

UNIVERSITA' DEGLI STUDI SALERNO

FACOLTA' DI LETTERE E FILOSOFIA
CORSO DI LAUREA IN SOCIOLOGIA

TESI DI LAUREA IN ECONOMIA POLITICA

**“LA CUSTOMER SATISFACTION
NELL'ATTUALE SCENARIO DI MERCATO”**

Candidato:
Gaspare CONCOLINO
Matr. 036/009465

Relatore
Chiarissimo Prof.
Antonio PELOSI

Anno Accademico 2001/2002

LA CUSTOMER SATISFACTION

Indice.

Premessa.

Introduzione. La *customer satisfaction*

- 1. Scelta di una prospettiva..... Pag.1
- 2. I problemi..... Pag.7
- 3. Gli obiettivi della *customer satisfaction*..... Pag.8

1. Alle origini della *customer satisfaction*: la qualità

- 1.1. Definizione di qualità..... Pag.13
- 1.2. L'aspetto centrale del concetto moderno di qualità:
il cliente..... Pag.15
- 1.3. Giappone, Stati Uniti ed Europa: culture diverse a
confronto..... Pag.21

2. La qualità nei servizi: il cliente come chiave per il successo

- 2.1. Il servizio e il servizio pubblico..... Pag.29
- 2.2. Le caratteristiche del servizio..... Pag.32
- 2.3. Le fasi dell'erogazione di un servizio..... Pag.39
- 2.4. Il cliente/ cittadino..... Pag.43
- 2.5. Il legame tra *customer satisfaction*, qualità del
servizio e cliente..... Pag.47
- 2.6. Aspetti giuridici: la Carta dei Servizi..... Pag.51

3. L'azienda e il cliente

- 3.1. I valori aziendali orientati al cliente..... Pag.62
- 3.2. I sistemi visibili e invisibili..... Pag.69
- 3.3. Sistemi visibili..... Pag.70
- 3.4. Sistemi invisibili..... Pag.73
- 3.5. Il coinvolgimento dell'organizzazione aziendale per
il successo della *customer satisfaction*..... Pag.77

4. Dalla parte del cliente

- 4.1. Il *fine tuning*..... Pag.83
- 4.2. Bisogni del cliente..... Pag.85
- 4.3. L'organizzazione dei servizi come problema di comunicazione interpersonale..... Pag.90
- 4.4. Un aspetto particolare: la gestione dei reclami..... Pag.96
- 4.5. Meccanismi di difesa del cliente e una possibile risposta: l'assertività..... Pag.106

5. I metodi di analisi della *customer satisfaction*

- 5.1. Prospettive a confronto..... Pag.114
- 5.2. Il modello usato nell'indagine sul campo Pag.118
 - 5.2.1. Introduzione.....Pag.118
 - 5.2.2. Le procedure di ricerca..... Pag.125

ConclusioniPag.131

INTRODUZIONE. La *customer satisfaction*

1. Scelta di una prospettiva

I tempi attuali si vanno sempre più caratterizzando per la crescente diffusione della consapevolezza circa l'importanza dell'attenzione al mercato ed in particolare al cliente. E' oramai un dato di fatto: la maggioranza delle imprese opera in un ambiente di concorrenza massima e solo acquisendo e sviluppando una serie di vantaggi competitivi sostenibili possono mantenere saldamente significative quote di mercato. L'attenzione verso "il cliente" quindi la customizzazione prima e la fidelizzazione poi, divengono sempre più la principale fonte dei successi aziendali.

L'orientamento principale quando si parla di *customer satisfaction* è quello di definirla come una filosofia, una

guida aziendale verso cui devono orientarsi tutte le decisioni di lungo periodo. La *customer satisfaction* (C.S.) può quindi essere indicata attraverso due definizioni principali. La prima vede la C.S. come “uno stile di comportamento imprenditoriale che esplicita le capacità di generare valore per i clienti anticipando e gestendo le loro aspettative e dimostrando, in tutte le scelte strategiche e tattiche, competenze e responsabilità nel soddisfare i loro bisogni”¹. La seconda come quel processo che, "dopo aver identificato il proprio parco clienti ed averlo diviso in segmenti omogenei, attraverso una raccolta di informazioni, indaga sul livello di soddisfazione dell'erogato e sulle aspettative del cliente, identificandone i bisogni o predisponendo le azioni migliorative ritenute più pertinenti al fine di rendere massima la soddisfazione" (Marchitto1997).

