

Giampaolo Bonanomi e Raffaele Crispino

La misura della customer satisfaction: presupposti e metodologie

La misura della customer satisfaction: presupposti e metodologie

La metodologia che assumiamo come riferimento si inserisce in una più ampia proposta di metodologie e tecniche di marketing che si ispira al filone dello «one to one marketing» e del marketing relazionale, ossia a quelle modalità di rapporto con la clientela (o con l'utenza) che sono finalizzate a considerare «la voce del cliente» il perno centrale dell'azione del produttore di un bene o servizio, al quale è richiesto uno sforzo ed una attenzione particolare alla personalizzazione, alla rispondenza ai bisogni, alla percezione della qualità trasferita. Si diffonde, infatti, sempre più la consapevolezza che il reale valore delle imprese è dato dal valore - nel tempo - dei loro clienti. Un forte orientamento al cliente costituisce pertanto il presupposto per garantirsi quanto più possibile la fedeltà e - di conseguenza - per aumentare le probabilità di sopravvivenza e di profittabilità nel medio - lungo periodo.

A sua volta, il valore dei clienti è funzione della loro «importanza» (per fatturato, margini, prestigio/referenza, ecc.) attuale e delle potenzialità che essi esprimono in prospettiva, potenzialità derivanti in buona misura dal loro grado di soddisfazione rispetto ai prodotti e servizi forniti.

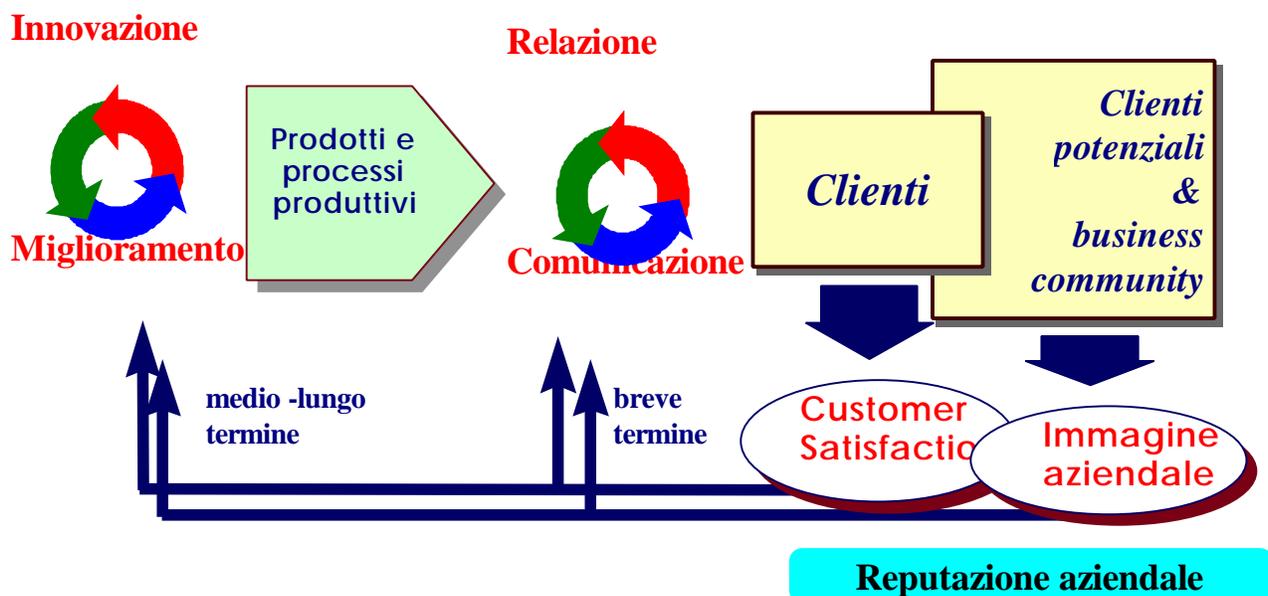
La misura della soddisfazione del cliente (od utente) costituisce, è bene precisarlo, solo una delle modalità di ascolto della voce del cliente, che combinata con la misurazione dell'immagine percepita dai clienti attuali e potenziali, determina la reputazione aziendale sul mercato. Le metodologie di *customer satisfaction* non forniscono, però, indicazioni specifiche sul livello di bisogni reali o impliciti (e quindi sui volumi di produzione assorbibili dal mercato o sulle innovazioni di prodotto da realizzare), che vanno comunque misurati con appropriate rilevazioni di mercato, né sulle culture e stili dell'azienda che siano più o meno appropriati rispetto alla domanda. Quest'ultima questione, particolarmente rilevante nel determinare il maggiore o minore successo dell'impresa, costituisce semplicemente un oggetto di riscontro indiretto, ed è comunque un elemento di difficile intervento di cambiamento, come riscontrano alcuni autorevoli studiosi delle culture d'impresa¹.

¹ Vedasi ad esempio, Gagliardi, P. (a cura di), *Le imprese come culture*, Milano, Isedi, 1986; Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, New York, Jossey Bass Inc. Publishers, 1985, trad. it. *Cultura d'azienda e leadership*, Milano, Guerini e Associati, 1990.

La misura della soddisfazione del cliente costituisce, piuttosto, un input rilevante ai processi interni di miglioramento ed innovazione delle caratteristiche dei prodotti/servizi e delle loro modalità e processi di produzione, o - anche - ai processi di comunicazione e di relazione coi clienti ed utenti.

Nella figura 1 tale relazione tra *customer satisfaction* o, più in generale, reputazione aziendale, e il complesso dei processi di innovazione - miglioramento (a medio - lungo termine) e di comunicazione/gestione della relazione con il cliente (a breve termine).

Figura 1: L'utilizzo dei risultati della *customer satisfaction*



La metodologia di misurazione della *customer satisfaction* si articola in quattro passi fondamentali, richiedenti, a loro volta, alcune fasi di progettazione od esecuzione, ed intervallati dalle attività di rilevazione. Detti passi fondamentali possono essere elencati come segue:

- 1 - identificazione dei fattori da esplorare;
- 2 - definizione della metrica di rilevazione delle opinioni e valutazioni del cliente - utente;
- 3 - composizione del campione statistico di indagine;
 - (rilevazione);
- 4 - elaborazione ed utilizzo dei risultati della rilevazione.

Nel prosieguo esamineremo in dettaglio i singoli passaggi. Prima, però, di affrontare tali passi metodologici, è utile richiamare per accenni (che verranno approfonditi nella illustrazione dei singoli

passi in cui si articola la metodologia) la logica di fondo assunta, che può essere riassunto nello slogan «misurare il *gap* di soddisfazione e minimizzare il *gap* di comprensione».

La prima affermazione si riferisce alla constatazione che ogni cliente (od utente), in quanto portatore - per propria caratterizzazione individuale e per gli influssi dell'ambiente o del gruppo (le «tribù» sociologiche) nel quale si riconosce - di propri specifici valori, stili di vita, preferenze, ecc., esprime implicitamente differenti livelli di aspettativa rispetto ai prodotti o servizi che utilizza. Di conseguenza la sua soddisfazione e - indirettamente - la sua fedeltà potenziale al prodotto - servizio e all'impresa che li produce, è strettamente correlata al livello relativo di aspettative individuali.

La seconda affermazione prende in considerazione il fatto che i produttori di un bene o di un servizio operano, spesso, sulla base di taluni presupposti che prescindono dall'utente finale. Ciò si verifica in dipendenza di due congiunti meccanismi.

Da un lato le esigenze di specializzazione, efficienza, distribuzione delle competenze, ecc., portano le imprese e, in generale, tutte le organizzazioni a «spezzettare» i processi di produzione od erogazione tra una molteplicità di attori (che appartengono, spesso, anche ad organizzazioni separate), talché risulta difficoltoso condividere tra tutti i partecipanti al processo la consapevolezza dei reali bisogni ed aspettative dell'utente finale. Ognuno di questi attori è, infatti, portato a valorizzare maggiormente i propri obiettivi funzionali e le proprie specifiche prestazioni rispetto al risultato complessivo ultimo.

Figura 2: Gli obiettivi della *customer satisfaction*



Dall'altro lato questo fenomeno «naturale» è spesso accentuato da una altrettanto naturale distorsione prodotta dai portatori di professionalità specifiche. In altri termini, il tecnico che ha progettato un prodotto o che è responsabile della sua produzione, tendono a concepire la qualità del «loro» prodotto come qualità tecnica. Al contrario, il fruitore del bene o del servizio, tende a dare per scontato tale fattore o addirittura, per ignoranza delle questioni tecnico-produttive, a non considerarlo tra gli elementi rilevanti della qualità. Gli interessano, invece, altre componenti della prestazione complessiva quali l'informazione, la facilità di utilizzo o fruizione, ecc., sulle quali fonda - in realtà - il proprio giudizio.

In assenza di consapevolezza sull'incidenza di questo doppio fenomeno, si rischia di non saper progettare i prodotti e i servizi a misura del fruitore e di non cogliere i bisogni di comunicazione circa l'importanza delle variabili tecniche costitutive del prodotto stesso (es: soluzioni per la sicurezza, per l'affidabilità, ecc.).

1 - Passo metodologico: Identificazione dei fattori da esplorare;

La considerazione testé accennata, riferibile al fatto che il produttore di un bene o di un servizio e il suo fruitore (finale o intermedio) possono sviluppare una diversa percezione in merito al grado di importanza delle componenti del bene o servizio prodotto, costituisce il punto di partenza nella impostazione dell'analisi.

Dalla parte del produttore si tende da un lato a «privilegiare» e, tendenzialmente, sopravvalutare l'importanza dei fattori e componenti di natura tecnica. Ciò deriva dalla naturale tendenza delle risorse tecnico - professionali ad utilizzare gli schemi concettuali propri delle specializzazioni disciplinari di riferimento del proprio gruppo professionale. Di conseguenza l'identificazione dei fattori di qualità del prodotto - servizio è influenzata da tale percezione di parte. Ad esempio, una media azienda di pubblica utilità che gestisce servizi connessi al ciclo dell'acqua, nel momento in cui ha affrontato l'adozione della carta dei servizi si è inizialmente indirizzata a definire degli standard relativi alle caratteristiche tecnico - costruttive della rete idrica, specificando tra i fattori di qualità il numero e le caratteristiche delle protezioni catodiche installate, in quanto (peraltro correttamente) ritenute direttamente influenti sul rapporto tra acqua immessa in rete e perdite registrate nella rete stessa.

