

TOTAL QUALITY MANAGEMENT NEL COMMERCIO

IL SISTEMA DI CUSTOMER SATISFACTION

"Il XX secolo è stato il secolo della produttività,
il prossimo sarà il secolo della Qualità"

(J.M. Juran)

IL SISTEMA DI CUSTOMER SATISFACTION

Evoluzione e definizione della customer satisfaction

Il concetto di customer satisfaction (letteralmente soddisfazione del cliente) è sempre rientrato nelle considerazioni dei più grandi studiosi di marketing, ma se in passato il marketing veniva identificato con la funzione commerciale, la qualità si identificava con la funzione produttiva. Col passare del tempo questa distinzione è scomparsa lasciando il posto ad un concetto che considera globalmente tutto il processo produttivo portando a parlare di Qualità totale. Anche il concetto di soddisfazione si è evoluto; in passato la soddisfazione del cliente consisteva nell'offerta di assistenza e garanzia sul prodotto. Ciò oggi non è più sufficiente in quanto "è necessario creare valore aggiunto che deve scaturire da un insieme di molteplici fattori, al centro dei quali deve essere posta l'attenzione per la qualità, la cui gestione ottimale ha come risultato la soddisfazione finale del consumatore". Le imprese definite *marketing oriented* (orientate al mercato) sono ben consapevoli, oggi, dell'importanza della soddisfazione del cliente.

Ma come definire la nozione di soddisfazione?

Kotler definisce il termine soddisfazione come "lo stato d'animo di colui che riceve una prestazione corrispondente alle attese", mentre, sempre secondo Kotler, un cliente è soddisfatto quando "riceve un significativo valore aggiunto dal fornitore e non semplicemente un prodotto o un'assistenza migliore".

L'attenzione sempre più crescente rivolta dalle imprese alla customer satisfaction è il risultato di un'evoluzione delle economie avanzate che ha portato ad un'elevata concorrenzialità che, a sua volta, può essere letta come la conseguenza di una moltitudine di fattori tra i quali:

- la diffusione delle nuove tecnologie che, rendendo minimi i confini settoriali, favorisce la possibilità per le imprese di entrare in

- nuove unità d'affari sfruttando sia le competenze tecnologiche che i vantaggi concorrenziali acquisiti (concorrenza trasversale);
- la flessibilità dei nuovi processi produttivi che ha facilitato l'adeguamento dell'offerta alle esigenze della domanda;
 - la globalizzazione dei mercati;
 - la maggiore tendenza dei consumatori non solo al *bargain*, ma anche ad una qualità superiore dei prodotti/servizi dovuta da una maggiore articolazione sociale e dall'incremento dei valori simbolici.

Dunque, la motivazione che ha collocato la soddisfazione della clientela al vertice dei problemi gestionali è insita nei costi generati dall'insoddisfazione, in parte identificabili (costi relativi alla gestione dei reclami, all'assistenza della clientela e così via), in parte no, considerando che la maggioranza dei clienti insoddisfatti non manifesta il proprio stato d'animo e quando lo fa mostra la propria delusione parlando negativamente della sua esperienza ai propri conoscenti e sconsigliando loro di usufruire dello stesso prodotto/servizio o di rivolgersi alla stessa impresa (si tratta del cd. fenomeno del *passaparola*).

Questo genere di pubblicità comporta effetti dirompenti sull'impresa, mentre all'opposto, i vantaggi che derivano da un *passaparola* positivo possono portare l'azienda ad avere, rispetto alla concorrenza, superiorità di tipo competitivo (instaurando un rapporto di fiducia con la clientela e sfruttando l'immagine di affidabilità dell'impresa); superiorità di tipo economico (sfruttando il *passaparola* dei clienti si potrà risparmiare sulla pubblicità); superiorità di tipo sociale (il personale, lavorando in un clima piacevole, sarà più disponibile verso le richieste dei clienti).

La fedeltà all'impresa, ai suoi prodotti/servizi e le relazioni con la clientela derivano dalla capacità di incrementare il livello di soddisfazione che produce clienti fedeli aumentando col tempo la redditività.

Naturalmente l'orientamento alla customer satisfaction richiede, da parte delle imprese, un'evoluzione dei modelli di gestione e organizzazione che portino a un nuovo modello di impresa definita *proattiva* e cioè caratterizzata principalmente da:

- orientamento al cliente;
- coinvolgimento totale dell'impresa, (possibile solo snellendo i meccanismi organizzativi e rendendoli poco burocratici);
- misurazione sistematica della capacità di creare il valore per il cliente;
- miglioramento continuo inteso come il continuo e sistematico sforzo teso a migliorare i risultati dell'attività aziendale.

Cambiamenti nei modelli organizzativi delle imprese orientate alla customer satisfaction: il modello giapponese di customer satisfaction management

Le imprese orientate alla customer satisfaction devono intraprendere azioni di management che, misurando il grado di soddisfazione dei clienti, permetta di migliorare prodotti e servizi per ottenere la massima soddisfazione degli stessi e il modello che meglio incarna questa filosofia aziendale è quello giapponese. Anche se la rivoluzione che ha portato l'impresa a concentrarsi sui clienti è nata negli Stati Uniti - che possono essere considerati i padri della customer satisfaction - l'orientamento fortemente pragmatico e attento alle piccolezze, tipico della cultura giapponese, ha portato a nuovi approcci metodologici che consentono di guidare le imprese efficacemente giorno dopo giorno. Il customer satisfaction management si articola attraverso i seguenti principi fondamentali:

- 1) Massimo rilievo ai punti di contatto con i clienti
- 2) Misurazione regolare quantitativa-completa
- 3) Leadership dei dirigenti e dei manager
- 4) I Clienti al primo posto!

Il primo principio da rispettare prevede, da parte dell'azienda, la massima concentrazione sui punti di contatto diretti e indiretti tra l'azienda e i clienti. I *momenti della verità* sono la fonte del customer satisfaction management.

Il secondo principio concerne la misurazione regolare, quantitativa, completa e condotta con strumenti rigorosi della soddisfazione dei clienti che va confrontata periodicamente per comprendere gli sviluppi ottenuti dalla politica decisionale. È importante se si fa ricorso al questionario, formulare delle "domande chiave" che evidenzino ogni aspetto del prodotto/servizio in questione evitando una formulazione atta a veicolare i clienti verso la scelta di risposte "comode" al management. Le indagini permettono di "scattare una fotografia", cioè permettono di delineare l'attuale situazione, ma gli interessi dei consumatori mutano - e mutano anche in base ai cambiamenti dell'ambiente circostante - e,

pertanto è necessaria una periodicità nelle rilevazioni per consentire un confronto tra momenti diversi.

Il terzo principio riguarda la leadership dei dirigenti e dei manager che devono essere informati dei risultati ottenuti attraverso le indagini, esaminarli attentamente e, rapidamente, agire di conseguenza migliorando i prodotti/servizi dandosi da fare per evitare che i problemi evidenziati dalle indagini si ripropongano in futuro.

Il customer satisfaction management è un management che considera il cliente come motivo dell'esistenza dell'impresa.

La percezione della qualità del servizio dal punto di vista dei clienti

Definire la qualità dei servizi rispetto ai prodotti - a causa delle caratteristiche tipiche dei primi - è più difficile ed è per questo che vengono usati criteri di giudizio più articolati e complessi. Non ci si basa solo sul risultato, ma anche sul modo col quale il servizio è fornito e le percezioni sulla qualità dipendono dallo scostamento tra le prestazioni effettive e le aspettative dei clienti.

Parasuraman, Berry e Zeithaml, al fine di comprendere come i clienti giudichino la qualità di un servizio, hanno intrapreso un'indagine consistente in numerose interviste a dodici focus group di clienti (composti da un numero di consumatori variabile da otto a dodici) di diversi servizi. I risultati dell'indagine - condotta alla fine degli anni ottanta, ma tutt'oggi validissima - hanno fornito importanti strumenti per la comprensione dei criteri di giudizio dei clienti. Innanzitutto, garantire un buon servizio significa uguagliare o superare le aspettative dei consumatori, questo significa che la qualità del servizio, così come viene percepita dai clienti, può essere definita come "il grado di discrepanza tra le aspettative o i desideri dei clienti e le loro percezioni".

Aspettative Valutazione effettiva	<	Prestazioni superiori alle attese	Fidelizzazio ne dei clienti	Soddisfazion e
Aspettative Valutazione effettiva	>	Attese tradite	Perdita dei clienti	Insoddisfa zione
Aspettative Valutazione effettiva	=	Indecisione nel giudizio	Clienti conquistabil i	Soddisfazion e incerta

Quando le prestazioni risultano essere superiori alle aspettative il cliente è soddisfatto, molto probabilmente rimarrà fedele all'impresa e spingerà altri ad usufruire dello stesso prodotto/servizio.

Se le prestazioni sono inferiori alle aspettative il cliente rimarrà deluso e, quasi certamente, non si rivolgerà più alla stessa impresa

informando i suoi conoscenti della sua esperienza negativa e inducendoli a non servirsi dalla stessa azienda.

Quando le prestazioni incontrano le aspettative dei consumatori questi non sono sorpresi dal servizio ricevuto, ma lo considerano nella norma e, in questa posizione, sono più facilmente conquistabili dai concorrenti.