¹ Cfr Valdani - Busacca “la C.S.:specificità analisi,e managment, In Micro & Macro Marketing N°3 1996

Queste ci sembrano le definizioni più complete ed esaustive di quelle proposte dalla letteratura più attuale.

Cherubini (1995) chiarisce ancor di più il concetto di C.S. mettendo in rapporto l'azienda e il cliente attraverso due parametri: "prezzo - prestazioni" e "bisogni – desideri". La soddisfazione del cliente può essere intesa come la "percezione del cliente di aver speso bene il proprio denaro, avendo ottenuto, in proporzione alle sue attese, il massimo possibile rispetto alla realtà ambientale in cui vive".

Attraverso l'analisi della Fig.1 riusciamo a comprendere in modo più semplice il concetto espresso.

Fig.1 *La customer satisfaction nell'ottica del cliente*

Fonte: Cherubini S. (1998)

La fig.1, ci consente di comprendere come la soddisfazione del cliente è alta quando egli ottiene il soddisfacimento di un alto livello di bisogno – desiderio a fronte di un sacrificio modesto. Quando invece i bisogni soddisfatti sono elevati, ma altrettanto elevati sono i sacrifici sopportati, la valutazione del cliente sarà “Almeno ho dovuto pagare poco...”. Nell’ultimo caso avremo pochi bisogni – desideri e sacrifici molto elevati, il cliente reagirà dicendo “Mai più...”e quindi, presumibilmente non usufruirà più del servizio.

E’ questa la semplice realtà in cui si muove l’utente di qualsiasi azienda nel decidere se continuare o no il rapporto con l’azienda, non tenendo conto del fatto che numerosi studi hanno messo in evidenza il valore economico nel medio - lungo termine, del consumatore soddisfatto ed, in particolare, si è evidenziata la rilevanza del cosiddetto *life time value*² cioè del “cliente per sempre” nell’arco della sua vita.

² Collins T. in *The great marketing turnaround. The age of the individual and how to profit from it* Prentice Hall, 1990, definiscono il life time value come “la moltiplicazione del margine per vendita unitaria (inteso come differenza tra ricavo generato dalla vendita e costo unitario di produzione del bene o servizio, compresi i costi generali stimati) per il numero medio di vendite per ciascun cliente nell’ambito di un ragionevole arco di tempo relativo al

E' interessante riflettere su come e perché si misura la soddisfazione del cliente (Gerson R.F.,1998), riassumendo i possibili motivi in sette punti essenziali:

1) Per conoscere le opinioni dei clienti, è consigliabile rilevare la soddisfazione individuale dei clienti.

2) Per determinare i bisogni, le esigenze, le richieste e le aspettative del cliente, accade spesso che s'interrogano i clienti perché li hanno fatti, o quale bisogno personale o psicologico intendevano soddisfare.

3) Per superare i *gap*, cioè gli scostamenti tra la qualità percepita e la qualità erogata

4) Per controllare l'andamento del profitto di miglioramento della qualità del servizio e della soddisfazione del cliente. E' importante stabilire degli standard di performance e confrontarli con la performance reale.

5) Per ricavare profitti più elevati. E' il miglioramento della qualità e della presentazione al cliente che comporta un maggior guadagno, quindi produrre una performance superiore porta a profitti maggiori.

6) Per scoprire dove sta andando l'azienda e in quale direzione deve puntare. Se è fondamentale conoscere la differenza di percezione tra l'azienda e il cliente e le esigenze e le aspettative del pubblico e la sua visione del mondo, è altrettanto basilare monitorare l'azienda costantemente e raccogliere dati, che saranno fondamentali per la pianificazione delle azioni future.

7) Per avviare un processo di miglioramento continuo. Se non si attua in fretta ci sarà sicuramente qualche altra impresa che lo farà prima.