Dall'altro lato, contestualmente, il produttore è portato a sottovalutare e considerare poco rilevanti le modalità di fruizione del bene o servizio da parte del suo destinatario intermedio o finale. Per lungo tempo, ad esempio, è stata sottovalutata l'importanza della facilità di manutenzione di impianti o beni semi - durevoli (autovetture, apparecchi domestici, ecc.). Ancora oggi, in larga misura, è scarsamente affrontato dai produttori il problema della manualistica (per disponibilità, leggibilità e comprensibilità immediata) delle apparecchiature anche di uso comune. Ancora più eclatante è la sottovalutazione di alcuni problemi «banali» relativi alle connessioni di apparecchiature tecnologiche alla rete energetica o di comunicazione: a quanti è capitato di disporre di apparecchiature professionali (computer, stampanti, lavagne luminose,...) o di uso domestico (televisori, forni, aspirapolvere, ...) drammaticamente inutilizzabili perché la «spina» elettrica o telefonica di dotazione è incompatibile con la presa installata nella casa o nella sala riunioni o nell'albergo e non si dispone, al momento, di un banale adattatore ?

Al contrario, il fruitore od utilizzatore medio del bene o servizio è motivato da fattori esattamente opposti. Innanzitutto esso è molto attento ai problemi di utilizzo e fruizione (le tematiche della

semplicità di utilizzo e praticità di un prodotto oppure, nel caso di servizi, le tematiche degli orari di apertura, comodità di accesso, ecc.) ed alle esigenze di personalizzazione, tanto da rivendicare ed apprezzare una scelta diretta delle configurazioni finali (colore, optional,)

In secondo luogo il fruitore non è in grado di soppesare le caratteristiche che sfuggono al dominio della propria conoscenza e cultura. Vi fanno eccezione i fattori ampiamente sostenuti da tendenze generali o da mode che omologano le aspettative del fruitore ad un modello percepito come ideale. Basti pensare alle tecnologie informatiche per rendersi conto del profluvio di terminologie e concetti tecnici divenuti linguaggio comune al di là della effettiva padronanza del significato e dell'utilità dei termini, nonché della diffusione di strumenti di potenzialità ben superiore alle effettive capacità di fruizione da parte dell'utilizzatore medio. In altri termini, ciò significa che - a volte - l'utente finale posiziona il suo livello di aspettative molto al di sopra del livello di fruizione reale di un bene o servizio disponibile, in dipendenza non di una effettiva «sostanziazione» delle proprie metriche di valutazione, bensì per l'adozione acritica di modelli imposti.

In dipendenza di tali considerazioni, il primo passo metodologico da affrontare per impostare una rilevazione della soddisfazione del cliente consiste nella corretta definizione e ponderazione delle variabili che sostanziano il prodotto o il servizio erogato, «allineando» le percezioni dei diversi attori in gioco, e graduandone correttamente l'importanza in termini di influenza sull'esito finale (la soddisfazione complessiva).

Operativamente tale passaggio può essere svolto attraverso tre fasi finalizzate a rappresentare l'albero dei fattori di qualità che configurano il prodotto o il servizio del quale si intende verificare la soddisfazione dei fruitori. Si tratta di un passaggio la cui rilevanza non è meramente circoscritta alla stesura del questionario, anche se esso ne costituisce l'output primario. Ricollegandoci a quanto già enunciato a proposito del fine ultimo delle valutazioni di *customer satisfaction*, ossia l'attivazione di concreti processi di miglioramento interno, si vuole mettere in evidenza che il fatto stesso di affrontare il tema del differenziale di orientamenti e percezioni tra produttore e fruitore costituisce anche il primo passo fondamentale e propedeutico per progettare il miglioramento dei processi di erogazione.

Infatti la fase uno di questo primo passo metodologico consiste nella individuazione dei cosiddetti «driver» della qualità, ossia dei fattori che si ritiene possano meglio essere apprezzati dai clienti o utenti, assumendone l'angolo di visuale. Immedesimandosi, dunque, nell'utilizzatore, va svolta una

analisi funzionale del prodotto o servizio preso in considerazione. Si tratta, operativamente, di un lavoro di ricognizione delle funzioni d'uso del prodotto/servizio, procedendo per ramificazioni dell'albero della qualità.

Ad esempio, nel caso di una autovettura, tali ramificazioni possono essere ricondotte alle seguenti aree di problemi:

- *prestazioni*, scomposte in singoli items quali velocità, consumi, manutenibilità, durata,;
- *condizioni economiche*, disaggregabili in prezzo, facilitazioni di acquisto, durata della garanzia, convenzioni assicurative,...;
- *modalità di resa*, sostanziali in tempi di consegna, livello di personalizzazione possibile, possibilità di prova,...;
- *assistenza post - vendita*, articolata in tempi e modi di effettuazione dei tagliandi, diffusione della rete di assistenza, sostituzione gratuita di parti o totale in caso di malfunzionamento, disponibilità di vetture sostitutive in caso di fermo prolungato per manutenzione o riparazione,...;
- ecc.

Proseguendo nell'esemplificazione, le ramificazioni dell'albero della qualità di un servizio ospedaliero possono essere come di seguito individuate:

- *Area prestazioni alberghiere*, scomposta in items quali
 - Pulizia servizi igienici, ambienti di degenza e di visita;
 - Comfort all'interno delle stanze (illuminazione, areazione, colori, manutenzione...);
 - Varietà e completezza servizi accessori (tv, telefono,...);
 - Regolarità cambi di biancheria;
 - Orari e modalità di distribuzione dei pasti;
 - Esistenza e comfort di locali adibiti ad attività sociali;
 - Esistenza e comfort di spazi per familiari o terzi in assistenza ai degenti;
 - Organizzazione degli spazi funzionale ad assicurare privacy e dignità della persona umana;
 - Accessibilità ed orari di visita;
- *Area Prestazioni sanitarie*, analizzabile in dettaglio quanto a
 - Informazioni al paziente e/o a familiari riguardo ad elementi diagnostici e trattamenti terapeutici;
 - Tempestività del primo intervento medico in emergenza;

- Condizioni di accesso e di attesa al pronto soccorso;
- Tempi di attesa per il ricovero;
- Regolarità dei controlli medici;
- Continuità del presidio medico e infermieristico;
- Accesso al rapporto con il personale medico da parte di familiari per informazioni o comunicazioni;
- Cortesia e disponibilità del personale medico, paramedico ed ausiliario;
- Visibilità del tesserino di riconoscimento del personale;
- Comfort dei locali di attesa e spogliatoi connessi ad esami diagnostici e specialistici;
- Semplicità e rapidità di organizzazione del flusso dei pazienti;
- Rispetto del paziente per procedure invasive;
- ecc.

Tale ricognizione avviene, di norma, all'interno di commissioni di lavoro composte da più funzioni aziendali, che provvedono anche ad una graduazione percentuale dei pesi da attribuire alle diverse aree di problema e, al loro interno, ai diversi items corrispondenti ai singoli fattori puntuali da verificare.

Nel caso di servizi pubblici o di pubblica utilità un buon punto di partenza è rappresentato dalla carta dei servizi e/o suoi lavori preparatori.

L'importanza della ponderazione dei diversi items e loro aggregati, non limitando il lavoro preliminare alla semplice ricognizione dei fattori di qualità da verificare, è connessa alla creazione dei presupposti per i successivi passi metodologici di raccolta ed elaborazione delle valutazioni dei clienti od utenti. Come si dirà in prosieguo, al fine di definire il quadro degli interventi migliorativi secondo un ordine di priorità, è utile mettere in relazione il livello di soddisfazione sui singoli fattori con il loro livello di rilevanza e criticità. E' del tutto evidente, infatti, che una eventuale insoddisfazione in merito a variabili di limitata importanza richiede attenzioni e priorità di intervento inferiori rispetto al caso di insoddisfazione riferita ad elementi considerati fondamentali.

La seconda fase di lavoro consiste nella verifica dell'effettivo riscontro dell'ipotesi costruita dal fornitore (pur ponendosi «dalla parte del cliente») presso l'utenza. Tale verifica viene di norma²

² Le precipue modalità possono essere le seguenti:

a) verifica statistica di correlazione tra fattori (driver) determinanti e secondari e comportamenti dei clienti, con analisi fattoriali;

svolta attraverso indagini (normalmente qualitative, attraverso *focus group*, ma - in taluni casi - anche attraverso campioni statistici) durante le quali l'ipotesi sopra descritta viene verificata sia in termini di elenco delle variabili che in termini di ponderazione riconosciuta dagli utilizzatori, ai quali viene chiesto di graduare i problemi maggiormente avvertiti. In questa fase, particolarmente nel caso di rilevazioni di tipo statistico, avendo l'avvertenza di segmentare il campione di riferimento secondo una stratificazione che tenga conto dei diversi «profili» del cliente - utente e, se del caso, di altri criteri di segmentazione rilevanti (quali la diversa distribuzione geografica degli utilizzatori, la condizione di cliente diretto o indiretto, ecc.), è possibile riscontrare eventuali differenze rilevanti di valutazione, sulla cui base correggere i giudizi espressi dalle funzioni interne all'azienda.

Nella terza fase di attività, infatti, si incrociano i risultati delle fasi precedenti, rilasciando le voci da inserire nel questionario definitivo «unificato» piuttosto che diversificato per tipologia e profilo di utente, per territorio, ecc., nonché definendo criteri ragionati di segmentazione del campione cui si dovrà sottoporre la vera e propria indagine di *customer satisfaction*.

-
- b) verifica qualitativa con interviste mirate e costituzione di *focus group* con il coinvolgimento dei clienti;
 - c) soluzioni miste tra a) e b), con interviste dirette e applicazione di tecniche di analisi congiunta;
 - d) verifica dei fattori più importanti emergenti da indagini già svolte in precedenza e/o effettuate da terzi.

2 - Passo metodologico: definizione della metrica di rilevazione delle opinioni e valutazioni del cliente - utente;

Per produrre il questionario di rilevazione, sulla cui base elaborare i risultati, si rende necessario trasformare le variabili selezionate nel passo precedentemente descritto in domande con risposta semi-chiusa (lasciando, cioè, spazio a verbalizzazioni delle cause di insoddisfazione), avendo, peraltro, cura di graduare le risposte stesse lungo una scala di valori che ne permettano l'elaborazione uniforme ed univoca, soprattutto in considerazione della necessaria numerosità dei soggetti da interpellare.

Alcune metodologie in uso prevedono che l'intervistato esprima un punteggio assoluto a proposito di ciascun quesito formulato, ordinando tale punteggio su una scala che normalmente va da 5 a 10 posizioni. In altri casi si richiede di esprimere, anziché un «voto» diretto, un consenso rispetto a possibili risposte alternative comunque graduate (ad esempio: molto, abbastanza, moderatamente, poco, per niente).

Tali soluzioni non tengono, però, conto di una questione fondamentale, connessa alla relatività dei giudizi formulati da ciascun rispondente. Ogni interpellato fornisce infatti risposte influenzate dal proprio, personalissimo, sistema di esperienze, valori ed aspettative, che non sempre è noto o decodificabile da parte di chi somministra le domande. Ciò è particolarmente evidente nel caso di realtà sociali radicalmente diverse: utenti avvezzi ad un livello di servizio scadente denoteranno una forte insoddisfazione a fronte di un benché minimo miglioramento; al contrario, in realtà ben amministrate, una lieve contrazione delle prestazioni darà immediatamente luogo ad una diffusa insoddisfazione.