È necessario capire, a questo punto, quali siano gli elementi che influiscono sulle aspettative dei consumatori. Come già accennato in precedenza, il fenomeno del *passaparola* ha una grande potenzialità nel convincere (o meno) altri clienti a rivolgersi alla stessa impresa; è la soddisfazione di ogni singolo cliente a far aumentare il giro d'affari del fornitore; un cliente soddisfatto non solo ripeterà l'esperienza positiva (con il riacquisto), ma è meno sensibile al prezzo, acquisterà altri prodotti dell'impresa (*cross-selling*), presterà meno attenzione ai prodotti/servizi della concorrenza e esprimendo giudizi favorevoli nei confronti dell'azienda (proprio attraverso il *passaparola*) spingerà verso l'impresa nuovi clienti.

Altri elementi da considerare che influiscono sulle aspettative sono le *esigenze personali* di ogni consumatore in relazione al prodotto/servizio e le *esperienze personali*, ossia tutti i particolari vissuti precedentemente dai clienti, che portano alla formazione di attese preliminari definibili come "il valore medio delle innumerevoli esperienze [...] fino ad allora fatte dal cliente in questione".

Le esperienze passate diventano il metro di misura per giudicare quelle presenti. Anche le *comunicazioni esterne* (la pubblicità) agiscono sulla determinazione delle aspettative. La pubblicità segue le regole delle promesse che vanno mantenute perché contiene messaggi impliciti ed esplicativi di un servizio migliore o superiore ai concorrenti e, se non dovessero essere mantenuti gli impegni presi, la soddisfazione del cliente ne risentirebbe.

Ultimo elemento che influenza sulle aspettative dei clienti è il prezzo che generalmente viene fatto rientrare nell'ordine delle comunicazioni esterne, ad un prezzo maggiore da pagare per usufruire di un determinato servizio sarà legata un'aspettativa più alta in termini di

qualità. I criteri di valutazione usati dai clienti per giudicare la qualità del servizio (anch'essi emersi dall'indagine esplorativa dei tre autori) sono dieci:

- *gli aspetti tangibili*: riguardano l'aspetto delle strutture fisiche a disposizione dell'azienda, gli strumenti utilizzati per le comunicazioni, ma anche il personale che deve essere consono all'ambito lavorativo;
- *l'affidabilità*: l'azienda deve essere in grado di erogare il servizio promesso in maniera precisa e affidabile;
- *la capacità di risposta*: il personale deve essere preparato nel rispondere prontamente alle richieste del cliente e nel fornire il servizio;
- *la competenza*: il personale deve essere in possesso delle conoscenze necessarie a prestare il servizio;
- *la cortesia*: il personale deve essere cordiale, rispettoso e gentile con i clienti;
- *la credibilità*: il fornitore deve essere onesto e attendibile;
- *la sicurezza*: non devono esserci dubbi o rischi nel processo di erogazione dei servizi;
- *l'accesso*: è necessario che il servizio sia facilmente accessibile;
- *la comunicazione*: è necessario tenere informati i consumatori "parlando la loro stessa lingua";
- *la comprensione del cliente*: è necessario che gli sforzi dell'azienda si incentrino sulla conoscenza dei clienti e sulle loro esigenze.

Successivamente all'analisi, gli ultimi sette criteri utilizzati dai clienti per la determinazione della qualità del servizio sono stati divisi in due categorie riassuntive:

- *la capacità di rassicurazione* (che comprende i criteri della competenza, della cortesia, della credibilità e della sicurezza);
- *l'empatia* (che comprende i criteri di accesso, comunicazione e comprensione del cliente).

Quindi, rimanendo invariati i primi tre criteri, che costituiscono di per sé tre categorie indipendenti, le dimensioni da considerare sono cinque: *aspetti tangibili, affidabilità, capacità di risposta, capacità di rassicurazione ed empatia*.

Tra i criteri elencati il più importante è quello dell'*affidabilità*. La capacità di prestare il servizio promesso in maniera precisa è considerata un fattore cruciale, indipendentemente dal tipo di servizio erogato; per contro, gli *aspetti tangibili* sono i meno considerati, anche se, per i clienti potenziali l'immagine dell'impresa e il suo modo di esporsi ai consumatori può essere più rilevante.

Gli elementi che influiscono sulle aspettative e i criteri utilizzati per giudicare la qualità del servizio, se confrontati, forniscono la base necessaria per evidenziare un'ipotetica situazione di scarsa qualità del servizio determinata da uno scostamento tra le attese dei consumatori e il servizio erogato. Il rapporto tra l'ampiezza dello scostamento e la percezione sulla qualità del servizio è inversamente proporzionale; maggiore sarà lo scostamento, minore sarà la qualità del servizio così come è percepita dai clienti.

Tecniche di misurazione della customer satisfaction

Il sistema ServQual

Il motivo della semplificazione dei dieci criteri in cinque dimensioni maggiormente gestibili, va individuato nella ricerca di un sistema di valutazione quantitativo, empirico e rigoroso per misurare la qualità del servizio denominato ServQual.

Il sistema si basa, per la misurazione della qualità, sulle aspettative e le percezioni dei clienti. Ad ognuna delle cinque dimensioni, sia nella sezione delle percezioni che in quella delle aspettative del sistema, vengono fatte corrispondere ventidue proposizioni atte a valutare, attraverso una scala di punti da 1 a 7, (dove 1 indica il completo disaccordo e 7 l'assoluto accordo alla proposizione) le aspettative generali del consumatore relative ad una categoria di servizi e le percezioni ottenute dalla fruizione di un servizio di una specifica azienda. La differenza tra il punteggio assegnato alle percezioni della qualità del servizio, riferite ad un'azienda specifica e, quello assegnato alle aspettative generali determina l'ampiezza dello scostamento n.º 5.

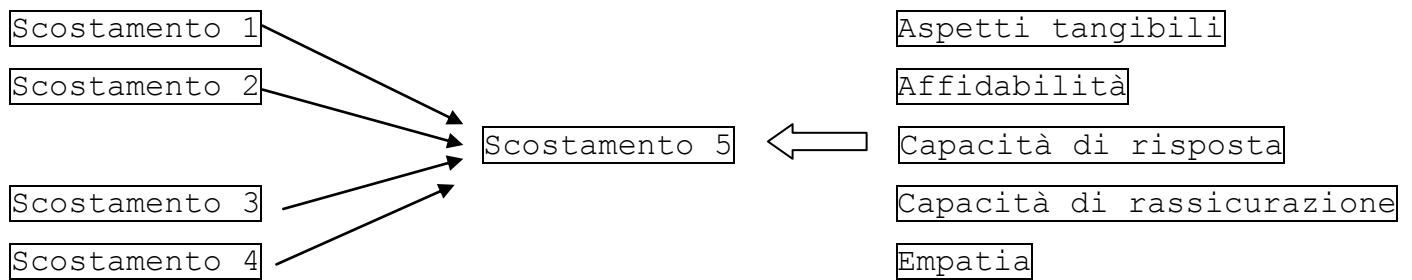
$$\text{SERVQUAL} = \text{Punteggio sulle percezioni} - \text{Punteggio sulle aspettative}$$

Infatti, una cattiva percezione della qualità del servizio è causata dal divario tra le aspettative dei clienti (determinate dal *passaparola*, dalle *esigenze personali*, dall'*esperienza passata* e dalle *comunicazioni esterne*) e le percezioni sul servizio (scostamento n.º 5). Ma questo scostamento è, in realtà, la risultante di altri quattro scostamenti:

- il divario tra le aspettative dei clienti e le percezioni del management: è il risultato di una divergenza tra le aspettative della clientela e la comprensione di queste da parte dei dirigenti. Non comprendere quali siano le aspettative dei clienti può voler dire stabilire priorità di intervento errate. Per questo, al fine di migliorare la qualità del servizio, è necessario acquisire, da parte del management, informazioni precise sulle aspettative dei clienti.

- *Il divario tra le percezioni dei dirigenti e gli standard di qualità del servizio.* È determinato dalla convinzione dell'impossibilità di fissare standard di qualità nel mondo dei servizi che corrispondano alle aspettative dei clienti;
- *divario tra gli standard di qualità e le prestazioni effettive:* è causato dall'incapacità dei dipendenti di rispettare gli standard prefissati. Va qui ricordato, però, che gli standard di servizio devono certamente rispecchiare le aspettative dei clienti, ma per ottenere questo risultato l'impresa deve essere supportata da risorse adeguate (numero esatto di dipendenti per non creare sovraccarico lavorativo, risorse tecnologiche adeguate e sistemi di erogazione efficienti). La riduzione di questo divario si ottiene provvedendo a garantire
- all'impresa tutto quanto sia necessario affinché l'erogazione del servizio possa rispettare gli standard prefissati.
- *Divario tra la fornitura del servizio e le comunicazioni esterne.* Come già accennato precedentemente, ogni forma pubblicitaria praticata dall'impresa deve essere intesa come una promessa da rispettare perché anche questo tipo di comunicazione concorre alla formazione delle aspettative dei clienti. Un divario tra il servizio effettivo e quello annunciato è il risultato di promesse non mantenute che producono effetti negativi sulle percezioni degli utenti relative alla qualità del servizio. Per ridurre questo divario è necessario che le attività promozionali e pubblicitarie siano coordinate efficacemente alla prestazione del servizio.

