

Customer satisfaction, stimolo per le aziende e per il mercato

Giovanni Mattana

Presidente della Commissione Uni - Sistemi di gestione della qualità

La soddisfazione del cliente è il modo in cui la percezione del prodotto consegnato soddisfa o supera le attese.

E ciò consente la sua fidelizzazione, un investimento per il futuro dell'azienda

L'esigenza di conoscere e misurare i risultati di customer satisfaction è un'esigenza interna delle singole aziende: a partire dalla metà degli Anni '80 è diventata un'attività specifica sistematica. Un'indagine statunitense sull'uso di varie tecniche la indicava come utilizzata da oltre il 90% delle aziende e con il più alto indice di gradimento (4.1 su 5) rispetto all'intero paniere delle tecniche proposte. In Italia la diffusione è iniziata a metà

degli Anni '90 ed è stata anche favorita, dopo il 2000, anche dalla diffusione della Iso 9001, che la richiede. La soddisfazione del cliente è definita come divario tra le attese del cliente e la percezione che il cliente ha dei prodotti e servizi come ricevuti dall'organizzazione.

Per ottenere soddisfazione del cliente il primo passo è allora quello di conoscere le attese del cliente. Le attese possono essere implicite o esplicite o non completamente iden-

Le attese possono essere implicite o esplicite o non completamente identificate ed articolate. Le attese del cliente, così come fatte proprie dall'organizzazione, costituiscono la premessa del prodotto che viene successivamente pianificato e consegnato

tificate ed articolate. Le attese del cliente, così come fatte proprie dall'organizzazione, costituiscono la premessa del prodotto che viene successivamente pianificato e consegnato. Il grado di soddisfazione del cliente può quindi essere definito come il grado in cui la percezione del prodotto consegnato soddisfa o supera le attese.

A partire dagli Anni '90 il tema della soddisfazione del cliente si afferma anche in Europa: sono gli anni in cui la saturazione dei mercati sposta la competizione sulla capacità di vendita. Numerose indagini e riscontri di carattere empirico dimostrano che gli investimenti in soddisfazione e fidelizzazione della clientela miglio-

ACSI
The American Customer Satisfaction Index[®]

Scores By Company

Acer

	Item	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	Previous Year's Change	2011 Year's Change	
Acer		77	75	76	75	69	72	75	73	77	81	81	83	79	85	84	85		2.4	11.7	
Dell		78	75	73	70	71	72	74	71	71	72	74	74	77	75	74	79	79		4.0	8.0
Acer		88	88	88	88	79	79	79	73	72	68	74	72	73	76	72	74	77		6.1	1.3
All Others		88	79	73	72	69	69	68	67	70	69	71	74	77	75	72	74	77		4.1	10.0
Dell		88	88	88	72	74	75	80	78	75	78	79	74	78	74	75	75	77		2.7	8.9
HP (Hewlett-Packard)		78	80	77	78	72	74	74	73	71	70	71	73	76	76	73	74	77		4.1	-1.3
Comcast (Hewlett-Packard)		78	77	74	67	72	71	71	69	68	69	67	72	73	73	74	74	74		0.0	-5.1
IBM		78	79	74	71	74	73	75	71	69	69	69	69	69	69	69	69	69		NA	NA
HP (Hewlett-Packard)		88	88	71	65	67	65	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67		NA	NA

rano decisamente la redditività delle imprese; la Ford ha calcolato che la gestione di un cliente fedele costa tre volte meno di uno nuovo. Sono queste le evidenze che hanno spinto le imprese a darsi obiettivi di customer satisfaction and loyalty, in quanto considerate un moltiplicatore dei ritorni economici e finanziari delle attività intraprese.

L'interesse delle imprese è rivolto alla propensione alla fedeltà, ossia alla reiterazione di comportamenti di acquisto, creando quindi non solo un ritorno economico immediato, ma anche un accrescimento del valore complessivo dell'azienda che può contare sui volumi di affari e sulla redditività garantitagli dai clienti fedeli.