2. I problemi

Il metodo che riteniamo più idoneo all'attuazione di un'ottima indagine di C.S. senza andare incontro a dispendio di risorse, non può prescindere da due punti fondamentali:

1) Una progettazione e realizzazione dell'indagine che tenga conto degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

2) Soluzioni sempre più personalizzate, che tengano in considerazione le caratteristiche peculiari del cliente a cui si riferiscono.

In particolare, si deve sottolineare l'aspetto cardine da focalizzare: il confronto delle valutazioni dei clienti con il loro livello di aspettative.

Infatti, senza tale confronto, l'indagine rischia di diventare una semplice operazione di sovrapposizione di due argomenti senza risultati tangibili. Si può evincere facilmente quindi, che un efficace programma di C.S. è articolato in una serie di attività di analisi e di intervento che va oltre la semplice conduzione di un'indagine sulla clientela.

3. Gli obiettivi della C.S.

L'obiettivo principale del lavoro qui proposto è la *fidelizzazione* dei clienti attuali e la *conquista* di quelli potenziali accompagnato da un monitoraggio accurato e scientifico delle aspettative dei clienti per un miglioramento

continuo del servizio offerto. Obiettivi che si possono perseguire attraverso un'indagine mirata, possono così essere riassunti (Sestili 1996) :

- 1) *Comprendere meglio le aspettative dei clienti.*
- 2) *Conoscere come i clienti percepiscono le prestazioni dell'azienda erogatrice.*
- 3) *Quantificare gli scostamenti tra aspettative e percezioni dei clienti.*
- 4) *Valutare se le prestazioni percepite raggiungono un livello minimo, accettabile per i clienti.*
- 5) *Tenere sotto controllo l'evoluzione delle aspettative dei clienti nel tempo*
- 6) *Valutare se le prestazioni percepite raggiungono un livello minimo, accettabile per i clienti*
- 7) *Monitorare continuamente le prestazioni dell'azienda erogatrice, tenendo sotto controllo le eventuali criticità del servizio "*

Valutare l'efficacia delle azioni correttive adottate.

- 8) *Realizzare un sistema informativo sulla qualità*
- 9) *Rendere il personale consapevole delle criticità del servizio*
- 10) *Impostare un sistema premiante in linea con la strategia della qualità*

Modello base per un'indagine di *customer satisfaction* per un'impresa, un settore, un ente pubblico, consiste in un sofisticato sistema di equazioni costruito per ogni singolo caso, atto a descrivere le relazioni causa-effetto tra i blocchi dello schema raffigurato nella figura 2.

Ogni componente della qualità (prodotto, servizi, ecc.) viene articolata in una serie di domande; la soddisfazione viene rilevata come valore percepito, valore, come già detto, rispetto alle attese e rispetto all'ideale e poi sintetizzata in un indice globale.

Il modello, che si avvale di strumenti statistici (minimi quadrati parziali, analisi fattoriale, equazioni strutturali), permette di valutare quali effetti si producono agendo su una componente, fino a calcolarne risultati tangibili.

La C.S., (come si può vedere dalla figura 2) è in stretta relazione col processo di *fidelizzazione*.

Ossia genera un comportamento orientato al riutilizzo o comunque al consenso e alla fiducia nei confronti dell'ente o azienda.

I risultati dell'indagine vengono normalmente riassunti in una "*Matrice delle Priorità*", la quale classifica le componenti della qualità, le leve di soddisfazione, in funzione del loro valore assoluto e del loro impatto sull'indice globale. La matrice delle priorità è lo strumento guida per la scelta di priorità di intervento. E' ovvio che solo un calcolo di convenienza economica,

attraverso i legami esplicitati dal modello, permette di pianificare correttamente gli interventi e di privilegiare quegli investimenti sull'utente che generano un miglior rapporto costo - benefici (vedi fig.3).