Solo attraverso la correzione definitiva o la riduzione dei quattro scostamenti descritti è possibile annullare o ridurre lo scostamento numero n.º 5 (*servizio atteso vs. percezioni del cliente sulla qualità del servizio*) responsabile di una percezione negativa della qualità del servizio e quindi, presumibilmente, dell'insoddisfazione del cliente. Attraverso questo modello è possibile calcolare anche l'incidenza ponderata di ogni singola proposizione.



Il modello di Parasuraman, Zeithaml e Berry è considerato valido ancora oggi da numerosi studiosi, tuttavia altri esperti hanno mostrato il proprio scetticismo in relazione alla possibilità di misurare la qualità attraverso una semplice operazione, alla standardizzazione delle dimensioni di analisi dei processi valutativi dei consumatori e alla definizione della dimensione del criterio dell'*affidabilità* quale determinante della soddisfazione. Evoluzione del modello di Parasuraman, Zeithaml e Berry è quello proposto da Valdani e Busacca che si prefigge di agevolare l'utilizzo della customer satisfaction come linguaggio organizzativo e d'interazione.

Esso consiste nella verifica della corrispondenza esistente, all'interno della customer satisfaction, tra:

- gli obiettivi pianificati dal management (*soddisfazione pianificata*)
- il livello desiderato dal cliente (*soddisfazione desiderata*)
- gli obiettivi percepiti dal personale aziendale (*soddisfazione recepita*)
- il livello percepito dal cliente (*soddisfazione percepita*)
- il livello offerto (*soddisfazione offerta*)

Gli scostamenti (chiamati *gap*) tra le diverse tipologie di soddisfazione influenzano il livello di soddisfazione del cliente con tutte le conseguenze ad esso correlate. Il loro manifestarsi nasce dalla divergenza tra il modello cognitivo utilizzato dal cliente per

l'elaborazione delle sue attese e delle sue misurazioni e quello che caratterizza l'orientamento al mercato dell'impresa.

- Il *gap di sintonia* rappresenta la discrepanza tra l'offerta dell'impresa e le aspettative dei clienti e deriva dal fatto che i clienti esprimono esigenze altamente differenziate incontrando difficoltà nella comunicazione dei propri bisogni e desideri e manifestando esigenze mutevoli e aspettative crescenti, con la conseguenza che essi potrebbero abbandonare l'impresa.
- Il *gap di valore* risulta dalla scarsa qualità del servizio erogato dall'impresa rispetto a quella desiderata dai clienti, causa di un'offerta che potrebbe essere sia valutata che definita in modo errato nel posizionamento all'interno del sistema percettivo dei consumatori;
- il *gap di percezione*, derivante dallo scostamento tra la qualità offerta dall'impresa e la soddisfazione percepita dai consumatori, è conseguenza dell'insufficienza comunicativa della qualità offerta, della differenza tra il sistema cognitivo dei clienti e le informazioni percepite, e della divergenza esistente tra il livello di qualità percepito dai clienti e quello definito dall'impresa;
- il *gap di allineamento* è espressione dello scostamento tra la soddisfazione pianificata dal management e gli standard di soddisfazione del cliente percepiti dal personale, ma anche espressione della insufficiente preoccupazione manageriale a suscitare sia una visione unitaria che, nei livelli inferiori, una partecipazione diretta e congiunta sui problemi derivanti dalla customer satisfaction;
- il *gap di progettazione* misura la divergenza tra gli standard qualitativi condivisi dall'organizzazione e la qualità effettivamente offerta al mercato; il *gap di realizzazione* rappresenta l'incapacità di produrre un'offerta corrispondente alle specifiche progettuali caratterizzata da affidabilità tecnico-funzionali «zero defects»;
- il *gap di coinvolgimento*, riconducibile alla differenza tra gli obiettivi di customer satisfaction pianificati dal management e la soddisfazione offerta dall'impresa, scaturisce dall'inesistenza di una cultura di coinvolgimento e dalla inadatta gestione delle

variabili organizzative; il *gap di consonanza* misura la divergenza tra gli obiettivi di customer satisfaction recepiti dal personale e le percezioni maturate dalla clientela sul livello di qualità offerto dall'impresa. È la conseguenza logica del *gap di sintonia* e del *gap di allineamento* e, se protratto nel tempo, si traduce in un indebolimento della credibilità e dell'immagine aziendale.

Il modello dai gap risulta essere uno strumento atto a garantire all'impresa il presupposto per il conseguimento dell'obiettivo di customer satisfaction, attraverso il consolidamento dei pilastri su cui si sostiene l'impresa proattiva.

Esso è il mezzo mediante il quale viene supportata la creazione e la continua riprogettazione di questa tipologia imprenditoriale, basata sui principi di *customer centered reengineering*, cioè la strategia, l'architettura e i processi organizzativi che devono essere ridisegnati intorno al personale in modo tale da poter creare e trasferire il maggior valore possibile verso i clienti.

Il modello di Kano

Un'altra metodologia che consente di rilevare la soddisfazione dei clienti è quella proposta da Kano che si concentra sui diversi requisiti che devono caratterizzare il prodotto/servizio per creare soddisfazione. I requisiti sono divisi in tre categorie:

- *requisiti di base (must be)*, ossia i criteri essenziali cui un prodotto/servizio deve rispondere e la cui presenza è data per scontata dal cliente, rappresentano la condizione necessaria, ma non sufficiente al raggiungimento di elevati livelli di soddisfazione; il mancato ottemperamento provoca nel consumatore un elevato grado di insoddisfazione, quindi la loro presenza ha l'unica funzione di non provocare insoddisfazione;
- *requisiti prestazionali (one dimensional)* si tratta di requisiti richiesti esplicitamente dai clienti, il grado di soddisfazione è direttamente proporzionale al grado di assolvimento a questi da parte dell'impresa; sono fattori che causano soddisfazione se le prestazioni sono alte, viceversa causano malcontento se le prestazioni sono basse. Generalmente, con la maturità del servizio, i fattori di prestazione sono assimilati ai fattori base;
- *requisiti di attrattività (attractive)*, sono i fattori che aumentano considerevolmente la soddisfazione se offerti, ma non causano insoddisfazione se assenti. Sono requisiti non richiesti esplicitamente, ai quali il cliente non pensa affatto e per questo la loro presenza fornisce un grado di soddisfazione assolutamente elevato, come una sorta di "effetto sorpresa".

Considerando che rispondere ai fattori di base e *prestazionali* è un passo fondamentale affinché il prodotto/servizio sia ritenuto "nella media", è solo operando sui *requisiti di attrattività* che un'impresa può garantire un "surplus" per differenziarsi dai concorrenti e rendersi preferibile da parte dei clienti. Quindi, soddisfare le attese di base rimane la premessa per accedere ai livelli di soddisfazione superiori.

La classificazione dei requisiti, così proposta, permette di comprendere meglio le caratteristiche che influenzano maggiormente la

soddisfazione del cliente, aiuta a stabilire priorità d'intervento sui requisiti che aumentano il grado di soddisfazione e, inoltre, permette di selezionare più velocemente il requisito sul quale intervenire per rendere i consumatori più felici.

A seconda delle aspettative di ogni segmento di clientela, i requisiti variano, ma a questo proposito è possibile sviluppare un piano di intervento attraverso la selezione di tutti i requisiti necessari alla soddisfazione di ogni singolo segmento.

Secondo Kano l'individuazione dei requisiti si può ottenere con interviste tramite focus group e, secondo Griffin e Hauser, venti o trenta interviste basterebbero a garantire la scoperta del 95% di tutti i requisiti possibili e dei problemi visibili (nell'ambito della Grande Distribuzione), ma non sono sufficienti a garantire la scoperta dei requisiti latenti.

A questo proposito viene suggerita un'analisi dei problemi che il cliente individua nelle prestazioni del prodotto/servizio, anziché dei suoi desideri.

Lo studio dei problemi si articola su quattro quesiti: al primo vengono associate risposte generiche che suggeriscono indicazioni sull'atteggiamento del consumatore nei confronti del prodotto/servizio dal quale desumere possibili interventi strategici sulla produzione del prodotto o l'erogazione del servizio stesso.

Il secondo quesito riguarda desideri e problemi inespressi, il terzo i *requisiti prestazionali*, mentre il quarto identifica desideri e aspettative del cliente ancora insoddisfatti dal mercato.

Attraverso il questionario vengono individuati i *requisiti di base, prestazionali, di attrattività* e quelli verso cui il consumatore manifesta indifferenza. La costruzione del questionario prevede due domande per ogni caratteristica del prodotto/servizio in questione alle quali corrispondono cinque possibili risposte a scelta multipla.

L'innovazione del metodo di Kano sta nel fatto che le domande vengono costruite in maniera *funzionale* e *disfunzionale* rispetto alla caratteristica del prodotto/servizio cui sono riferite. Considerando cioè una stessa caratteristica, la prima domanda (*funzionale*) si riferirà alla reazione del cliente per il prodotto/servizio che soddisfa il requisito;

la seconda (*disfunzionale*) si riferirà alla reazione del consumatore per un requisito non ottemperato dal prodotto/servizio.

Dalla combinazione delle due risposte si ottiene una valutazione delle caratteristiche del prodotto/servizio classificabili come *requisiti di base, prestazionali, attrattivi o indifferenti* ai consumatori.