Finalità differenziate

La soddisfazione del cliente contiene due separati segmenti: la soddisfazione riguardante specifici elementi o aspetti del prodotto ricevuto, e la soddisfazione complessiva del cliente che non è la somma (o la media) degli elementi individuali.

Gli scopi della rilevazione possono essere svariati. Per esempio:

- a. **valutare** la risposta del cliente a un prodotto nuovo o riprogettato;
- b. **acquisire** informazioni su aspetti

Other Public Sector Scores

Special Report on Government Services
December 16, 2002

Sector/Industry/Company (Some quarterly scores are in red. All scores are on 100-point scale.)	Year										From Previous Year % Change	From 1st Year Measured % Change
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2002		
PUBLIC ADMINISTRATION/GOVERNMENT	64.3	61.9	59.2	62.4	64.6	68.7	67.0	69.3	67.9	66.3	-2.8%	5.6%
Local Government	65.9	66.2	65.0	67.7	69.6	68.7	65.7	67.9	66.3	66.3	-2.4%	0.6%
Solid waste disposal service/central city (metro)	74	75	76	73	75	76	72	72	72	72	0.0%	-2.7%
Solid waste disposal service/suburban (metro)	74	78	76	77	78	76	76	72	75	75	4.2%	1.4%
Police service/central city (metro)	61	59	59	63	63	64	60	60	60	60	0.0%	-1.6%
Police service/suburban (metro)	65	66	63	67	71	68	64	68	66	66	0.0%	4.6%
Federal Government	55.0	54.8	56.0	54.8	53.8	68.6	68.6	71.3*	70.3*	70.3*	-1.5%	27.6%

specifici quali i processi di supporto o il comportamento del personale o dell'organizzazione;

c. **investigare** sulle cause dei reclami del cliente;

d. **investigare** sulle ragioni di perdita di quote di mercato;

e. **monitorare** l'andamento nel tempo della soddisfazione dei clienti;

f. **paragonare** la soddisfazione dei clienti in relazione a quella dei concorrenti.

Lo scopo e gli obiettivi influenzano la scelta di quali dati devono essere raccolti, come e da chi. Essi influenzano anche il modo in cui i dati sa-

ranno analizzati e le informazioni alla fine utilizzate. La valutazione della soddisfazione del cliente (qualità percepita) può essere stimata attraverso diversi metodi: diretti o indiretti, qualitativi o quantitativi. Per esempio: interviste faccia a faccia e telefoniche, questionari postali, questionari on line.

Ogni tecnica ha dei vantaggi e svantaggi rispetto alle altre. La scelta della soluzione ottimale non può che scaturire dall'analisi delle caratteristiche del parco clienti e dagli obiettivi specifici dell'indagine.

In particolare le applicazioni sono alquanto diverse a seconda che si operi nel comparto business to business o business to consumer. Infatti, nel primo caso le caratteristiche sono predefinite, mentre nel secondo diventa determinante la "la qualità attraente, quella che il cliente non si aspetta", quel livello cioè di qualità che nella percezione del cliente che consuma un prodotto e fruisce di un servizio supera il soddisfacimento dei requisiti esplicitamente desiderati e dunque ricercati.

Sector/Industry/Company	Base Year	Year										Previous Year % Change	First Year % Change				
		92	93	94	95	96	97	98	99	00	01			02			
MANUFACTURING DURABLE GOODS	79.2	79.4	77.8	77.2	78.4	79.7	79	79.2	79.1	79.8	80.1	80.3	80.7	81.3	81.2	0.4	2.7
Electronics (TV, DVD, Blu)	80	80	79	83	83	81	81	84	82	81	80	82	83	83	88	2.4	2.8
Water/Aerianomics	88	88	82	82	85	82	82	81	82	88	91	92	90	91	92	-1.2	-3.8
Alcoa	87	82	80	84	89	89	89	82	89	91	92	94	90	93	93	0.0	-4.8
Alcoa	88	79	79	80	76	80	77	77	82	79	80	80	78	81	81	2.8	2.8
General Electric	81	79	80	80	83	83	82	81	79	81	82	81	80	77	81	0.2	0.0
GE Energy	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0.0	-1.3
Hammer	NA	NA	NA	87	85	88	83	84	80	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Hydco	85	85	84	84	87	83	83	81	81	81	*					NA	NA

Dal punto di vista del cliente, percepire questo livello di qualità sposta il risultato dell'esperienza di consumo dallo stato di soddisfazione a quello di delightment (modello di O. Kano). La graduazione, dall'insoddisfazione alla soddisfazione, non è più lineare: può provocare un grado di apprezzamento molto superiore.

