità e competenza del personale medico
- Qualità complessiva della qualità dell'assistenza sanitaria
- Accessibilità di servizi e costi delle visite
- Disponibilità di servizi funzionali
- Facilità di colloquio con il personale medico
- Modalità del servizio di consultazione
- Rispetto della privacy e della dignità umana
- Relazioni umane nel reparto
- Professionalità e competenza del personale infermieristico
- Qualità complessiva della qualità del personale infermieristico
- Semplicità ed efficienza della cura e della gestione clinica
- Semplicità per gli atteggiamenti amministrativi
- Chiarezza del presente questionario
- Semplicità in merito ai eventuali ricorsi

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

## Metodi di misurazione diretta: la costruzione di un questionario

Per la raccolta dei dati esistono due tecniche tra cui scegliere:

- La tecnica della regressione
- La tecnica del gap → modello Servqual

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

## La tecnica della regressione

Occorre prevedere una domanda complessiva sulla soddisfazione, e diverse altre sulla soddisfazione derivante dai singoli attributi.



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

## La tecnica della regressione

1. Valutazione del grado di soddisfazione globale del servizio
2. Valutazione del grado di soddisfazione degli attributi del servizio
3. Misurazione delle intenzioni di ri-acquisto



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

## Il modello Servqual

occorre procedere con due diverse batterie di domande: una per determinare l'importanza che il cliente attribuisce ai componenti dell'offerta ed un'altra finalizzata a misurare la prestazione erogata.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

### Il modello Servqual

Il Servqual è costituito da due serie di domande predefinite.

- la prima serie di domande misura le **aspettative generiche** dei clienti nei confronti del servizio;
- la seconda serie serve per misurare il **giudizio del cliente sull'azienda** oggetto dell'indagine.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

TABELLA 1 - ESEMPIO DI QUESTIONARIO SERVQUAL PER UNA IMPRESA ALBERGHIERA

SEZIONE <b>ASPETTATIVE</b> DEL CLIENTE		SEZIONE <b>VALUTAZIONE</b> DEL SERVIZIO											
Per nulla d'accordo	Assolutamente d'accordo	Per nulla d'accordo	Assolutamente d'accordo										
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1) Un albergo eccellente ha un edificio funzionale e bello (spazioso e confortevole).		1) L'albergo Bellavista ha un edificio funzionale e bello (spazioso e confortevole).					1) L'albergo Bellavista ha un edificio funzionale e bello (spazioso e confortevole).						
2) Un albergo eccellente dispone di impianti tecnologici efficienti e sicuri.		2) L'albergo Bellavista dispone di impianti tecnologici efficienti e sicuri.					2) L'albergo Bellavista dispone di impianti tecnologici efficienti e sicuri.						
3) Il personale di un albergo eccellente ha un aspetto sempre curato ed in ordine.		3) Il personale dell'albergo Bellavista ha un aspetto sempre curato ed in ordine.					3) Il personale dell'albergo Bellavista ha un aspetto sempre curato ed in ordine.						
4) Il personale di un albergo eccellente si occupa di aiutare i clienti e di fornire loro il servizio con prontezza.		4) Il personale dell'albergo Bellavista si occupa di aiutare i clienti e di fornire loro il servizio con prontezza.					4) Il personale dell'albergo Bellavista si occupa di aiutare i clienti e di fornire loro il servizio con prontezza.						
5) Il personale di un albergo eccellente si occupa nel miglior modo possibile di risolvere i problemi dei clienti.		5) Il personale dell'albergo Bellavista si occupa nel miglior modo possibile di risolvere i problemi dei clienti.					5) Il personale dell'albergo Bellavista si occupa nel miglior modo possibile di risolvere i problemi dei clienti.						
6) Un albergo eccellente offre prime soluzioni molto varie e convenienti.		6) L'albergo Bellavista offre prime soluzioni molto varie e convenienti.					6) L'albergo Bellavista offre prime soluzioni molto varie e convenienti.						