Le risposte che portano alla definizione di requisiti "Q" o "R" intendono rispettivamente un risultato dubbio o, nel secondo caso, che la caratteristica in questione non è desiderabile da parte del cliente che vorrebbe invece l'opposto.

Requisito del prodotto		Forma disfunzionale della domanda				
		Mi fa molto piacere	E' una condizione necessaria	Mi è indifferente	Me lo potrei aspettare	Mi da molto fastidio
Forma funzionale della domanda	Mi fa molto piacere	O	A	A	A	O
	E' una condizione necessaria	R	I	I	I	M
	Mi è indifferente	R	I	I	I	M
	Me lo potrei aspettare	R	I	I	I	M
	Mi da molto fastidio	R	R	R	R	Q

Legenda: **M** (*must be*): requisito base; **I** (*indifferent*): indifferente; **A** (*attractive*): requisito di attrattività; **Q** (*questionable*): dubbio
O (*one dimensional*): requisito prestazionale

L'intervista più adatta al modello di Kano è quella orale e standardizzata perché comporta un minor grado di condizionamento da parte dell'intervistatore e assicura una resa percentuale di risposte molto alta, ma anche la possibilità di chiarire le domande al cliente qualora dovessero risultare poco chiare.

Le critiche rivolte al metodo di rilevazione del grado di customer satisfaction di Kano si concentrano per lo più sulla necessità di avere

personale numeroso per la somministrazione del questionario che risulta essere molto complesso e poco gestibile da parte dei clienti.

Il sistema intero di misurazione di customer satisfaction

Dimensionamento dell'indagine

Per condurre un'analisi di customer satisfaction è necessario procedere in maniera sistematica attraverso cinque passaggi:

1. Segmentazione della clientela e campionamento.

2. Identificazione dei requisiti

1. Scelta dei canali e costruzione del questionario.

2. Effettuazione dell'indagine.

3. Elaborazione e interpretazione dei dati.

Ognuno dei cinque passaggi deve essere espletato scrupolosamente dato che il risultato di una buona analisi è dato dalla sommatoria dei cinque.

La segmentazione della clientela

In un'impresa orientata al mercato, i clienti devono essere considerati diversamente almeno sotto due aspetti: per ciò che richiedono e per il valore che rivestono per l'impresa, è necessario cioè, capire cosa il cliente desideri e quanto valga.

Il processo di segmentazione consiste nello scomporre la clientela in una pluralità di segmenti, ogni segmento deve costituirsi di clienti con caratteristiche omogenee, mentre i segmenti, nella loro pluralità, devono differenziarsi sufficientemente tra loro per le caratteristiche di cui si costituiscono i clienti che appartengono ad ogni singolo insieme per evitare di fare confusione.

I segmenti devono inoltre essere accessibili all'impresa con i mezzi di cui essa dispone. Determinare il valore dei clienti vuol dire considerare la loro importanza attuale e quella potenziale; il valore attuale è dato dal valore netto di tutto il profitto ottenibile in futuro (determinato dalle vendite future e dalla pubblicità positiva che il cliente farà all'azienda il cd. *life time value*); il valore potenziale è costituito dalla quota addizionale che il cliente potrebbe produrre applicando la giusta strategia da parte dell'impresa. Stabiliti i valori di riferimento, i clienti, vanno suddivisi in tre classi: "clienti grandi", "medi" e "piccoli".

I "clienti grandi" sono quelli col più alto valore di *life time value* e, a tal proposito, obiettivo principale dell'azienda dovrebbe essere quello di far sentire "cullati" e di conservare questa categoria di consumatori. I "clienti medi" sono quelli caratterizzati da un valore strategico per lo più non realizzato e possiedono un potenziale di crescita maggiore dei grandi clienti, ma un *life time value* minore. Nei confronti di questa categoria l'impresa dovrebbe agire mirando alla loro crescita.

I "clienti piccoli" sono invece quelli che non producono profitto sufficiente a giustificare la spesa che l'impresa deve sostenere per

seguirli e, quindi, è necessario che l'impresa li renda più redditizi o li allontani.

Il secondo passo che occorre per effettuare la segmentazione prevede la suddivisione dei clienti in base alle loro esigenze. Conoscere le esigenze dei clienti vuol dire permettere ad un'impresa di anticiparne i desideri prima che il cliente si senta insoddisfatto per la loro mancanza.

Le esigenze sulle quali concentrarsi sono quelle comuni a tutti i clienti, ma anche quelle individuali ossia quelle che un cliente non condivide con altri.

Sebbene le indagini di customer satisfaction siano volte a testare il grado di soddisfazione della domanda esistente, lo stesso procedimento di suddivisione può essere applicato alla domanda potenziale e porta ad una tripartizione dei clienti simile a quella della domanda attuale.

In questo caso si parla di clienti "inattivi", "prospects" e "suspects" che, se ritenuto necessario, verranno conquistati dall'impresa attraverso politiche decisionali specifiche, solitamente di customer marketing.

Il campionamento

Quando si compie un'indagine di customer satisfaction è necessario, dopo aver segmentato la clientela, prestare molta attenzione alla scelta del campione che deve essere il più rappresentativo possibile degli attributi più svariati dei clienti affinché i risultati possano essere generalizzabili.

In realtà c'è anche la possibilità di eseguire l'indagine su tutto l'universo della clientela, ma questo genere di operazione è fortemente sconsigliata per via dei costi e dei tempi di realizzazione che sarebbero necessari, tuttavia per le imprese che hanno un universo clientelare molto ridotto diventa consigliabile.

La scelta dell'ampiezza del campione è dettata sia dalle esigenze di precisione che dal tempo che occorre per l'indagine. Ad ogni modo, ogni campione di rappresentanza è soggetto al cd. *errore di campionamento* definibile come la differenza tra i risultati ottenuti dall'indagine sul campionamento stesso e le reali caratteristiche dell'universo della clientela; si tratta cioè del margine di approssimazione dovuto alla considerazione della parte rispetto al tutto.

La scelta del campione dipende però anche da altri fattori come l'obiettivo dell'indagine, la dimensione dell'universo, l'errore accettato, il livello fiduciario e il grado di eterogeneità dell'universo.

L'obiettivo dell'indagine può essere di due tipi: può mirare al calcolo di una media relativa alla soddisfazione dei consumatori, oppure alla stima di un valore percentuale volto a comprendere quanto i clienti siano soddisfatti di un determinato servizio.

Anche la dimensione dell'universo influisce sulla scelta del campione; generalmente al crescere dell'universo corrisponde una crescita della dimensione del campione e viceversa, tuttavia nell'ambito di un universo molto limitato, un campione altrettanto ridotto è particolarmente esposto a rischi di distorsione.

Minore è il numero di individui appartenenti al campione, maggiore il rischio che gli individui non siano rappresentativi dell'universo. Per evitare di incorrere in questi rischi si predilige la creazione di un campione più che proporzionale rispetto all'universo; per contro, nel caso in cui l'universo sia assai numeroso, il campione può aumentare in misura meno che proporzionale in quanto diminuisce il rischio che gran parte del campione sia formato da elementi non rappresentativi.

L'errore accettato si riferisce all'errore di campionamento che si è disposti ad accettare, questo di norma viene deciso in fase di impostazione della ricerca.

Il livello fiduciario è quello che determina il grado di sicurezza con cui considerare validi i risultati della ricerca e dipende dall'errore di campionamento che si è disposti ad accettare; infatti, se si vuol ridurre l'errore è necessario accontentarsi di un più basso grado di certezza; al contrario all'aumentare dell'errore si incrementa il grado di certezza.

Il grado di eterogeneità dell'universo, al suo aumentare, fa crescere le possibilità di lavorare su un campione poco rappresentativo; di fronte ad una forte eterogeneità è necessario aumentare l'ampiezza del campione che sarà oggetto di indagine.

Ma quando si conduce un'indagine di customer satisfaction non si è informati sul grado di eterogeneità dell'universo, per cui (a meno che questo possa essere stimato grazie a verifiche preliminari o a recenti indagini) è necessario considerare che il fenomeno oggetto di studio abbia la massima eterogeneità possibile.

Le tecniche di campionamento sono diverse e non è possibile definirne una migliore di un'altra. Si possono distinguere due famiglie di campionamenti: *campionamenti probabilistici* (o casuali) e i *campionamenti non probabilistici* (o non casuali).

Nei *campionamenti probabilistici* ogni componente dell'universo ha la stessa probabilità di entrare a far parte del campione proprio perché la selezione è affidata al caso (ciò permette di evitare errori riconducibili a fattori umani di scelta); mentre, nei *campionamenti non probabilistici* gli individui sono scelti in base ad alcuni fattori.

Tra i *campioni probabilistici* si distinguono:

- il campione casuale semplice;
- il campione stratificato;
- il campione sistematico;
- il campione a stadi.

Il *campione casuale semplice* (o per randomizzazione semplice) consiste nell'estrazione di un certo numero di individui dall'universo di riferimento (estrazione random); ma ciò non assicura che il campione rifletta con precisione le caratteristiche dell'universo.