La qualità attraente è al centro del modello Kano in quanto, nella sua visione, essa è il livello di qualità a cui l'organizzazione deve costantemente tendere per attrarre a sé il cliente e mantenerne la fedeltà nel tempo.

Appare chiaro dalle considerazioni precedenti che la rilevazione della customer satisfaction non costituisce una misura finale o una tantum, ma un orientamento permanente dell'organizzazione al cliente e alla comprensione e minimizzazione di tutti quei gap interni all'organizzazione che possono danneggiare la customer satisfaction, che costituisce quindi un insieme coordinato di attività per:

- identificare i clienti (o i segmenti) e le loro aspettative;

- identificare e selezionare le caratteristiche connesse alla customer satisfaction;
- raccogliere i dati sulla customer satisfaction;
- analizzarli;
- avviare azioni migliorative;
- valutare l'efficacia delle azioni intraprese;
- mantenere e migliorare i processi di monitoraggio e misurazione.

Le informazioni raccolte possono essere particolarmente importanti per:

- **evidenziare** prestazioni inferiori a quelle dei concorrenti;
- **evidenziare** prestazioni inferiori alle aspettative dei clienti;
- **evidenziare** carenze di comunicazione: la nostra prestazione è ritenuta inferiore a quella dei concorrenti anche se ciò non è vero;
- **scoprire** tempestivamente cambiamenti nelle priorità dei clienti e nuove esigenze.

Il massimo rischio per l'organizzazione è costituito dal ritenersi migliori di quanto realmente si sia, ma

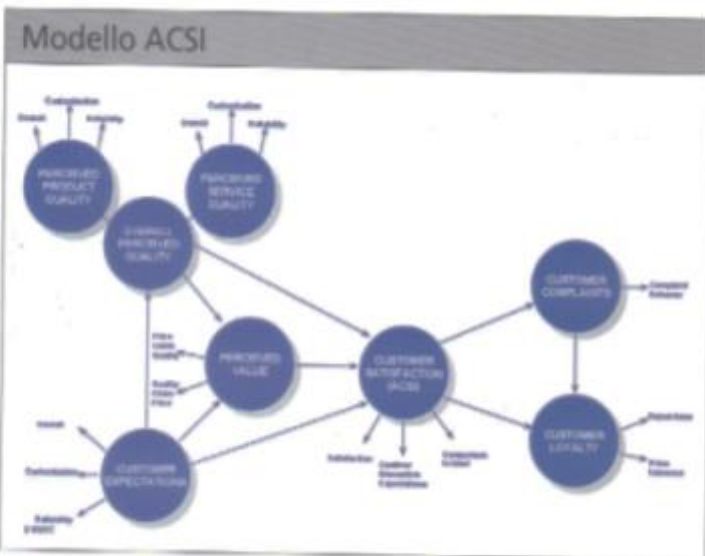
La valutazione della soddisfazione del cliente (qualità percepita) può essere stimata attraverso diversi metodi: diretti o indiretti, qualitativi o quantitativi. Per esempio: interviste faccia a faccia e telefoniche, questionari postali, questionari on line