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

### Le 5 dimensioni che costituiscono lo scheletro della qualità del servizio nel modello Servqual

- La dimensione degli aspetti tangibili
- La dimensione dell'affidabilità
- La dimensione della capacità di risposta
- La dimensione della capacità di rassicurazione
- La dimensione dell'empatia

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Attraverso una serie successiva di sperimentazioni e di verifiche sul campo gli ideatori del Servqual sono riusciti a mettere a punto un **questionario di 22 domande**, predeterminate e valide per qualunque tipo di servizio, per rilevare le attese e le percezioni.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

### Scale di valutazione utilizzate

- **Scala Likert**: si costringe l'intervistato a prendere una posizione verso uno specifico fenomeno che si sta tentando di misurare (va da "in forte disaccordo" a "molto d'accordo")
- **Scala gerarchica**: consente di ordinare per importanza ogni singolo attributo dell'offerta (numerica)
- **Scala di importanza**: consente di rilevare l'importanza di alcuni attributi (da "per nulla importante" a "molto importante")
- **Scala di valutazione**: consente di valutare gli attributi dell'offerta (va da "pessimo" a "eccellente")

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

### Modalità di somministrazione

- Questionario postale, on line, diretto
- Intervista personale o telefonica

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

### Individuazione del campione

- Indagine completa
- Indagine campionaria

Individuazione a priori degli utenti sulla base di criteri predefiniti.

La partecipazione degli assistiti è su base volontaria.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

### Trattamento dei dati

- Questionari che comportano il trattamento di dati anonimi
- Questionari che comportano il trattamento di dati personali

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

I dati raccolti sono oggetto di elaborazione per trasformarsi in informazioni



Le informazioni rappresentano il presupposto per il miglioramento della customer satisfaction.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Com'è possibile migliorare livello di soddisfazione?

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Miglioramento della c.s.

- Agire sulle performance
- Agire sulle attese

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

La gestione delle performances

Il miglioramento delle performance si realizza offrendo un servizio con attributi superiori.

Su quali attributi è necessario indirizzare gli sforzi di miglioramento?

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Talvolta gli elementi sui quali il consumatore fonda le proprie scelte di acquisto non sono gli stessi sui quali esprime il giudizio di soddisfazione!

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Eliminare le cause di insoddisfazione:  
la gestione dei reclami

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Un certo livello di insoddisfazione è fisiologico.

Dissonanza cognitiva (o post-acquisto)

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Numerose indagini hanno evidenziato che spesso gli utenti insoddisfatti non reclamano.

Il reclamo non è di per sé un elemento negativo.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

In passato, il reclamo era vissuto come un evento destinato a **colpevolizzare** qualcuno della struttura organizzativa.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

Oggi, il reclamo è sempre più inteso come occasione per migliorare i rapporti con l'utenza.

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

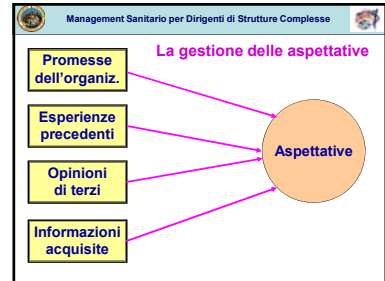
**Il reclamo viene favorito attraverso vari strumenti.**



**Numero Verde**  
**800 551485**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Il reclamo rappresenta l'occasione per sviluppare un'indagine volta ad individuare le cause dell'insoddisfazione.**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Quale livello di prestazione è opportuno offrire o promettere?**



Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse



**Un livello di prestazioni troppo basso rischia di non attrarre gli utenti, mentre uno molto alto rischia di determinare delle aspettative crescenti.**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Alcune questioni aperte**

- ? Soddisfazione dell'utente nel breve o nel lungo termine?
- ? Soddisfazione dell'utente anche a discapito degli altri utenti?

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Soddisfazione del cliente: quando è abbastanza?**

**Soddisfazione del cliente: un viaggio di sola andata!**

Management Sanitario per Dirigenti di Strutture Complesse

**Grazie per la vostra attenzione!**