Il *campione casuale stratificato* è utilizzato per migliorare il grado di precisione del campione e viene applicato in circostanze in cui l'universo è diviso in segmenti di riferimento. In questo modo si garantisce con sicurezza la giusta proporzione di rappresentanza perché un segmento composto da un maggior numero di individui si rifletterà anche nel campionamento; per ogni segmento troverà corrispondenza un particolare tipo di campione e l'insieme dei campioni estratti costituirà il campione definitivo su cui lavorare.

Il *campione sistematico* è un altro tipo di campione probabilistico che consiste nell'estrazione sistematica degli individui dall'universo di riferimento che andranno a comporre il campione (per esempio 1 individuo ogni 10).

Il *campionamento a stadi* è utilizzato quando le indagini di customer satisfaction devono essere condotte su un numero elevato di unità disperse su un territorio molto vasto. Per rendere più semplice il campionamento si procede prima con l'estrazione di una serie di "macro campioni territoriali" (per esempio, rispetto all'intero territorio nazionale, alcune tra le principali province) dai quali verranno estratti "micro campioni territoriali" (per esempio alcuni comuni), dai quali, a loro volta, si procederà all'estrazione di alcune unità (per esempio le famiglie).

Se il livello di eterogeneità dovesse essere molto elevato, il campione a stadi dovrà essere usato con cautela perché rischia di essere poco rappresentativo.

Tra i *campionamenti non probabilistici* si distinguono:

- *il campionamento per quote;*
- *il campionamento per scelta ragionata;*

Il *campionamento per quote* è uno tra i sistemi più utilizzati di campionamento non probabilistico; si basa sulla fissazione di proporzioni che caratterizzeranno un campione in base a fattori come l'età, il sesso ecc., lasciando agli intervistatori la libertà di scegliere le persone da intervistare purché scelte nelle quote prefissate.

Se da una parte questa tecnica avvantaggia l'indagine per una maggiore velocità di esecuzione e per il risparmio di tempo e denaro; dall'altra il campione potrebbe essere distorto perché gli intervistatori potrebbero tendere a effettuare l'indagine sulle persone più disponibili a collaborare e più facilmente raggiungibili.

Proprio per evitare questo genere di distorsioni, a volte, vengono fissati limiti alla libertà degli intervistatori (per esempio attraverso la fissazione di itinerari da percorrere nell'ambito dei quali deve avvenire la scelta).

Al *campionamento per scelta ragionata* si ricorre soprattutto quando si ritiene più opportuno affidarsi ad un ragionamento, a causa delle dimensioni molto ridotte del campione su cui lavorare, rispetto alle leggi della statistica.

Identificazione dei requisiti

Il passo successivo a quello della segmentazione consiste nella scelta dei requisiti del prodotto/servizio sui quali testare il grado di soddisfazione dei clienti.

Come dimostrato soprattutto dal modello di Kano, si tratta di un passaggio importante che, attraverso precedenti indagini conoscitive, permetterà, prendendo in considerazione alcuni parametri, di organizzare un questionario utile alla rilevazione della customer satisfaction considerando anche l'importanza che i clienti attribuiscono ad ogni singolo criterio.

I focus group (con dirigenti e personale dell'azienda e con campione rappresentativo di clienti) porteranno ad individuare i requisiti, ossia quegli elementi che compongono l'intera offerta aziendale e che vengono valutati dai clienti/consumatori, che saranno la base per la costruzione degli strumenti di indagine.

Scelta dei canali e costruzione del questionario

Il terzo passo utile alla realizzazione della rilevazione della customer satisfaction è uno dei momenti più delicati e consiste nella scelta dello strumento di rilevazione da utilizzare.

Gli strumenti più utilizzati sono generalmente tre: l'intervista personale, l'intervista telefonica e l'autocompilazione.

Ognuno di questi metodi di rilevazione presenta vantaggi e svantaggi (si veda la tabella nelle pagine seguenti che possono essere minimizzati solo scegliendo accuratamente lo 0 strumento da usare in base a vari fattori come le tipologie di servizio oggetto di indagine, il target cui ci si rivolge, il budget e i tempi a disposizione per la ricerca).

Tutte e tre le metodologie di rilevazione analizzate si costituiscono, alla base, di un questionario che dà la possibilità di ottenere una classificazione omogenea delle informazioni raccolte consentendo a chi conduce l'intervista di porre le stesse domande nella stessa sequenza.

La stesura di un questionario non è cosa semplice da farsi, infatti da un'ideazione affrettata, semplicistica o superficiale possono scaturire molti errori nella formulazione delle domande che renderebbero poco credibili i risultati durante la fase dell'elaborazione.

Per una buona stesura di un questionario è necessario tenere conto dei canali scelti per la somministrazione (per ogni canale infatti il questionario dovrà rispondere a specifiche caratteristiche) analizzare la documentazione esistente in materia e effettuare colloqui preliminari dai quali trarre idee e informazioni che consentono di operare in una situazione più obiettiva la stesura. Le domande del questionario possono essere divise in base alle loro caratteristiche:

- domande dirette che mirano ad ottenere una risposta che fa sentire coinvolto in prima persona l'intervistato;
- domande indirette con le quali l'intervistato viene coinvolto in modo più generico;

- domande primarie (o filtro) alle quali devono rispondere tutti gli intervistati;
- domande secondarie alle quali rispondono solo coloro che hanno dato un determinato tipo di risposta alla primaria;
- domande di controllo che vengono effettuate per verificare l'attendibilità delle precedenti;
- domande aperte che lasciano all'intervistato la possibilità di esprimere liberamente il suo pensiero;
- domande chiuse cioè caratterizzate da risposte precodificate.

Tra i tipi di domande analizzate, quelle aperte e chiuse presentano vantaggi e svantaggi.

Generalmente le risposte alle domande aperte, dopo essere state analizzate, vengono raggruppate in gruppi concettuali omogenei. È una fase di lavoro complessa che richiede tempo e attenzione nella fase di elaborazione, ma con questo tipo di domande è possibile analizzare in profondità il pensiero dei consumatori.

Al fine di superare almeno in parte i problemi relativi alle domande chiuse e aperte si procede con l'introduzione nel questionario di domande semichiuse che tra le risposte precodificate prevedono anche una modalità che lascia maggiore possibilità di scelta all'intervitato (la risposta "altro"); le domande chiuse possono essere formulate dando all'intervistato un'unica possibilità di risposta o più.

Altra possibile formulazione della domanda chiusa è quella che prevede una scala di valutazione graduata numerica o concettuale (per es. per nulla soddisfatto, poco soddisfatto, mediamente soddisfatto e così via) per quanto concerne le domande concettuali, le risposte possibili potrebbero essere cinque in modo da bilanciarle.

Le scale numeriche più facili da gestire comprendono tre livelli numerici che da una parte risultano essere molto chiari all'intervistato dall'altra però, forniscono risultati approssimativi. Solitamente la scala più utilizzata prevede livelli da 1 a 10 perché più facilmente intuibili dagli intervistati, ma ad ogni modo, sono da evitare le scale

con un eccessivo numero di livelli in quanto comportano maggiori problemi per la valutazione dei risultati.

Altro tipo di domande sono quelle articolate sui differenziali semantici, cioè su coppie di concetti o aggettivi in opposizione ai quali viene associata una scala numerica per la valutazione. Da questo elenco risulta evidente che la realizzazione di un questionario non è semplice neppure dal punto di vista della scelta della tipologia di domande da utilizzare.

Tuttavia sarebbe sufficiente, per una buona realizzazione del test, che venissero rispettate delle regole nella formulazione delle domande come quelle riportate nella tabella che segue.

Vantaggi e svantaggi dei più comuni metodi di rilevazione di Customer Satisfaction

Metodologia di rilevazione	Vantaggi	Svantaggi
Intervista personale	<ul style="list-style-type: none"> • La presenza dell'intervistatore stimola la collaborazione del cliente, la spiegazione dei passaggi poco chiari e crea rapporto umano. • L'intervistatore può valutare direttamente alcuni aspetti. • Si può mostrare materiale (foto, disegni). • È possibile sottoporre questionari più lunghi. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intervistato può sentirsi poco libero nell'esprimere giudizi negativi sul prodotto/servizio a causa della presenza del rilevatore. • Ogni difetto nel comportamento del rilevatore viene amplificato. • Il costo è piuttosto elevato. • I tempi per la ricerca sono lunghi.
Intervista telefonica	<ul style="list-style-type: none"> • Costo contenuto. • Velocità d'esecuzione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non si è sicuri dell'identità di chi risponde. • Non è possibile mostrare materiale all'intervistato. • È più difficile affrontare argomenti delicati. • L'intervistato può credere che la telefonata sia uno scherzo. • La soglia di attenzione dell'intervistato si abbassa più velocemente che in altre situazioni. • Occorre evitare di elencare un numero eccessivo di risposte possibili altrimenti queste verranno dimenticate.
Autocompilazione intervista postale	<ul style="list-style-type: none"> • Assenza dell'intervistatore che permette di evitare condizionamenti. • Maggiore tempo a disposizione per l'intervistato che consente di elaborare con più calma il questionario. • Costo contenuto. • L'intervistato ha la possibilità di poter scegliere il momento più opportuno per rispondere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non è possibile spiegare incomprensioni o correggere interpretazioni sbagliate. • Le domande con risposte a scelta multipla minimizzano la collaborazione dell'intervistato. • Non si ha sicurezza dell'identità di chi risponde. • Il tasso di restituzione è basso. • La selezione dei rispondenti avviene secondo parametri non stabiliti da chi valuta la ricerca. • Tempi di esecuzione lunghi

Maggiori svantaggi delle domande aperte e chiuse

Svantaggi	
Domande aperte	Domande chiuse
<ul style="list-style-type: none"> Le risposte vengono lette con l'influenza dell'intervistatore nella loro interpretazione. I concetti ottenuti si disperdono. Difficoltà di sintesi. 	<ul style="list-style-type: none"> Difficoltà di previsione di tutte le categorie di risposta Impossibilità di seguire correttamente nel tempo una domanda le cui risposte potenziali sono variabili La risposta deve necessariamente rientrare in una della classi previste Vengono ricordate le risposte iniziali e finali, ma non quelle centrali.