Tale lavoro esplorerà dettagliatamente i punti più importanti del processo di C.S. indagando su tutti gli aspetti che legano il cliente e le aziende, toccando il concetto di qualità e il suo legame con la C.S., l'evoluzione di questo concetto, gli aspetti psicologici rapportati ad una situazione particolare, quella delle aziende di servizio, della gestione dei reclami fino a giungere alla parte metodologica dove, sulla base della letteratura sugli studi di consulenza in materia di C.S., si è illustrato uno dei metodi attualmente più utilizzato per la sua misurazione.

CAPITOLO 1
ALLE ORIGINI DELLA *CUSTOMER*
***SATISFACTION*: LA QUALITÀ’.**

1.1 Definizione di qualità

La qualità è un oggetto vago e indistinto. Spesso confusa con aggettivi imprecisi quali “bontà, o lusso, o splendore, o peso” (Crosby, 1979), la qualità e i suoi requisiti non sono chiaramente identificati dai consumatori. La spiegazione e la misura della qualità presentano dei problemi anche per i ricercatori i quali spesso evitano definizioni e impiegano misure unidimensionali e personali per spiegarne il concetto. Anche se non sono forse ancora stati ben definiti la sostanza e i fattori determinanti la qualità, produttori e consumatori ne hanno capito la fondamentale

importanza. La ricerca ha dimostrato i benefici strategici della qualità per guadagnare quota di mercato e ritorno sugli investimenti, per ridurre i costi di produzione e migliorare la produttività (Parasuraman, Zeithalm, Berry 1994).

Ma vediamo qui di seguito le definizioni oggi più usate nello scenario della qualità non pensando di dare quella giusta, ma cercando di conoscere quelle più significative per il nostro percorso.

“Rispondenza all’uso in termini di:

qualità di progetto, qualità di conformità, disponibilità, servizio al cliente” (Juran 1999).

“Rispondenza ai requisiti” (Crosby).

“Il grado di soddisfazione ad un prezzo accettabile ed il controllo della variabilità ad un prezzo accettabile” (Broh).

La più precisa e universalmente accettata e riconosciuta è data dalla norma UNI EN ISO 8402: "La QUALITA' è l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto, o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare le esigenze espresse o implicite".

1.2. L'aspetto centrale del concetto moderno di qualità: il cliente.

La qualità è apparsa immediatamente nel mercato dal momento in cui c'è stata la presenza simultanea sulla scena di due attori: il compratore e il venditore. Nell'epoca del

baratto era necessario valutare il “valore” delle merci, oggetto di scambio per una transizione giusta ed equa. In questa prima fase il concetto di qualità è associato più all'estetica che alla vera sostanza del prodotto in sé ma, la rivoluzione industriale, sviluppatasi poi nel XIX secolo, ha portato nuove tecnologie e una gestione del lavoro diversa, a largo consumo anche grazie all'ottenimento di grandi quantità di energia a basso costo. Tutto questo ha fatto sì che nascessero pian piano problemi organizzativi e manageriali tra i quali il necessario sviluppo di strumenti di coordinamento tra la direzione e le diverse componenti aziendali, la concentrazione di un numero consistente di persone nello stesso luogo con relativi problemi logistici ed un diverso modo di concepire la qualità; non più come “problema estetico” ma come risultato di un progetto e di un processo produttivo, problema di chi compra ma non di chi vende.

Solo molto più tardi ci si è accorti che, per avere una presenza significativa sui mercati, le aziende dovevano cercare di mantenersi i clienti, di prendersi cura di loro, di seguirli per capire e poi prevedere le loro esigenze. Proprio questo è il nuovo concetto di qualità: la soddisfazione del cliente come obiettivo e scopo di un'azienda competitiva. Tra le definizioni che abbiamo riportato nell'introduzione ne abbiamo tralasciata consapevolmente una che invece sottolinea molto bene il legame che qui si vuol dimostrare tra C.S. e qualità: " Lo stato in cui bisogni, desideri e aspettative del cliente sono soddisfatti"(Sestili1996). Si tratta di una spiegazione che stabilisce un legame diretto con la moderna definizione di qualità, rappresentata ancor meglio dall'equazione:

$$\begin{aligned} \textit{QUALITA'} &= \textit{PRESTAZIONI AZIENDALI} / \textit{ASPETTATIVE} \\ &\textit{DEI CLIENTI} = \\ &\textit{CUSTOMER SATISFACTION.} \end{aligned}$$

”Quando parliamo di qualità e di C.S. dobbiamo necessariamente fare riferimento ai clienti ed alle loro valutazioni rispetto alle prestazioni che l’azienda eroga”(Sestili 1998). E’, infatti, il cliente che determina con il suo giudizio il valore della prestazione ricevuta.