Inoltre, nella relazione con l'intervistatore, molti tendono ad «adattare» le risposte alle dinamiche della comunicazione che si instaura: alcuni vogliono fornire una immagine di sé che percepiscono appropriata alle attese dell'intervistatore o del suo committente, altri preferiscono evitare gli «estremi» di giudizio (troppo positivo o troppo negativo), e così via.

Questi due aspetti si sommano e si intersecano, talché il giudizio espresso mantiene una forte soggettività al di là della sua rappresentazione falsamente oggettiva su una scala di valori numerici.

Per quanto attiene il tema della soddisfazione correlata al livello di aspettative, apparirebbe logico, in prima battuta, considerare l'ipotesi di procedere ad una misurazione del livello delle attese. Ad una

analisi più attenta, si deve però considerare che alla complessità della misurazione si accompagna inevitabilmente il costo di tale operazione (in sé, ma soprattutto in rapporto al valore aggiunto delle informazioni fornite), tanto da sollevare forti dubbi sulla reale opportunità di misurare ex ante il livello delle aspettative.

Richiamandoci a quanto sostenuto circa le finalità di una operazione di analisi della *customer satisfaction*, il cui principale scopo dovrebbe consistere nella acquisizione di informazioni utili a migliorare o innovare le prestazioni rese all'utilizzatore dei servizi, innescando e sostenendo un processo di cambiamento organizzativo, dobbiamo ritenere che sia prioritario e maggiormente utile misurare la differenza relativa tra le attese e le risposte fornite ad esse. In altri termini, se il problema principale da affrontare è costituito dalla necessità di produrre una accelerazione della «macchina» organizzativa perché migliori le sue prestazioni nei confronti del cliente o dell'utente, è sufficiente disporre di misure del livello di accelerazione, ovvero del *gap* tra aspettative del cliente e sue percezioni a proposito delle caratteristiche, specifiche o complessive, del prodotto o servizio fruito. Il problema delle prestazioni assolute (potremmo dire della «velocità» per assonanza con la «accelerazione») è una questione di seconda battuta.

Figura 3



Pur non negando l'utilità potenziale della messa a punto di sistemi di misurazione del livello di aspettative (la velocità), ci si chiede, addirittura, se non sia del tutto superflua la conoscenza dell'esatto valore delle attese. A questo proposito, in particolare, sembra utile mettere in rilievo alcune constatazioni.

In primo luogo, le esigenze esplicite od implicite dei clienti od utenti sono soggette a modificazioni nel tempo, per effetto di sollecitazioni dell'ambiente, di conquiste tecnologiche, della accresciuta mobilità interspaziale che sollecita confronti con realtà più «avanzate», dello stesso sforzo di adeguamento dei prodotti o servizi compiuto dal produttore. Ciò richiederebbe una ripetizione della

misura delle attese ad ogni occasione di valutazione della soddisfazione, con conseguenti costi per il fornitore aventi una limitata contropartita in termini di vantaggi. In secondo luogo, infatti, qualora si disponesse della misura assoluta suddetta, l'informazione realmente utilizzabile per definire se, per quali aspetti ed in che misura migliorare il prodotto - servizio, i processi di produzione od erogazione, ecc., continuerebbe ad essere quella relativa al *gap* tra attese e prestazioni. In terzo luogo va sottolineato che la possibile distorsione della comunicazione cui si è fatto cenno in precedenza (le risposte possono non essere «sincere» ma volte a fornire una particolare e molto soggettiva rappresentazione di sé; le risposte tendono statisticamente a concentrarsi sui valori intermedi), si sviluppa in misura minore quando si chiede un giudizio relativo anziché l'espressione di un valore assoluto.

In ogni caso, quand'anche si ritenesse importante disporre di misure delle aspettative, è probabilmente sufficiente garantirsi, tramite lo stesso questionario e - nell'ambito di questo - la possibilità di raccogliere opinioni e valutazioni, l'acquisizione «qualitativa» delle informazioni circa le motivazioni dell'eventuale soddisfazione o insoddisfazione rilevante, mettendole in relazione con il tipo e la consistenza delle aspettative che le generano, senza necessariamente avviare a parte una rilevazione specifica, tanto meno quantitativa e su base statistica vera e propria.

La metodologia cui facciamo riferimento, proprio partendo dall'esame delle problematiche cui si è fatto riferimento, adotta la metrica schematizzata nella esemplificazione di cui alla figura seguente:

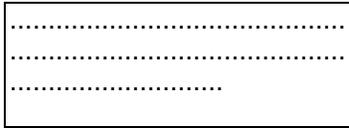
Figura 4: esempio di metrica per l'analisi di un singolo item

Parliamo di **comunicazione ai clienti**

Tenuto conto delle Sue aspettative, qual e' il suo giudizio in merito a:

Facilita' di reperimento delle persone interpellate

Al di sotto delle aspettative [__]			In linea con le aspettative	Oltre le aspettative [__]	
Questa mancanza e' per Lei:				Questo è per Lei:	
inaccettabile (1)	grave (3)	non particolarment e rilevante (5)	(6)	non particolarmente apprezzabile (7)	molto apprezzabile (10)
Perché:				Perché:	



Tale metrica presenta il vantaggio di misurare l'opinione degli intervistati rispetto alle attese di prestazione, quali che esse siano. Una «misura», sia pure indiretta (sonda le cause dell'insoddisfazione), di detto livello di aspettative viene comunque garantita attraverso le domande aperte tendenti a cogliere le ragioni della soddisfazione o insoddisfazione rilevante.

Un ulteriore vantaggio è garantito dalla riduzione degli equivoci circa i giudizi «intermedi», propri delle scale numeriche tradizionali (un punteggio 6 su 10 oppure un giudizio «abbastanza soddisfatto» o «moderatamente insoddisfatto» è da interpretare come promozione o, viceversa, bocciatura?).

Riprendendo, inoltre, quanto già accennato in merito alla selezione delle variabili da sottoporre a giudizio, il sistema proposto consente, nel caso si riscontri una concentrazione sulle risposte «in linea con le aspettative», di cogliere fino in fondo i fattori per i quali la qualità è data per «scontata», al di là di quanto ne pensi il produttore del bene o servizio.

La «asimmetricità» della scala dei giudizi (e relativi valori) rispetto al baricentro (giudizio di prestazione in linea con le aspettative) ha semplicemente lo scopo di analizzare e pesare maggiormente i giudizi di disallineamento negativo in quanto sono questi che presuppongono l'attivazione di contromisure adeguate, mentre i giudizi positivi consentono semplicemente di confermare i punti di forza da rendere oggetto di comunicazione esterna. In particolare, i valori attribuiti a ciascuna posizione della scala sono del tutto convenzionali e possono essere oggetto di variazione, ovviamente con l'accortezza di variare conseguentemente gli algoritmi di elaborazione dei risultati della rilevazione.

Lo stesso tipo di metrica adottata per riscontrare la valutazione delle singole variabili considerate viene riproposta in ordine alla richiesta di esprimere un giudizio sul complesso delle funzionalità di un prodotto o servizio ed, eventualmente, su un insieme di items raggruppati in aree omogenee di problemi. Le relative domande sono integrate da una domanda con risposta aperta in cui viene richiesto di indicare se vi siano altre esigenze e motivi di insoddisfazione (non ricompresi nelle aree/items strutturati) da indicare.

Questo tipo di domande sull'insieme delle prestazioni fornite (nel complesso e/o per aggregati di variabili omogenee) riveste grande rilevanza al fine di interpretare correttamente il valore attribuito dai rispondenti alle singole variabili.

Per meglio illustrare tale rilevanza è utile fare riferimento ad un esempio relativo alla rilevazione della soddisfazione dei clienti presso un distributore di prodotti petroliferi. In tale contesto, si fa riferimento ad una variabile quale il prezzo del carburante. Tale variabile fa registrare un valore medio di insoddisfazione molto elevato. Mettendo in relazione la variabile suddetta con la soddisfazione o insoddisfazione complessiva verso i servizi resi dal distributore, si è riscontrato che l'elemento considerato non influisce affatto sulle motivazioni di scelta del cliente. In altri termini, l'insoddisfazione verso la variabile «prezzo», pur elevata in termini assoluti, non costituisce un fattore di criticità particolare, evidentemente a causa del fatto che il prezzo di vendita del carburante è sostanzialmente allineato fra distributori differenti.

Al contrario, nell'esempio cui facciamo riferimento, alcune altre variabili legate alla gamma dei servizi disponibili (possibilità di manutenzione/riparazione degli automezzi, disponibilità e comfort dei servizi igienici, possibilità e condizioni qualitative del ristoro, ecc.), pur non giudicate singolarmente in modo particolarmente negativo, costituiscono un elemento di raffronto con altri concorrenti fino a diventare una motivazione di scelta del distributore di cui servirsi.

Non ci si sofferma, in questa sede, sulle modalità di correlazione tra singolo item e aggregati di variabili o soddisfazione complessiva, in quanto argomento di specifica trattazione nel paragrafo relativo alla elaborazione dei risultati.

Nella figura che segue è esemplificata una domanda «finale», successiva alla richiesta di un giudizio globale sul complesso delle variabili, rivolta ai clienti di una azienda di mercato, tendente a rilevare la loro propensione alla «fedeltà» all'azienda considerata. Ovviamente, nel caso di una impresa o ente pubblico che fornisce servizi in regime monopolistico le possibili risposte vanno tarate tenendo conto che nella stragrande maggioranza dei casi non vi è reale possibilità di «scelta» e di ricorso ad altri soggetti fornitori.

Figura 5: Esempio di metrica per la misura della propensione alla fedeltà

3.1 **Indipendentemente dalla Sua soddisfazione attuale, e se avesse la possibilità di scegliere tra prodotti e aziende concorrenti, Lei è orientato a continuare il Suo rapporto con**

(L'Azienda che fornisce il prodotto o servizio oggetto di analisi) ?

NO		NON SO	SI		
Cambierò certamente	è probabile che cambi		tutto sommato	e sono contento	e la raccomanderei ad altri
(1)	(3)	(5)	(6)	(7)	(10)

Anche a questo proposito si rinvia la precisazione dell'utilizzo di queste informazioni ad un successivo approfondimento nel quarto passo metodologico.

Per completare questo paragrafo relativo alla preparazione dei questionari di indagine, va fatto un accenno al problema della comparazione dei risultati delle rilevazioni, in termini intertemporali ed interspaziali.