Regole base da rispettare per la realizzazione di un buon questionario

- Formulare domande chiare e univocamente comprensibili.
- Formulare domande concise e fluide.
- Evitare doppie negazioni, parole superflue e ridondanti.
- Le domande devono essere poste con toni e termini obiettivi.
- Nella lettura delle domande evitare toni tendenti alla positivizzazione della risposta.
- La durata dell'intervista non deve essere eccessiva.
- L'ultima parte del questionario dovrebbe essere caratterizzata da domande più semplici a causa dell'abbassamento della soglia di attenzione da parte dell'intervistato.
- La richiesta dei dati anagrafici deve rispettare le condizioni sulla privacy.
- Le domande di apertura devono eliminare le diffidenze iniziali.

Nell'indagine l'intervistatore non deve essere fonte di distorsione dei risultati , deve essere cortese educato e stabilire un rapporto gradevole con l'intervistato, non deve esprimere pareri propri, né prendersi libertà nella conduzione dell'intervista limitandosi alla lettura delle domande e mantenendo posizioni di neutralità facendo leggere il questionario all'intervistato e intervenendo solo su richiesta di quest'ultimo (laddove fosse necessario un chiarimento per la comprensione della domanda) .

Effettuazione dell'indagine.

Per una buona riuscita della rilevazione, oltre ad un'attenta costruzione del questionario, sarebbe altresì necessario che i rilevatori adottassero un comportamento consono. Durante l'effettuazione dell'indagine l'intervistatore non deve essere fonte di distorsione dei risultati, deve essere cortese educato e stabilire un rapporto gradevole con l'intervistato, non deve esprimere pareri propri, né prendersi libertà nella conduzione dell'intervista limitandosi alla lettura delle domande e mantenendo posizioni di neutralità facendo leggere il questionario all'intervistato e intervenendo solo su richiesta di quest'ultimo laddove fosse necessario un chiarimento per la comprensione della domanda.

Elaborazione e interpretazione dei dati

La fase successiva a quella della rilevazione consiste nella elaborazione dei dati. Anche questo passaggio in tutto il processo sistematico per la realizzazione dell'indagine è importante perché elaborare significa:

- quantificare gli elementi costituiti dalla distribuzione degli utenti per i diversi livelli di soddisfazione;
- classificare i bisogni espressi in ordine di importanza stabilendo le soglie minime e massime per ogni bisogno;
- comprendere le differenze tra le attese massime e minime (cioè la soglia di tolleranza per ogni bisogno);
- aderire alle proposte di miglioramento e innovazione del servizio.

L'elaborazione dei dati può essere effettuata sia attraverso il calcolo della media aritmetica delle valutazioni espresse rispetto ad ogni requisito di soddisfazione, sia attraverso la media ponderata che considera, mettendoli in relazione, il grado di soddisfazione espresso rispetto all'importanza attribuita ad ogni singolo requisito analizzato.

Calcolare la media semplice dei punteggi di soddisfazione vuol dire attribuire ad ogni requisito la medesima importanza, ma come evidenziato anche dai più importanti modelli di rilevazione di customer satisfaction proposti, i requisiti sono considerati differentemente dai consumatori; da ciò deriva che a parità di grado di insoddisfazione espresso dagli intervistati (per fare riferimento al modello di Parasuraman, Zeithaml e Berry) relativo a due parametri differenti come quello degli aspetti tangibili e quello dell'affidabilità, l'insoddisfazione riferita a quest'ultimo parametro sarà da considerarsi assai più grave da parte dell'azienda. È cioè più ragionevole attribuire un peso maggiore al livello di soddisfazione ottenuto su un fattore molto importante rispetto ad un parametro giudicato meno importante.

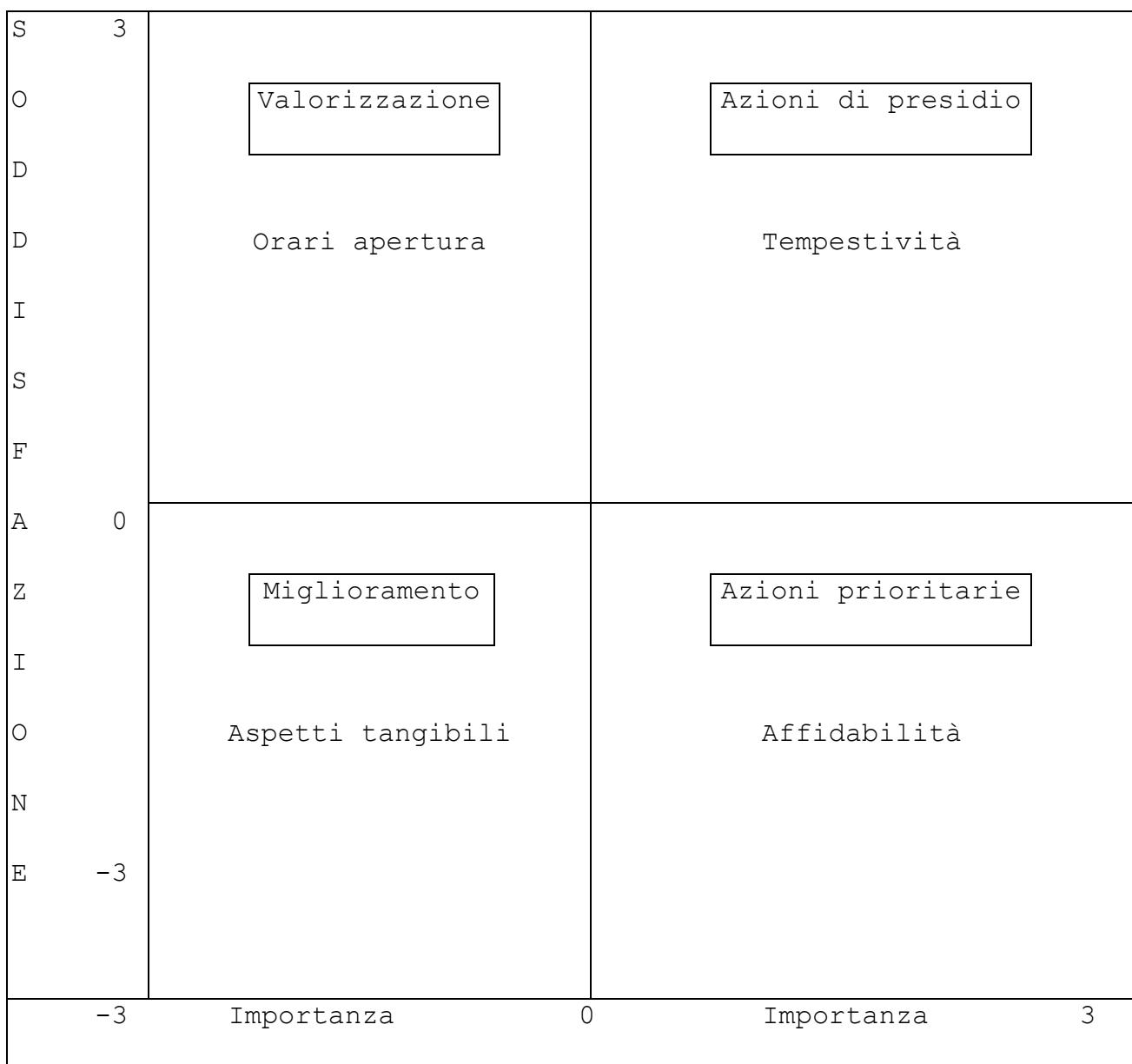
Quindi, ciò che risulta più conveniente è il calcolo della media ponderata del livello di soddisfazione che tiene conto dei diversi gradi di importanza. La media aritmetica ponderata di n valori è la somma dei prodotti di ognuno di questi valori per il proprio peso divisa per la somma dei pesi considerati. Completata l'elaborazione si procede con l'interpretazione dei dati che si focalizza su:

- lo stato e l'andamento nel tempo della divisione dei clienti in base al grado di soddisfazione espresso rispetto a ciascun requisito;
- le ragioni del superamento delle aspettative e le ragioni dell'insoddisfazione;
- le ragioni degli scostamenti nella percezione tra chi eroga e chi riceve il servizio;
- obiettivi di miglioramento;
- dinamica delle mappe di priorità.

Matrice o mappa delle priorità

L'analisi parallela tra il grado di soddisfazione e l'importanza di ogni requisito delineata dagli intervistati consente anche la realizzazione della matrice o mappa delle priorità. Sostanzialmente si tratta di riportare su un grafico le relazioni tra i dati analizzati per evidenziare i punti di forza del servizio e i punti di debolezza sui quali intervenire prontamente. Inserendo i requisiti su una mappa in base ai loro scostamenti dal valore medio di importanza e dal valore medio di soddisfazione, è facile visualizzare i punti di forza e debolezza dell'impresa nell'erogazione del servizio.