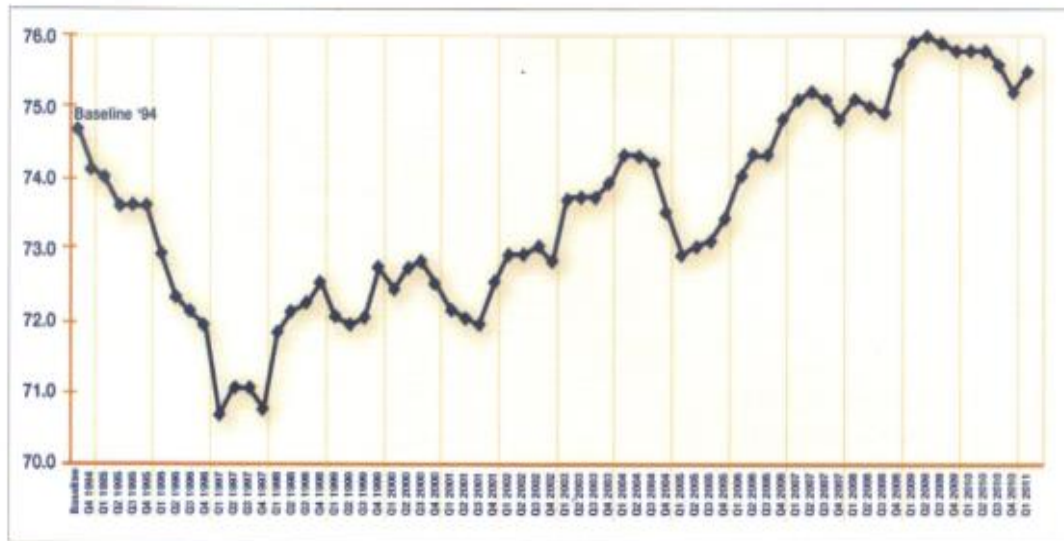
possono anche evidenziarsi opportunità non sfruttate ("siamo bravi ma non lo sappiamo e quindi non sfruttiamo alcune aree di forza").

Rilevazioni e indici per fare trend

Con le rilevazioni non dei propri clienti ma del mercato lo scopo principale della customer satisfaction diventa un altro: la possibilità di fare confronti omogenei, pubblicizzare i risultati e registrare le variazioni, ben diverso da una personalizzazione del rapporto con i propri clienti.

La scustomer satisfaction B (Swedish Customer Satisfaction Barometer), nata in Svezia nel 1989 per iniziativa di Claes Fornell, fu il primo indice di soddisfazione, a carattere nazionale basato sulle valutazioni dei clienti, ma è negli Stati Uniti che, a partire dal 1994, le rilevazioni dell'acustomer satisfaction (American Customer Satisfaction Index) hanno trovato larghissima applicazione, diventando una leva essenziale di orientamento continuativo dell'opinione pubblica, progettata per rappresentare l'economia nel suo in-





■ L'indice complessivo acustomer satisfaction degli Stati Uniti nel corso degli anni.

sieme. Si tratta di un tipo di sistema di misura basato sui giudizi dei consumatori stessi per valutare le performance delle imprese, dei mercati, dei settori economici e dell'economia nazionale. Inizialmente ricopriva un paniere di

aziende che competevano in 40 industrie dei sette maggiori settori dell'economia americana (cioè quello manifatturiero di beni non durevoli, quello manifatturiero di beni durevoli, trasporti e comunicazioni, dettaglianti, assicurazioni, servizi, pubblica amministrazione).

Nel corso degli anni si è esteso fino a coprire moltissimi prodotti (225 aziende, 47 settori, 130 agenzie governative). Esso combina il compor-

tamento dei consumatori, il loro grado di soddisfazione e il livello di qualità del prodotto o servizio offerto. La logica di fondo è il legame che sussiste ormai tra un acquisto e la soddisfazione da parte dei consumatori che, sempre più esigenti e consci del loro potere sulle imprese, fanno sì che ogni acquisto rifletta la loro soddisfazione in merito a consumi precedenti. Quindi la sfida che oggi si propone alle imprese è di su-

Appare chiaro dalle considerazioni precedenti che la rilevazione della customer satisfaction non costituisce una misura finale o una tantum, ma un orientamento permanente dell'organizzazione al cliente e alla comprensione e minimizzazione di tutti quei gap interni all'organizzazione che possono danneggiare la customer satisfaction, che costituisce quindi un insieme coordinato di attività