La possibilità di confronto costituisce, evidentemente, nella logica dell'utilizzo delle informazioni di *customer satisfaction* per attivare processi di miglioramento continuo del prodotto - servizio, una questione di grande rilievo. Altrettanto evidentemente, però, il presupposto per la comparazione è insito nella adozione di una metrica uniforme non solo sul piano della graduazione delle risposte, ma anche e soprattutto nella formulazione di domande che riguardano variabili «stabili» nel tempo o comunque confrontabili tra realtà diverse.

Questa esigenza si scontra con talune necessità delle organizzazioni interessate allo svolgimento delle rilevazioni. Esse, per effetto di cambiamenti tecnologici, di innovazioni dei processi di produzione o di modalità di distribuzione - erogazione, di diverse soluzioni organizzative nella struttura del produttore, ma anche a seguito delle informazioni di ritorno fornite da precedenti valutazioni (non solo e non necessariamente recuperate tramite le indagini di *customer satisfaction*) dei bisogni, aspettative e livello di soddisfazione dei clienti od utenti, introducono cambiamenti del prodotto o servizio fornito. Di conseguenza è possibile che si renda necessario nel tempo un adattamento delle variabili analizzate alle mutate caratteristiche del prodotto o servizio.

Nel caso di confronti tra produttori diversi, oltre a tale problema di definizione delle variabili, vi possono essere ulteriori problemi connessi all'esistenza di condizioni di contesto a volte radicalmente differenti. Si pensi, ad esempio, alle già accennate diversità di aspettative derivanti dalle

caratteristiche sociali, culturali, ambientali di città quali Roma, Venezia, Napoli, Palermo, per limitarci al territorio nazionale.

In entrambi i casi la metodologia in esame consente un controllo del problema, proprio attraverso la soluzione volta a raggruppare le variabili da esplorare secondo aggregati omogenei dal punto di vista delle classificazioni logiche, individuati sulla base di un criterio di potenziale stabilità nel tempo degli insiemi logici considerati. Va, anzi, messo in evidenza che ciò rende evidente la correlazione tra innovazione introdotta e miglioramento - peggioramento dell'indice dell'aggregato considerato, consentendo di valutare gli effetti ultimi dell'innovazione attivata.

Nel secondo caso (confronto interspaziale) le differenze di contesto pongono un problema diverso ed in apparenza più complesso. A fronte di esso basti però considerare che la particolare metrica adottata, tendente a misurare la rispondenza delle prestazioni alle aspettative relative dei clienti - utenti di ciascun soggetto confrontato (la misura del grado di accelerazione e non della velocità assoluta), risulta appropriata per poter dare significato alle comparazioni. Il confronto segnalerà quali organizzazioni sono più o meno capaci di fornire ai propri clienti od utenti proprio quanto essi si attendono in un dato momento storico nel loro specifico contesto. Del resto, come già indicato, gli stessi miglioramenti indotti da queste analisi producono, a loro volta, un innalzamento delle aspettative, talché l'unica misurazione attendibile (e meno «costosa» rispetto ai risultati informativi forniti) continua a rimanere quella concepita in termini relativi.

3 - Passo metodologico: composizione e popolazione del campione statistico di indagine;

In tutte le situazioni in cui la «popolazione» di riferimento della clientela sia consistente, tanto da rendere improponibile una rilevazione censuaria, si pone il problema di individuare un campione della clientela (od utenza) e di stratificare tale campione in modo da raccogliere informazioni statisticamente valide.

Su tale argomento non ci si sofferma particolarmente, in quanto le metodologie di campionamento sono ampiamente note. Per approfondimenti rinviamo alle pubblicazioni Istat relative alle strategie di campionamento e attendibilità delle stime a proposito, ad esempio, dell'indagine multiscopo sulle famiglie³.

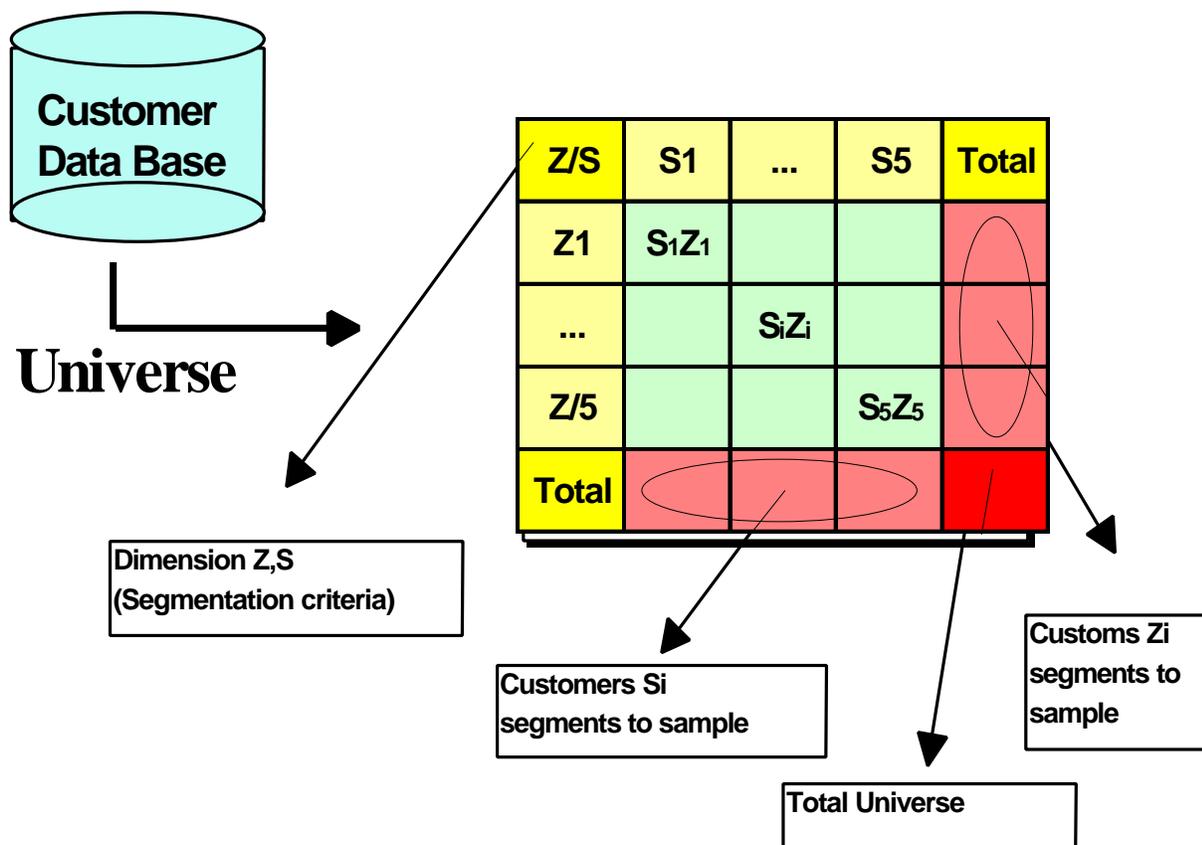
In questa sede ci limitiamo a sottolineare che le scelte in ordine al livello di attendibilità e precisione statistica vanno correlate agli effetti producibili sui costi (data la diversa dimensione assumibile dal campione), tenendo debito conto dei problemi di interpretazione degli scostamenti tra rilevazioni intertemporali. Prendendo, infatti, ad esempio il problema della scelta dell'intervallo di confidenza, l'aumento della probabilità **P** che il campione individuato corrisponda all'universo reale di riferimento da un livello n pari al 90% fino ad un livello n pari al 95% fa aumentare la numerosità del campione e, quindi, i costi di rilevazione, del 21% circa. Un incremento fino al 99% produrrà una lievitazione dei costi stimabile nell'ordine del 52% ed una ulteriore elevazione al 99,7% genererà costi aggiuntivi dell'82%. Al contempo, in caso di ripetizione dell'indagine su un uguale campione, le variazioni degli indici di soddisfazione di cui potrà tenersi conto senza rischiare di confonderle con errori campionari dovranno essere - rispettivamente - nell'ordine del 20%, 10%, 2% e 0,6%.

Tenendo conto che, come si è già sottolineato, lo scopo «principale» delle indagini di *customer satisfaction* dovrebbe essere prioritariamente quello di comprendere i più rilevanti *gap* tra valore atteso e percezione del valore trasferito dai prodotti o servizi, onde innescare processi di innovazione o miglioramento dei processi aziendali nonché attivare migliori processi di comunicazione interna ed esterna, si ritiene che un giusto compromesso possa essere raggiunto attestandosi su livelli di confidenza dell'ordine del 95%.

³ Istituto Nazionale di Statistica, Sistema Statistico Nazionale, *Indagine multiscopo sulle famiglie anni 1987-91, vol 1: Obiettivi, disegno e metodologia dell'indagine*, Istat, Roma, 1993.

Al di là delle questioni connesse alla definizione, complessiva e per ogni suo strato, delle dimensioni del campione, si pone anche un problema di popolazione del campione stesso definendo i soggetti da intervistare. Ciò richiede la disponibilità a priori di informazioni sui clienti od utenti in grado di ricollegare ogni nominativo alle stratificazioni adottate. La disponibilità negli archivi aziendali (in misura attendibile) o la reperibilità delle classificazioni dell'attributo considerato sarà probabilmente elevata nel caso di criteri di stratificazione quali, ad esempio, la natura giuridica degli utenti (famiglie, imprese, enti pubblici) o la zona di residenza. Al contrario, tale probabilità sarà minore nel caso di criteri di stratificazione quali, sempre ad esempio, il livello di scolarizzazione, il reddito, il tipo di lavoro svolto ed, in generale, tutti gli attributi che potrebbero costituire altrettanti indicatori grezzi del livello di aspettative presumibile, secondo l'equazione approssimativa: maggiore cultura, disponibilità economica, posizione sociale uguale aspettative elevate, e viceversa.