Matrice o mappa delle priorità



Ad ogni quadrante del grafico corrisponderà un'azione diversa da parte dell'impresa. Il quadrante in alto a sinistra, in cui è collocato in requisito degli orari di apertura, è caratterizzato da un elevato grado di soddisfazione, ma non da rilevante importanza; per questo, compito dell'impresa sarà quello di valorizzare il requisito in questione per sensibilizzare i consumatori a ritenerlo di maggiore importanza.

Il requisito nel quadrante in alto a destra rappresenta il punto di forza dell'impresa ed è caratterizzato sia da un buon livello di soddisfazione, sia da una elevata importanza attribuitagli (requisito della tempestività). In questo caso un'impresa procederà con azioni di presidio volte al mantenimento della situazione.

Il requisito posizionato nel quadrante in basso a destra, invece, prevede un basso grado di soddisfazione e un elevato grado di importanza (requisito relativo all'affidabilità).

Compito del management dell'impresa sarà quello di intervenire attraverso azioni prioritarie.

Il quadrante in basso a sinistra (requisito degli aspetti tangibili) è caratterizzato da soddisfazione inferiore alla media, ma non è ritenuto eccessivamente importante dal consumatore, pertanto l'impresa agirà con azioni volte al miglioramento.

Predisposizione azioni correttive (QFD)

Le origini del Quality Function Deployment (QFD) risalgono al 1986 quando in Giappone per la prima volta si fece uso di una matrice in cui le richieste del cliente e i metodi per soddisfarle venivano messi a confronto. Il QFD è "un sistema per tradurre le esigenze del cliente in adeguate specifiche interne all'azienda in ogni stadio del ciclo di erogazione del prodotto/servizio". È un modo per incanalare il progetto di un prodotto/servizio verso le esigenze di chi lo utilizza, uno strumento di supporto del Total Quality Management che permette di ridurre la trascuratezza dei processi di progettazione di un prodotto/servizio.

Gli obiettivi che il QFD permette di raggiungere sono:

- la definizione delle caratteristiche del prodotto/servizio che rispondono alle esigenze del cliente;
- l'effettuazione di un'analisi comparativa con i prodotti della concorrenza (attività di benchmarking);
- la codificazione di moduli con tutte le informazioni necessarie allo sviluppo di un nuovo prodotto/servizio;
- la coerenza tra le esigenze manifestate dal cliente e le caratteristiche misurabili del prodotto senza trascurare nessun "punto di vista";
- la minimizzazione dei tempi di interazione con il cliente;
- la riduzione delle modifiche da apportare nelle fasi avanzate di sviluppo, cominciando invece sin dall'inizio.

Il primo passo che viene effettuato nel QFD è dato dalla costruzione della *Casa della qualità* attraverso la quale le

esigenze del cliente e le caratteristiche del prodotto/servizio vengono inserite in una matrice.

La *Casa della qualità* si costruisce attraverso l'individuazione delle richieste del cliente, delle caratteristiche tecniche, attraverso la creazione della matrice delle relazioni, la pianificazione e lo sviluppo della qualità attesa, il confronto tecnico e infine l'analisi delle correlazioni tra le caratteristiche.

Le esigenze del cliente (espresse nella matrice sotto la lista che prende il nome di "cosa") sono spesso molto vaghe e imprecise, per questo, compito dell'azienda è quello di razionalizzarle al fine di comprenderle, ponendo molta attenzione al non travisarle o snaturarle del reale significato.

Per una migliore prospettiva del contesto in cui si opera sarebbe utile che l'azienda richiedesse ai propri clienti, durante l'effettuazione dell'indagine volta a comprendere le loro esigenze, di valutare il grado di soddisfazione che questi traggono non solo dal prodotto/servizio dell'azienda in questione, ma anche dalle altre imprese concorrenti (attività di benchmarking).

Una volta comprese le esigenze dei consumatori, il passaggio successivo sta nel pianificare i "come", riferiti al come soddisfare i requisiti da un punto di vista tecnico e infine i "quanto" cioè quanto intervenire sui "come".

I "come" possono influenzare i "cosa" e le relazioni che si stabiliscono tra questi, vengono contrassegnate, attraverso l'uso di simboli, come forti, medie o deboli.

I "quanto", invece, vengono espressi in grandezze misurabili per intervenire prontamente sui "come".

Accanto alla matrice delle relazioni ne viene compilata un'altra: quella delle correlazioni che identifica le

caratteristiche tecniche che si supportano vicendevolmente e quelle in conflitto.

Le correlazioni che si stabiliscono possono essere caratterizzate da andamento positivo o negativo e la determinazione dei due andamenti dipende dal modo in cui i "come" influiscono sull'ottenimento di altri "come" indipendentemente dalla direzione dalla quale si muove il valore di target per la caratteristica.

Nelle correlazioni positive i "come" si supportano e portano all'identificazione di caratteristiche di prodotto in relazione che possono essere modificate contemporaneamente con una sola azione per evitare sprechi di energie e sforzi inutili all'azienda. Le correlazioni negative presentano i "come" in conflitto, tendono cioè ad individuare situazioni più delicate in cui è necessario scendere a compromessi, ma si tratta comunque di situazioni che vanno risolte altrimenti il risultato sarà l'insoddisfazione del cliente.

La comunicazione interna ed esterna dei risultati di customer satisfaction

Dopo aver raccolto, elaborato e controllato l'andamento dei risultati è necessario che l'impresa ne prenda atto e programmi tutte le operazioni necessarie per definire i piani di miglioramento operativo da attuare.

Infatti, la ricerca si rivelerà inutile se non sarà utilizzata come uno strumento conoscitivo per un intervento operativo mirato, pertanto il primo soggetto destinatario della ricerca è il committente della stessa (qualora, come spesso accade, la ricerca sia stata commissionata ad un'agenzia esterna all'impresa).

L'interesse del management dovrebbe essere inteso ad apportare miglioramenti al servizio e sarà suo compito comunicare i dati all'interno e all'esterno dell'azienda coinvolgendo il personale prima e i clienti poi, mettendoli a conoscenza dei risultati ottenuti dall'indagine e delle conseguenti azioni che il management deciderà di intraprendere per il miglioramento del servizio.

La comunicazione dei risultati dell'indagine sul fronte interno è un passaggio delicato.

Informare il personale dei risultati ottenuti non è solo una questione di correttezza, ma è un'azione con una forte valenza informativa.

Soprattutto nel mondo dei servizi, data l'elevata presenza di componente umana, il personale ha un ruolo molto rilevante rispetto alla clientela ed è quindi importante che quest'ultimo prenda coscienza della valutazione e della percezione del servizio, quindi del proprio operato, da parte dei consumatori.

Se, per esempio, il lavoro del personale di front line non dovesse essere percepito dai clienti come soddisfacente, compito del management sarà quello di evitare la caccia ai colpevoli concentrandosi invece sulle criticità sulle quali intervenire ed evidenziando ulteriormente i punti di forza dell'azienda.

Le comunicazioni dei dati verso l'esterno riguardano invece i clienti ai quali l'impresa comunicherà, in relazione ai dati emersi, la propria strategia di intervento.

È importante che in questa fase il management faccia emergere le aree di maggiore criticità al fine di valorizzare il ruolo svolto dai clienti nell'evidenziarle, ma anche l'orientamento ai consumatori dell'impresa e soprattutto per comunicare gli interventi di miglioramento che si intendono adottare.

Nel comunicare le strategie correttive da adottare, il management, dovrebbe anche stabilire il tempo necessario all'esecuzione degli interventi al fine di definire un nuovo appuntamento per i clienti che costituirà il "banco di prova" in quanto a efficacia ed efficienza degli strumenti correttivi adoperati.

Questo presuppone che il management aziendale monitori continuamente le conseguenze apportate dalle azioni correttive intraprese sia sul fronte interno che esterno.

I feedback che deriveranno dalle nuove strategie operative dovranno essere anch'essi comunicati alla clientela evidenziando il rapporto causa/effetto tra le valutazioni assegnate precedentemente dai clienti, dal personale interno all'azienda e gli interventi adottati dal management.

L'impresa dovrà dimostrare di aver fatto tesoro dei giudizi espressi dai consumatori per migliorare le proprie prestazioni comunicando la propria capacità di aprirsi e adeguarsi alle reali esigenze dei clienti cui ci si rivolge. È importante ricordare che una ricerca di customer satisfaction deve avere carattere propositivo e cioè deve essere volta a individuare aspetti critici del servizio da correggere con progressivi interventi di miglioramento.

La misurazione della customer satisfaction nelle Vision 2000

La normativa internazionale ISO 9000 (International Standard Organization) nasce nel 1979 con l'intento di raccogliere ed unificare le normative dei diversi paesi mondiali.

A partire dal 1987 fu adottata in Europa e successivamente recepita in Italia.

Precedentemente ogni nazione adottava proprie norme di qualità, ma questo creava difficoltà per le aziende di produzione che dovevano informarsi per adattare il proprio Sistema Organizzativo assecondando le diverse normative.