Paesi che utilizzano il Modello ACSI



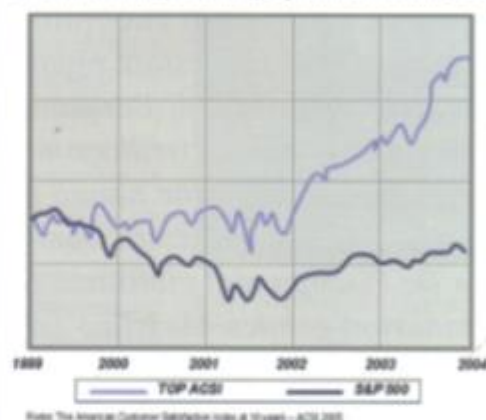
■ La diffusione del modello acustomer satisfaction I al di fuori degli Stati Uniti.

Che cosa pubblica l'Acustomer Satisfaction I

Su base quadrimestrale, l'acustomer satisfaction I stima un livello di soddisfazione dei consumatori raggiunto da ogni azienda del campione e pesa questi livelli per calcolare poi gli indici delle industrie in cui sono presenti queste aziende, dei settori e indici nazionali. Un singolo punteggio acustomer satisfaction per un'azienda rappresenta la sua valutazione data dai consumatori servizi sul totale degli acquisti e sulle esperienze di consumo, sia attuale che prevista. Analogamente, un punteggio acustomer satisfaction I di un mercato rappresenta la valutazione dei clienti di quel mercato sull'offerta; ci sono anche punteggi per settore per nazione (si riportano alcuni esempi di tali rapporti nelle figure 1, 2 e 3; la figura 4 mostra invece le relazioni tra le grandezze principali del modello concettuale di acustomer satisfaction I). Dopo 10 anni di rilevazioni uno studio di acustomer satisfaction I ha concluso che un incremento del 5% della customer satisfaction porta ad un aumento dell'8% per lo shareholder value, ad un aumento del 35% del cash flow operativo, ad una diminuzione del 20% della volatilità. Lo studio evidenzia infine che le migliori aziende che appli-

cano la customer satisfaction hanno registrato un incremento nei valori di borsa nettamente superiori a quelli dell'indice S&P 500

Customer Satisfaction, risultati operativi e valori di borsa



scitare un senso di qualità del prodotto o servizio prima del suo acquisto e confermare tale qualità dopo il suo consumo.

Proprio in questa accezione l'acustomer satisfaction ha trovato sostenitori eccellenti negli uffici studi di categoria, nelle imprese specializzate in ricerche economiche, nelle organizzazioni governative.

Questa specifica connotazione impone una serie di rilevazioni periodiche presso circa 200mila clienti finali (consumatori o imprese) di un gran numero di organizzazioni ed imprese, appartenenti a diversi settori di industria (che rappresentano, nel loro insieme, il 40% del prodotto interno lordo), ma anche amministrazioni pubbliche e di pubblica utilità.

Dal momento, poi, che gli intervistandi sono scelti casualmente sulla base degli elenchi telefonici e che i tempi di contatto preliminare con ciascuno di essi risultano piuttosto consistenti (per accertare che essi siano stati utilizzatori recenti dei beni o servizi oggetto di indagine, nonché per chiedere il nominativo del fornitore), i quesiti posti per misurare la soddisfazione e la fedeltà non possono affrontare una disamina di dettaglio delle diverse componenti della qualità, limitandosi a raccogliere giudizi tendenzialmente sintetici. Le imprese le cui performance sono oggetto di rilevazione sono spinte ad indagare e intervenire sulla rimozione delle cause dell'insoddisfazione. ■

L'acustomer satisfaction I stima un livello di soddisfazione dei consumatori raggiunto da ogni azienda del campione e pesa questi livelli per calcolare poi gli indici delle industrie in cui sono presenti queste aziende, dei settori e indici nazionali