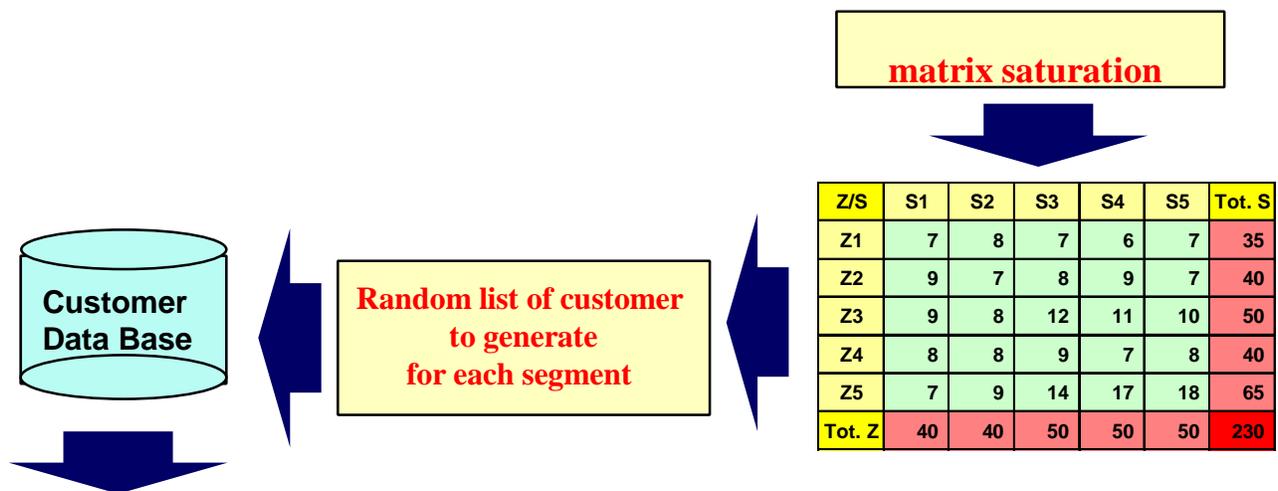
Figura 6: la popolazione del campione



Immaginando di segmentare il campione su due dimensioni (S e Z), occorrerà in primo luogo verificare se le popolazioni teoriche di ciascun segmento trovano un riscontro di almeno corrispondente numerosità negli archivi aziendali già disponibili o acquisiti allo scopo. In caso

affermativo, il sistema informativo di supporto dovrà generare numeri casuali, che avendo in input la dimensione del sotto - campione e la dimensione del segmento di clienti S_i Z_i , estragga una lista di numeri casuali da associare a ciascun nominativo, che corrisponderanno al numero di clienti (o utenti) da inserire nel campione. Sulla base di questa lista l'organizzazione interessata all'indagine potrà effettuare le interrogazioni sul proprio «customer database» per ottenere la lista dei clienti a cui sottoporre il questionario. In caso di mancata risposta da parte dei primi prescelti, con lo stesso criterio andranno estratti ulteriori nominativi per sostituire le defezioni eventualmente intervenute.

Figura 7: la generazione delle liste degli intervistandi



List of customers to interview

Su tale base si potrà procedere alla rilevazione sul campo, per il tramite di imprese specializzate o tramite intervistatori professionali acquisiti ad hoc, oppure tramite personale aziendale opportunamente formato. Le risposte ai questionari di intervista, opportunamente inserite in un sistema informativo di elaborazione, potranno essere analizzate come indicato al passo successivo.

4 - Passo metodologico: elaborazione ed utilizzo dei risultati della rilevazione.

Si è avuto modo di richiamare più volte che il principale scopo delle analisi di *customer satisfaction* dovrebbe consistere nel riorientamento di tutta l'organizzazione erogatrice al cliente od utente, facendo in modo che tutte le strutture e processi del produttore (ivi compresi i fornitori terzi che concorrono alla produzione od erogazione) si coordinino per conseguire tale obiettivo in modo unitario e facendo tesoro delle indicazioni che provengono dal cliente - utente per innescare o rafforzare questo processo di miglioramento od innovazione.

Il problema metodologico che si pone, pertanto, non si limita alla formulazione di una appropriata metrica da utilizzare per ottenere risposte chiaramente interpretabili, ma abbraccia anche le modalità di elaborazione delle informazioni per poterne ricavare effettive indicazioni su priorità e direzione del cambiamento necessario. Quest'ultimo, infatti, può richiedere investimenti per migliorare le prestazioni, ma anche disinvestimenti a fronte di un «eccesso di qualità» rispetto alla percezione del destinatario del prodotto - servizio, oppure semplicemente una migliore comunicazione.

Un ulteriore problema che si pone, ma che non trattiamo in questo specifico contesto, è quello di utilizzare ed integrare gli strumenti e le informazioni di *customer satisfaction* con altri strumenti di orientamento al cliente - utente, nonché con le informazioni tipiche del controllo di processo, dell'efficienza e dei costi dei fattori di produzione impiegati.

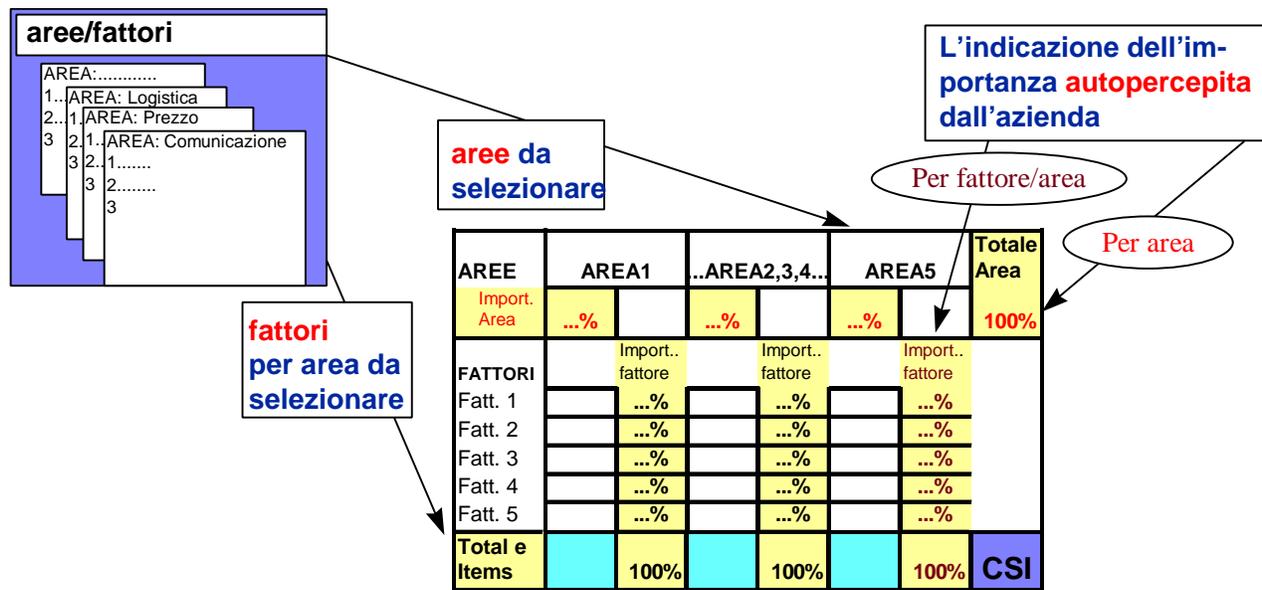
Una elaborazione importante riguarda la verifica dell'allineamento tra le concezioni dell'azienda e quelle dell'utilizzatore dei prodotti - servizi in merito all'importanza delle variabili. In parte questa operazione dovrebbe già essere stata avviata, allo scopo di affinare le concezioni aziendali, attraverso un primo confronto con i giudizi del cliente - utente (con le due alternative tra analisi quantitativa ed analisi qualitativa attraverso soluzioni quali i *focus group*).

Tale operazione, però, ha principalmente lo scopo di organizzare e selezionare, tra le «*n*» variabili teoricamente disponibili, un numero sufficientemente limitato da sottoporre a verifica di soddisfazione, tenendo conto della necessità di strutturare questionari «lavorabili» sia per coloro che saranno intervistati che per quanti ne dovranno elaborare le risposte⁴. Anche nel caso in cui si provveda, preliminarmente alla redazione del questionario, ad una analisi quantitativa delle indicazioni dei clienti od utenti in merito alla graduazione delle variabili stesse, i risultati ottenuti

⁴ L'esperienza empirica suggerisce di limitare le domande complessive a non più di 25-30 variabili da esaminare.

fornirebbero argomentazioni limitate in quanto non chiarirebbero se ed in quale misura, al di là dell'importanza del fattore in quanto tale, si tratta di variabili effettivamente influenti sul giudizio finale di soddisfazione o di insoddisfazione. In proposito, il già richiamato esempio della distribuzione del carburante chiarisce che un fattore certamente importante in sé, quale il prezzo, potrebbe non essere decisivo ai fini del giudizio finale.

Figura 8

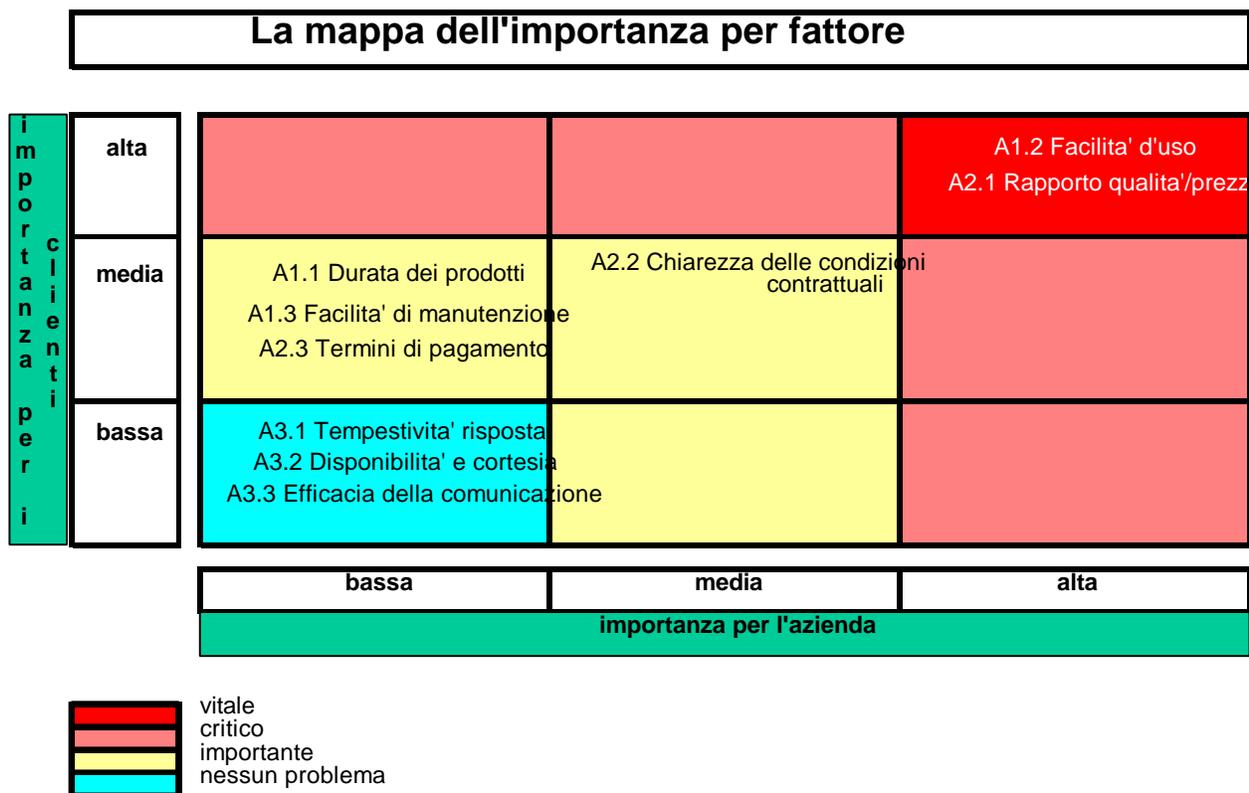


La comparazione tra le due diverse percezioni, può compiersi - in ogni caso - attraverso la costruzione di una semplice matrice bidimensionale nella quale rappresentare, lungo l'asse delle ascisse, il grado di importanza secondo l'accezione interna al produttore del bene o servizio, e lungo l'asse delle ordinate l'importanza percepita dal fruitore. Ipotizzando di graduare l'importanza percepita su tre livelli (basso, medio, alto), si ricavano nove riquadri all'interno dei quali elencare i fattori che rientrano negli incroci possibili, ad ognuno dei quali è associabile una graduazione dei risultati.