Per ovviare a questa barriera, grazie agli organismi nazionali di normazione di numerosi Stati, fu fondata l'ISO con lo scopo di facilitare il commercio mondiale attraverso l'unificazione delle normative.

Gli enti nazionali di normazione europea si sono aggregati nel CEN (Comitato Europeo di Normazione)¹⁵ e sono tenuti a recepire le norme ISO con status di norma nazionale, in conformità alle comuni regole stabilite.

L'ente normativo italiano è l'UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione) che, recependo le norme ISO, porta alla denominazione delle norme come UNI EN¹⁶ ISO.

Nel 1994 vi fu una prima grossa revisione delle norme, ma essendo queste troppo complesse (la ISO 9001 conteneva 24 punti) nel 2000 si è dato avvio ad un'ulteriore revisione che ha portato alla definizione delle *Vision 2000*: nient'altro che un'evoluzione delle norme precedenti. La famiglia ISO 9000:2000 comprende quindi le seguenti norme internazionali:

- ISO 9000:2000. Descrivono i fondamenti dei sistemi di gestione per la qualità e ne specificano la terminologia.
- ISO 9001:2000. Specificano i requisiti dei sistemi di gestione per la qualità, sono le norme utilizzate per la dimostrazione della capacità di un'organizzazione nel fornire prodotti che soddisfino i requisiti dei clienti, sia quelli di ambiti regolamentari applicabili che quelli stabiliti dall'organizzazione stessa.
- ISO 9004:2000. Forniscono linee guida sull'applicazione dei sistemi di gestione per la qualità tenendo conto dell'efficacia e dell'efficienza degli stessi. Oltre ad includere il processo di miglioramento continuo delle prestazioni dell'organizzazione, prendono in esame la soddisfazione del cliente esterno (prevista nella ISO 9001) e di tutte le parti interessate.

Le norme ISO 9000:2000 e ISO 9004:2000 identificano una serie di principi di gestione necessari al conseguimento degli obiettivi per la qualità al fine di gestire l'azienda in direzione del miglioramento delle prestazioni.

I principi sono otto:

- 1) *l'orientamento al cliente* ribadisce l'importanza e l'enorme valore dello stesso. Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative;
- 2) *la leadership*: è ai leader che spetta il compito del mantenimento di un clima coinvolgente e stimolante;
- 3) *il coinvolgimento del personale*: l'organizzazione è formata dai collaboratori, i quali, se pienamente coinvolti, riescono ad elargire pienamente le loro capacità all'azienda;

- 4) *l'approccio per processi*: se le attività e le risorse aziendali sono gestite come un processo, i risultati si ottengono con maggiore efficienza;
- 5) *l'approccio sistematico alla gestione*: i processi sono tra loro correlati, riuscire ad individuare i collegamenti e gestire quindi i processi come un sistema integrato permette di lavorare con efficienza ed efficacia;
- 6) *il miglioramento continuo*: l'obiettivo permanente di qualsiasi organizzazione dovrebbe essere la ricerca del continuo miglioramento delle prestazioni;
- 7) *le decisioni basate su dati di fatto*: in ogni azienda sono disponibili informazioni e dati che permettono di prendere decisioni efficacemente;
- 8) *il rapporto di reciproco beneficio con i fornitori*: ogni azienda ha rapporti di interdipendenza con i propri fornitori e creare un rapporto di reciproco beneficio permette ad entrambi di creare valore.

Obiettivi principali della ISO 9001 sono la soddisfazione del cliente e il miglioramento continuo dell'efficacia. La ISO 9004 allarga il concetto di soddisfazione a tutte le parti interessate ed introduce il concetto di efficienza dell'organizzazione, oltre a quello di efficacia.

La ISO 9001 riprende più volte l'attenzione al cliente nelle attività aziendali; questo perché il lavoro dell'azienda deve essere rivolto ad esso e alle sue esigenze.

Infatti, secondo la norma, è il management che per primo dovrebbe rendere consapevoli tutti i componenti dell'azienda dell'importanza della soddisfazione della propria clientela.

Compito dell'alta direzione sarebbe, tra gli altri, quello di individuare le caratteristiche del prodotto/servizio con importanza prevalente per i propri clienti e per gli utenti finali e comunicarli all'interno dell'organizzazione, in questo modo, i

collaboratori, possono concentrarsi sui requisiti richiesti portando alla soddisfazione dei clienti stessi.

Riguardo alla gestione delle risorse, l'organizzazione dovrebbe mettere a disposizione adeguate risorse umane, economiche e infrastrutturali per poter migliorare il sistema di gestione per la qualità e, di conseguenza, rispettare i requisiti dei clienti accrescendone la soddisfazione.

Nella fase di realizzazione del prodotto/servizio il cliente è certamente più coinvolto rispetto alle altre fasi, quindi, compito dell'organizzazione è quello di determinare i requisiti specificati dal cliente, compresi quelli relativi alle attività di consegna e di assistenza post vendita, e i requisiti non specificati dal cliente, ma necessari per l'uso specificato, o atteso.

Prima di fornire un prodotto al cliente, l'organizzazione deve riesaminare e valutare i requisiti relativi al prodotto stesso.

L'analisi ha lo scopo di definire in modo univoco i requisiti richiesti controllando che eventuali divergenze tra requisiti passati e attuali siano appianate e, soprattutto, ha lo scopo di verificare che l'azienda abbia le capacità per soddisfare i requisiti definiti.

Complementare a questa attività è quella della comunicazione con il cliente: l'organizzazione deve stabilire ed implementare efficaci modalità di comunicazione con i consumatori in merito a informazioni relative al prodotto, alle modalità di gestione di ordini, contratti e relative varianti e informazioni di ritorno da parte dei clienti (compresi i reclami). Ultimo punto di coinvolgimento del cliente in questa fase è quello relativo alla proprietà; l'organizzazione deve aver cura delle proprietà del cliente quando sono sotto il controllo dell'azienda o vengono da questa utilizzate.

L'organizzazione deve identificare e controllare i prodotti messi a disposizione dal cliente per essere utilizzati od assemblati.

La perdita, il danneggiamento o l'inadeguatezza del prodotto fornito dal cliente devono essere prontamente comunicate al cliente stesso e dar luogo ad una relativa registrazione.

Le proprietà del cliente possono essere costituite anche da proprietà intellettuali.

L'ultimo requisito specificato dalla ISO 9001 è costituito dalle misurazioni, dalle analisi e dal miglioramento. Anche in questo ambito il cliente riveste la sua giusta importanza.

L'organizzazione deve analizzare le informazioni relative alla percezione del cliente su quanto l'organizzazione abbia soddisfatto i suoi requisiti; questa è una delle misurazioni delle prestazioni del sistema di gestione per la qualità.

Deve essere un'attività sistematica, quindi bisogna stabilire i criteri e le modalità per la raccolta e l'utilizzo dei dati che devono dimostrare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione per la qualità e devono consentire di individuare le aree in cui attuare il miglioramento continuo dell'efficacia del sistema stesso.

In particolare, l'analisi dei dati, deve consentire di avere informazioni in merito alla soddisfazione del cliente ed alla conformità del prodotto ai requisiti.

Dopo aver analizzato i dati ottenuti, devono essere attuate azioni correttive per eliminare le cause delle non conformità e per prevenire il loro ripetersi.

In particolare, deve essere stabilita una procedura documentata che indichi i requisiti per il riesame delle non conformità, inclusi i reclami dei clienti.

Il successo di ogni organizzazione è basato sulla capacità di saper comprendere esigenze ed aspettative, presenti e future, espresse e latenti dei propri clienti, sia attuali che potenziali.

Dopo averle tradotte in specifici requisiti, bisogna soddisfarli mirando al superamento delle aspettative in modo competitivo.

Le indagini sulla soddisfazione, inserite nel sistema di gestione per la qualità, hanno lo scopo di fornire gli elementi

per poter determinare diversi *drivers* (fattori): quelli che causano soddisfazione e insoddisfazione della clientela, quelli che influenzano i comportamenti dei clienti e quelli che consentono di produrre i relativi indicatori di prestazione dell'organizzazione. In questo modo si può monitorare l'efficacia delle azioni attuate per migliorare la soddisfazione della clientela e vengono forniti, inoltre, nuovi input per il miglioramento del servizio offerto.

Il marketing del cliente richiede la rilevazione della *customer satisfaction* e degli indicatori di prestazione a seconda delle diverse classi di clienti utilizzando campioni dell'universo clienti a supporto della valutazione del potenziale di crescita. Oltre a ciò, propone una rilevazione individuale per un numero limitato di grandi clienti.

Lo scopo della rilevazione, in entrambi i casi, è quello di correlare la soddisfazione alla fedeltà e quest'ultima a comportamenti di acquisto profittevoli per l'organizzazione. Le norme Vision 2000 richiedono espressamente lo svolgimento periodico di indagini di *customer satisfaction*.

Se l'azienda è certificata, può godere di un requisito già soddisfatto; in caso contrario, può comunque predisporsi a gestire la soddisfazione della propria clientela, traendone importanti vantaggi.

Investire nella fedeltà del cliente fa risparmiare l'impresa nell'attività di acquisizione di nuovi clienti e rende consapevole la stessa dei propri punti di forza.

Inoltre, rivolgendo attenzioni al cliente, ne comprende i bisogni e previene problemi e reclami che ne deriverebbero.