Così, ad esempio, una alta importanza per il cliente associata ad una corrispondente elevata importanza per l'azienda produttrice od erogatrice determina l'area delle variabili «vitali» per il successo del prodotto o servizio. Al contrario, l'area all'interno della quale ricadono i fattori che sono considerati di bassa rilevanza sia per il cliente che per il fornitore rappresenta l'insieme delle questioni scarsamente determinanti o comunque di bassa priorità di intervento.

A fronte, invece, di items giudicati molto importanti dal fruitore ma con bassa o media priorità assegnata dall'azienda fornitrice, si può ritenere di essere in presenza di problematiche che richiedono un deciso riorientamento del produttore, investendo in innovazione di prodotto o processo. La condizione inversa (alta rilevanza per l'azienda ma medio - bassa per il cliente) segnala l'esigenza di adottare soluzioni tendenti a comunicare in modo più appropriato con il consumatore, in modo da fargli correttamente percepire questioni (fattori tecnici, per lo più) che egli non è spontaneamente in grado di apprezzare.

Figura 9

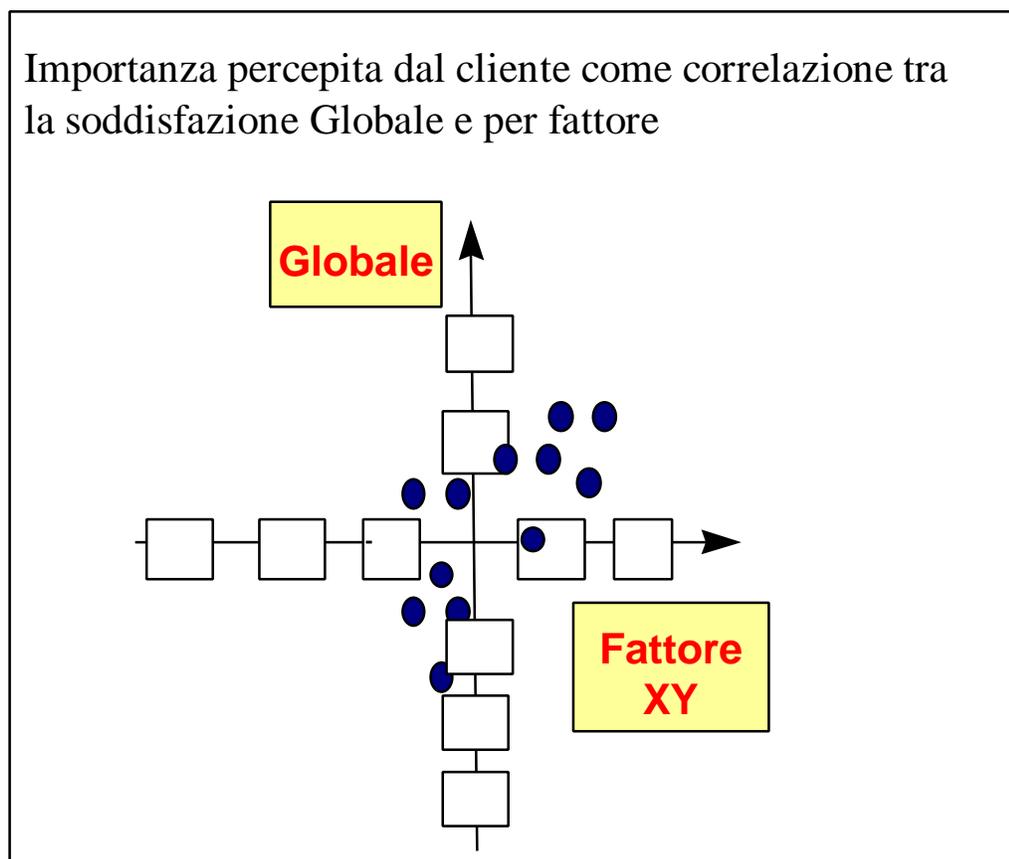


Il problema squisitamente metodologico che si pone riguarda le modalità di ricostruzione della graduazione di importanza per il cliente, da assegnare all'asse delle y.

In proposito la metodologia cui facciamo riferimento prevede, come fatto cenno, il ricorso alla correlazione statistica delle risposte fornite a proposito dei singoli items esplorati (o «aree», ossia aggregati di items) con le risposte relative alla domanda sulla soddisfazione complessiva.

La distribuzione dei valori (compresi tra 0 e 1) di correlazione relativi al totale dei rispondenti, elaborati per ciascun incrocio tra soddisfazione globale e per item, fornisce la classificazione dei fattori analizzati lungo l'asse delle ordinate della nostra matrice dell'importanza per fattore.

Figura 10

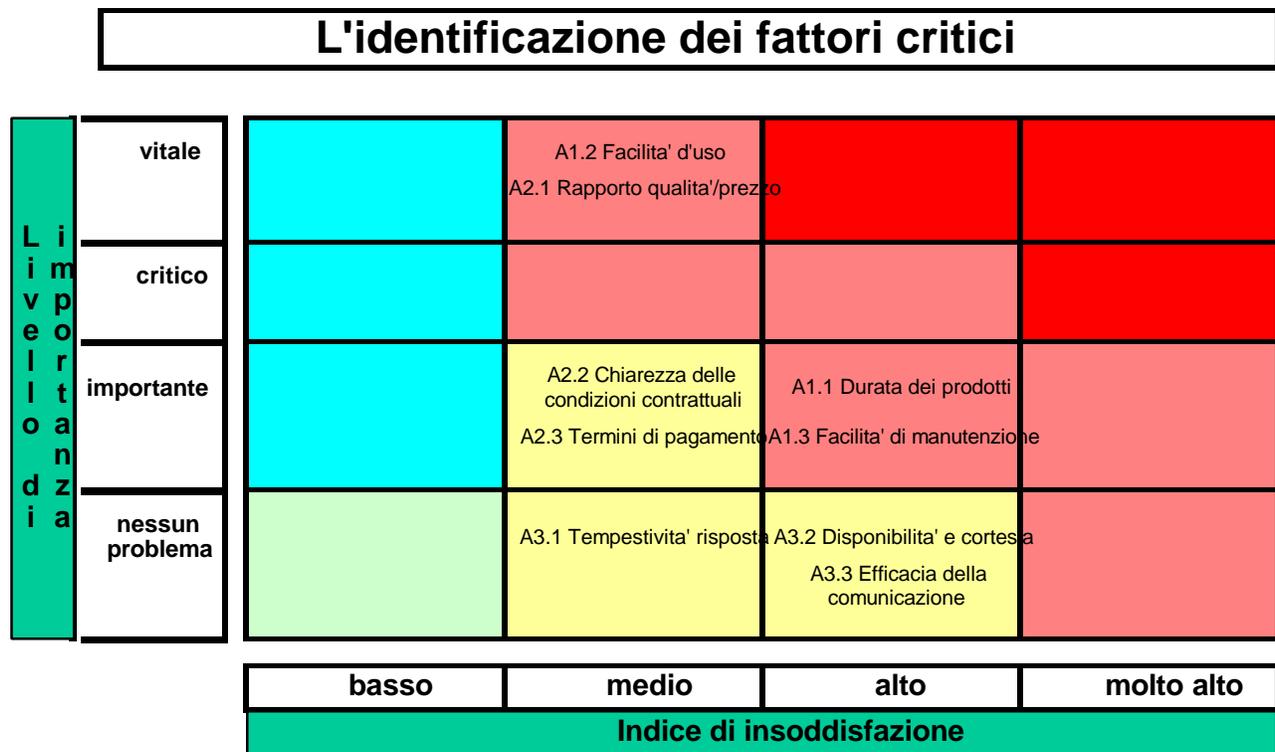


Da questa, che fornisce semplicemente l'elenco dei fattori distribuiti in quattro aree di criticità, è possibile passare ad una ulteriore elaborazione che specifichi, sulla base del livello medio del punteggio fornito dalla nostra scala metrica (da 1 a 10), l'ordine di priorità di azione in relazione a ciascuna variabile. Ciò è possibile attraverso la creazione di una ulteriore matrice che ordina lungo

l'asse delle y i risultati della mappa di importanza dei fattori, e lungo l'asse delle ascisse lo *score* fornito dalla metrica adottata.

Otterremo sei aree di influenza all'interno delle quali possono ricadere i risultati dell'elaborazione, mettendo in evidenza le criticità vere e proprie (emergenze), gli elementi comunque da migliorare o da monitorare, le questioni scarsamente influenti (pur ottenendo un giudizio negativo esso non incide sulla considerazione complessiva), ma anche le tematiche per le quali il prodotto - servizio analizzato può essere considerato eccellente e che possono convenientemente essere valorizzate nella comunicazione esterna. Vengono, altresì, messe in luce eventuali variabili che l'utenza considera superiori alle aspettative, ma che - riguardando sottoinsiemi che non influiscono sulla soddisfazione complessiva - richiedono una valutazione particolare. Per esse ci si può chiedere, infatti, se non vi sia un eccesso di sforzo prodotto rispetto al risultato qualitativo globale, tanto da costituire dei possibili «sprechi» di energie.

Figura 11



Una ulteriore elaborazione di rilievo, per lo meno nel caso di imprese di mercato, consiste nella messa in relazione delle risposte sulla soddisfazione globale con quelle ottenute a proposito della propensione alla fedeltà. L'esperienza insegna che una elevata soddisfazione non significa necessariamente messa in atto di comportamenti di acquisto ulteriori ed incrementali. E', quindi, utile cercare di analizzare quale parte dei clienti, pur soddisfatti, è «a rischio» e, sul versante opposto, quale quota di clienti insoddisfatti può essere recuperata attraverso opportuni interventi tampone.

Si costruisce, pertanto, una matrice che incroci i risultati riferiti alla soddisfazione globale con la graduazione della propensione alla fedeltà, identificando tre grandi aree di comportamenti:

- l'area dei comportamenti «normali», costituita da utenti o clienti che, se soddisfatti, sono tendenzialmente propensi a confermare l'acquisto dei beni o servizi sperimentati o, viceversa, se insoddisfatti, possono sviluppare scelte alternative;
- l'area dei clienti od utenti che, sia pure con gradi diversi, è disponibile - probabilmente con alcuni limiti - o semplicemente costretta a pazientare e sopportare anche prestazioni insoddisfacenti;
- l'area di quanti, anche se soddisfatti delle prestazioni ricevute, è per proprie motivazioni personali portata a ricercare continue sperimentazioni alternative.

Figura 12: La correlazione tra soddisfazione globale e propensione alla fedeltà

Soddisfazione Globale	Soddisfatti	Molto apprezzabile	Libertini				
		Apprezzabile		Instabili			
		In linea					
	Insoddisfatti	Non così grave			Normali		
		Grave				Pazienti	
		Inaccettabile				Vittime	
		Sicuramente cambierò	Forse cambierò	Non so	Non cambierò, nonostante tutto	Non cambierò, e sono contento	Non cambierò, e raccomanderei
		Infedeli?			Fedeli?		
		Propensione alla fedeltà					

Simile mappatura, la cui utilità è evidente le caso di imprese di mercato, può costituire un utile riferimento anche in quei settori di erogazione di servizi pubblici per i quali esiste o si prospetta un intervento non monopolistico (ad esempio le imprese di pubblica utilità che operano nei settori energetici).

In ogni caso, se le relative risultanze sono ulteriormente incrociate con alcune caratteristiche dei rispondenti (ad esempio i livelli di reddito o la condizione sociale), la mappa consente di valutare la necessità di variare le politiche di fondo che sottostanno alla erogazione dei servizi.

Nel caso, ipotetico, dei servizi di istruzione pubblica, qualora si registrasse che i soggetti con basso livello di reddito - benché insoddisfatti delle prestazioni ottenute - sono «costretti» a rivolgersi al servizio pubblico, mentre quanti dispongono di maggiori risorse economiche si riservano altre opzioni, risulterebbe evidente la necessità di cambiare profondamente le logiche ed i presupposti dell'intervento formativo assicurato dalla scuola pubblica.

Accanto alle suddette elaborazioni, che si muovono nella logica più volte raccomandata di supportare le decisioni di attivazione dei cambiamenti migliorativi, vanno in ogni caso prodotte le più usuali rappresentazioni grafiche adatte a visualizzare il posizionamento dei valori di risposta attraverso grafici di immediata leggibilità, quali gli istogrammi. Soprattutto nel caso di comparazione tra valori di una rilevazione con rilevazioni temporalmente precedenti o relative ad altre realtà consimili, l'uso di strumenti grafici agevola la lettura ed interpretazione dei fenomeni.

Nella figure che seguono sono rappresentati alcuni esempi di tali rappresentazioni standard .

Nella figura 13 è rappresentata la comparazione tra indice di Soddisfazione globale, dato dalla distribuzione delle risposte sulla soddisfazione complessiva (la domanda finale) tra i diversi valori della scala (da 1 a 10), e CSI (*Customer Satisfaction Index*), dato dalla media ponderata delle risposte relative ai vari items, rappresentato sulla stessa scala⁵.

⁵ Quando l'indice di fedeltà (CLS) differisce in modo significativo dal CSI, è possibile che esistano altri fattori, non presi in considerazione nel questionario, che influenzano la percezione dei rispondenti, oppure che il livello di importanza attribuito dall'azienda agli items, pur corretti, sia incongruente con la percezione degli intervistati.

Comparazione fra fedelta' e soddisfazione complessiva

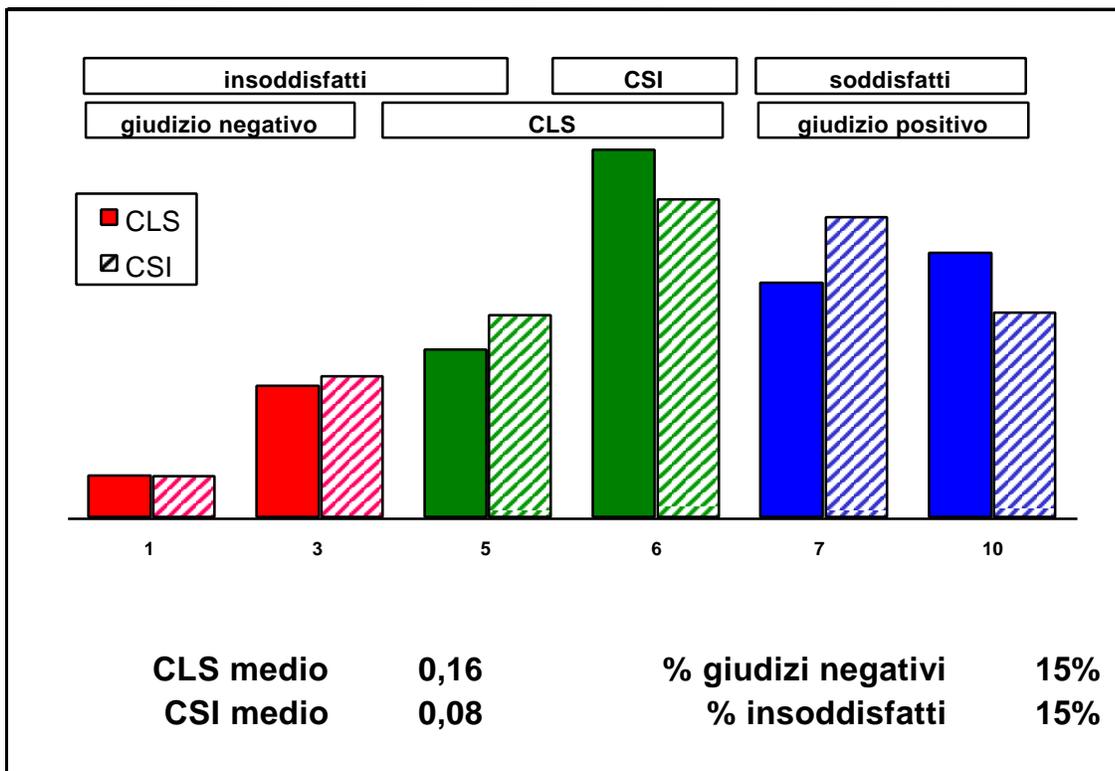
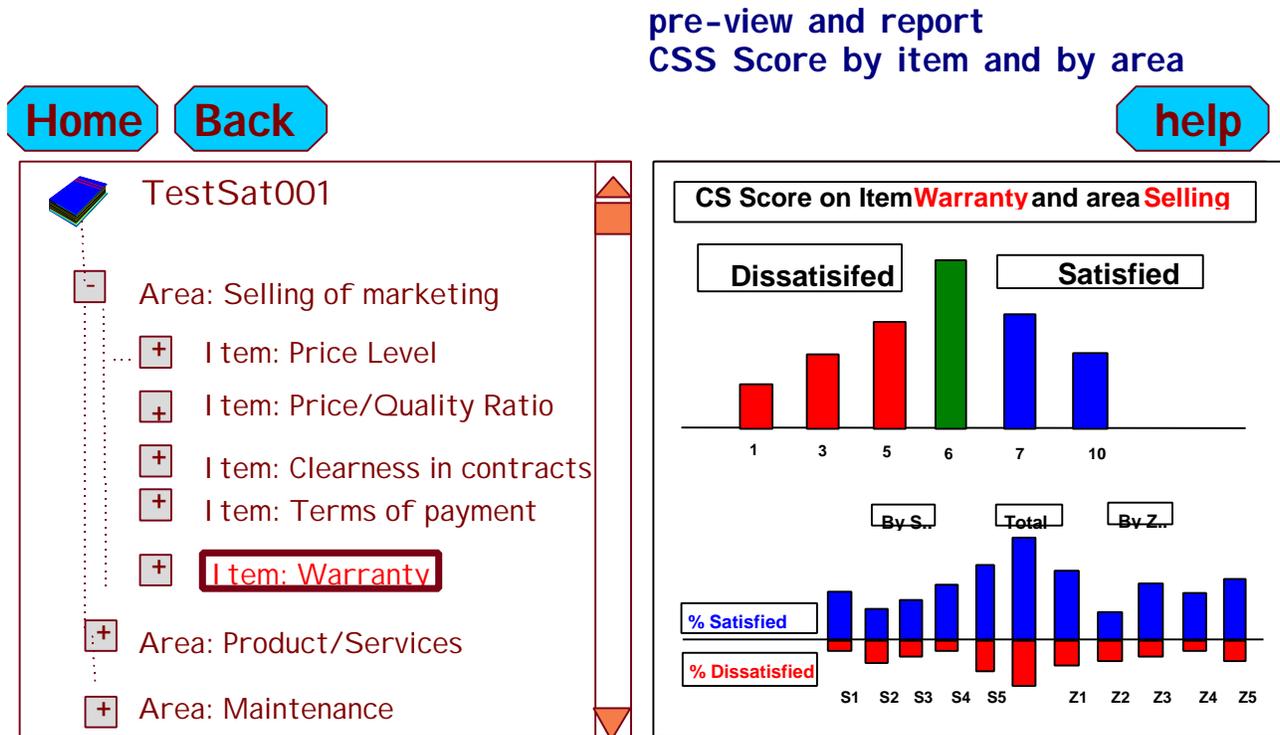


Figura 13

Nella figura 14 sono rappresentate le risposte relative alla soddisfazione circa le garanzie di prodotto (classificata nell'area che esplora i processi di vendita), con la rappresentazione, nella parte alta della videata, della numerosità totale delle risposte ottenute sulla scala di graduazione adottata e, nella parte bassa, la disarticolazione degli stessi risultati in relazione a due diversi segmenti («Z» ed «S») del campione intervistato.

Figura 13



Lo stesso tipo di rappresentazione viene effettuata anche per le risposte alla domanda sulla soddisfazione complessiva ed alla propensione alla fedeltà.

Infatti, almeno per le aziende di mercato, ciò che conta non è tanto la soddisfazione in sé, quanto la probabilità che il cliente (la cui soddisfazione può considerarsi un pre - requisito), metta in opera comportamenti di «riacquisto» del o dei prodotti - servizi. La condizione di soddisfazione non comporta automaticamente una propensione al riacquisto, come dimostrano alcune esperienze osservate, soprattutto nel mercato USA, ove, ad esempio, nel settore automobilistico le indagini di *customer satisfaction* (introdotte fin dagli anni '80) registrano una soddisfazione nel 90% dei clienti, ma ove i tassi di riacquisto rimangono stabilizzati tra il 30 e il 40%.

Queste ultime considerazioni introducono al tema della combinazione degli strumenti e risultati della *customer satisfaction* con altri strumenti, informazioni ed indicatori di controllo.

Già in precedenza si è cercato di mettere in rilievo l'utilità e l'importanza di disporre di strumenti e misure che aiutino a riorientare l'azienda (o l'ente) verso il suo naturale interlocutore che ne garantisce la sopravvivenza o crescita o che, nel caso delle istituzioni ed enti, ne legittima la stessa esistenza. Abbiamo, anche, cercato di fornire alcune indicazioni di metodo tendenti a suggerire alcune modalità di effettuazione delle rilevazioni di *customer satisfaction* che evitino le trappole dell'autoreferenzialità e agevolino le riflessioni e decisioni per la concreta attivazione di miglioramenti nei prodotti e processi.

Esaminiamo ora, brevemente ed in sequenza, le connessioni della *customer satisfaction* con altri strumenti di analisi dei comportamenti della clientela od utenza, con gli strumenti di controllo qualità (di processo), con i sistemi di controllo delle variabili interne di efficienza, produttività e costo.

Le analisi dei comportamenti della clientela (o dell'utenza).

L'analisi di *customer satisfaction* che abbiamo presentato si riferisce a verifiche «globali», quand'anche effettuate facendo ricorso a campioni statisticamente rappresentativi. Presuppone, pertanto, che in un dato momento o a cadenze prefissate, si raccolgano informazioni sugli orientamenti dell'insieme dei clienti o di loro segmenti definiti. Tutto ciò comporta l'organizzazione di rilevazioni scientificamente rilevanti, metodologicamente «corrette», ma anche piuttosto costose.

Le aziende e gli enti che impostano un progetto di miglioramento continuo basato su un migliore orientamento al cliente, ascoltandone la voce e coinvolgendolo nella ridefinizione dei processi aziendali ispirati alla logica dell'«one to one marketing», hanno però bisogno di segnali ed indicazioni frequenti, non necessariamente perfette dal punto di vista metodologico - scientifico, che comportino costi limitati.

Il bisogno reale delle imprese od enti, infatti, consiste - il più delle volte - nel contattare clienti od utenti che hanno espresso spontaneamente proteste (o encomi) e suggerimenti, oppure che, pur senza esprimersi in alcun modo, hanno sofferto qualche disservizio registrato dal fornitore stesso (errori, ritardi, interruzioni del servizio, ecc.). Tali azioni «spontanee» del fornitore, che si mette in contatto con chi ha ricevuto un danno o necessita di una informazione o che si sente di esprimere un suo punto di vista, sono certamente molto positive e fanno logicamente parte di un complesso sistema di comunicazione incentrato sul cliente - utente che si sforza di rendere sistematico il meccanismo di uso dell'informazione proveniente dal cliente per compiere, ogni volta, un piccolo passo nella direzione del reale miglioramento del servizio.

Nella gestione aziendale (e nelle relative sintesi prodotte dai sistemi di controllo) convivono pertanto almeno tre tipologie distinte di contatto con il cliente utente che si muovono nella stessa direzione:

- vere e proprie indagini e rilevazioni «scientifiche», svolte «una tantum» anche se con una certa ricorsività (per rispondere ai bisogni di monitoraggio e confronto intertemporale - interspaziale);
- analisi prevalentemente «qualitative» ricavate da contatti spontanei, finalizzate a valorizzare la «voce del cliente»;
- raccolta ed elaborazione sistematica delle proteste e disservizi, al fine di analizzarne la concentrazione, le cause e gli effetti, responsabilizzare le strutture decentrate per la loro tempestiva eliminazione, ecc.

Rapporto tra customer satisfaction e Total quality

Ci si sofferma, in particolare, su quest'ultima tipologia di strumenti in quanto, almeno nel contesto della pubblica amministrazione e delle imprese di servizio pubblico è strettamente connessa - analogamente alle indagini di customer satisfaction - alle direttive sulla carta dei servizi ed alla applicazione della stessa.

L'adozione della carta dei servizi presuppone, infatti, la fissazione di standard di prestazione e conseguenti impegni verso l'utente (ad esempio tempi di intervento o di risposta) cui è logico far fronte attraverso un sistematico riscontro delle azioni dell'ente od azienda nonché attraverso una rilevazione ed elaborazione delle lamentele, proteste o segnalazioni dell'utenza.

Soprattutto nelle realtà che si sono già orientate alla adozione di politiche della qualità, è abbastanza logico ritenere che l'estensione del sistema di controllo di qualità interno, attraverso una «certificazione» delle procedure di riscontro dei disservizi ed elaborazione (magari ad opera di terzi «indipendenti») delle informazioni sulle proteste possa coincidere o comunque sostituire le analisi della soddisfazione degli utenti.

Si tratta, in realtà, di due aspetti contigui e complementari, ma comunque distinti quanto a presupposti e ad oggetti di valutazione. Infatti l'analisi della *customer satisfaction*, come accennato, lavora sulle percezioni dell'utente, mentre l'analisi dei disservizi opera sulle percezioni del produttore a proposito dei fattori di qualità. Abbiamo già avuto modo di argomentare che tra le due focalizzazioni possono esistere differenze consistenti ed, in particolare, sussiste il rischio che gli impegni del fornitore dei servizi siano tarati su un livello di prestazioni comunque per esso «indolori»

in quanto riflettono quanto normalmente è in grado di garantire, anziché costituire una frontiera mobile lungo la quale sforzarsi di conquistare nuovi e più ambiziosi traguardi di servizio all'utenza. In ogni caso, l'insieme delle rilevazioni considerate costituisce un importante passo per la revisione delle concezioni, delle politiche, dei processi e dell'organizzazione delle aziende od enti che si riorientino al cliente od utente finale.

Orientamento al cliente e costi e/o redditività

Tale riorientamento, però, non implica necessariamente un «appiattimento» pedissequo dei comportamenti aziendali sulle aspettative dei clienti - utenti, quale ne sia la formulazione e chiunque ne sia il portatore. Ne sono ben consapevoli le imprese di mercato, per le quali è scontato che i clienti non siano tutti uniformi e di eguale importanza. Esse, anzi, tendono a selezionare la clientela più appropriata rispetto ai prodotti e servizi offerti, in modo da equilibrare costantemente lo sforzo di conquista o mantenimento dei clienti con il costo delle attività di marketing e vendita e, più in generale, con la generazione di margini di profitto. Di conseguenza, anche nell'analisi delle risultanze delle indagini di *customer satisfaction* o di altre verifiche sui rapporti con il cliente esse privilegiano la soddisfazione di alcuni e trascurano l'eventuale malcontento di altri, sulla base di considerazioni del tipo: «Quali dei vostri clienti sono più redditizi e più fedeli? Cercate coloro che spendono più denaro, che pagano prima le loro fatture, che chiedono meno assistenza e che sembrano preferire relazioni stabili e di lungo termine. In secondo luogo, quali clienti attribuiscono maggior valore ai vostri prodotti? Alcuni clienti avranno scoperto che i vostri prodotti, servizi e specifici punti di forza sono la miglior risposta alle loro esigenze. In terzo luogo, quali dei vostri clienti hanno più valore per voi che per i vostri concorrenti? Alcuni clienti meritano sforzi ed investimenti extra. D'altra parte nessuna azienda può essere tutto per tutti: i clienti che hanno più valore per i vostri concorrenti finiranno per abbandonarvi.»⁶

Naturalmente ciò non avviene né può avvenire, in questi termini, nel caso della pubblica amministrazione allargata. Altrettanto naturalmente, però, non si può non riconoscere che gli utenti non sono tutti indistintamente uniformi. Sia pure attraverso l'adozione di criteri di selezione diversi dai parametri meramente economici di redditività (bensì connessi, per esempio, alle politiche sociali), è necessario attribuire alle diverse categorie di utenza peso ed importanza diversificati al fine di

⁶ Frederick F. Reichheld, op. cit.

selezionare le priorità di azione e potere, di conseguenza, attivare dominabili interventi di riorganizzazione dei processi di erogazione del servizio. Comunque, in ogni caso, deve sussistere un necessario equilibrio tra livello di qualità e costo della qualità, diversamente si innescherebbero perversi meccanismi di dilatazione della spesa pubblica, con indiretto danno alla collettività.

In una recente edizione della popolare trasmissione televisiva «Mi manda Lubrano», in occasione della presentazione di alcuni dei «Cento progetti al servizio del cittadino», è stato realizzato un servizio su uno dei progetti premiati, concernente l'esperienza di un reparto di pediatria di un ospedale veneto. Correttamente, nel corso della trasmissione, accanto al plauso per l'iniziativa, il curatore del reportage non ha trascurato di dar voce a quanti si preoccupavano dei costi indotti (nel caso specifico e nella eventuale riproduzione del progetto in altri contesti), sottolineando proprio quanto dianzi accennato: è giusto migliorare la qualità del servizio, ma ciò deve realizzarsi all'interno di un complessivo equilibrio tra qualità della prestazione e costo della stessa.

A quest'ultimo proposito, è utile annotare che la possibilità di mettere in relazione la qualità delle prestazioni, sia dal punto di vista aziendale che dal punto di vista del cliente od utente, passa attraverso il riordino delle informazioni di controllo congegnato in modo tale da rappresentare le informazioni stesse in funzione dei prodotti e servizi erogati o addirittura in funzione del cliente (o categorie omogenee di clienti). I sistemi di controllo maggiormente adatti a questo scopo sono, di conseguenza, quelli impostati secondo logiche e modelli di «*activity base costing*» oppure di controllo per clienti. Purtroppo si tratta di modelli non molto diffusi (in particolare quelli del secondo tipo), e praticamente assenti nelle imprese di pubblica utilità e nella pubblica amministrazione (in molti casi costituisce già una conquista l'adozione embrionale e sperimentale di un controllo per centri di costo e di responsabilità).

Peraltro, dal momento che alle prestazioni e ai sistemi di controllo sono connessi sistemi di valutazione delle responsabilità e di attribuzione di incentivi (o sanzioni), è utile accennare ad un rischio ulteriore che può essere ingenerato dalla adozione obiettivi e di parametri di misura sulla soddisfazione dell'utente. In qualche caso, troppo frettolosamente, si è infatti assegnato ai responsabili del rapporto con l'utenza un obiettivo distorto: ridurre le proteste degli utenti. Va invece considerato che l'apertura di un canale di comunicazione (troppo a lungo rimasto chiuso) non può che ingenerare un incremento delle proteste stesse, in quanto il cittadino, disponendo finalmente di un riscontro alle proprie esigenze, è naturalmente portato ad esprimersi liberamente. L'obiettivo corretto, quindi, dovrebbe essere riformulato nel senso di premiare chi sa amplificare la comunicazione, a condizione di raccogliere i segnali e di «chiudere il cerchio» informativo, dando

effettivo riscontro alle segnalazioni, riutilizzando tali informazioni per rimuovere i vincoli o i problemi, ricontattando l'utente per verificare se ed in quale misura si considera soddisfatto delle contromisure adottate, o - comunque - per dare un segnale di attenzione alle sue esigenze ed ai suoi giudizi.