La fig.4 riassume in poco spazio ciò cui mira la C.S. e sottolinea l’importanza che l’orientamento al cliente assume nel moderno mercato.

Obiettivo primario:

***“FIDELIZZARE I CLIENTI RENDENDOLI
SODDISFATTI
DELLE PRESTAZIONI RICEVUTE”***

Fig.4 Legame tra la soddisfazione del cliente e la redditività dell'azienda

Fonte: Lele e Shet (1993)

Nel mondo aziendale la capacità di interpretare correttamente i bisogni del consumatore diventa imprescindibile, devono essere ascoltati i bisogni non solo funzionali, cioè quelli connessi alle prestazioni o al consumo fisico del prodotto, ma anche bisogni psicologici o simbolici di identità, quelli riguardanti i desideri più nascosti dell'individuo/cliente. E' solo facendo riferimento al sistema di valori che caratterizza il target a cui si fa riferimento ai suoi stili di vita, bisogni, che ci si può correttamente porre nella giusta prospettiva per conoscerlo. I vantaggi che derivano dalla *customer orientation*³ sono riportati sinteticamente qui di seguito (Lewis 1998):

- Fedeltà del cliente soddisfatto: curare i clienti porta all'attrazione di nuovi clienti per effetto di un passaparola positivo.

³ Il concetto è tradotto come "cura del cliente" inteso in senso più ampio e comprende il servizio, l'erogazione /funzionamento, i rapporti dei dipendenti con i clienti.

- Ulteriori opportunità per vendite incrociate: la conoscenza completa del prodotto e lo sviluppo di rapporti e relazioni con la clientela permettono di identificare con più precisione i bisogni della stessa.

- Vantaggi per i dipendenti: in termini di soddisfazione sul lavoro.

In breve si può affermare che un buon servizio alla clientela migliora l'immagine aziendale e può in qualche modo diminuire i rischi della concorrenza basata sul solo prezzo, poiché una parte consistente dei consumatori preferisce pagare un prezzo superiore per garantirsi un servizio affidabile.

1.4. Giappone, Stati Uniti ed Europa: culture a confronto

Dalla sconfitta avuta nel secondo conflitto mondiale il Giappone si è trovato a dover provvedere alla sua ricostruzione economica ed industriale. Alla rinascita del paese fornisce un notevole contributo il JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) concentrando la sua attenzione sul controllo statistico di qualità e avvalendosi dell'aiuto di competenti studiosi americani, tra i quali il Prof. Deming. Nasce la politica per la qualità giapponese: la Company Wide Quality Control (CWQC), ossia il coinvolgimento dell'intera organizzazione aziendale nel controllo della propria qualità ad ogni livello, dal centralino telefonico all'amministrazione, dalla gestione dei fornitori a quella dei servizi. Ogni prodotto, ogni individuo dell'organizzazione deve subire il controllo di qualità:

controllore del primo addetto è il secondo, a sua volta "utilizzatore" del primo. Il CWQC si basa sul presupposto che la condizione essenziale per la sopravvivenza dell'azienda è costituita dal cliente e di conseguenza obiettivo primario deve essere la sua soddisfazione, che si ottiene solo con miglioramenti continui del prodotto o servizio fornito. D'altra parte la qualità del prodotto è il risultato della qualità dei processi che per essere migliorati hanno bisogno di una grande quantità di risorse e, non per ultime quelle umane. Una particolare metodologia di approccio sistematico alla qualità non derivata da prescrizioni legislative o normative è quella introdotta da Feigenbaum A.V. intorno agli anni '20: la Total Quality Control (TQC). La qualità in questa metodologia deve divenire un elemento essenziale del modo di governare un'impresa, il fine ultimo deve essere uno solo:

la soddisfazione del cliente. La nuova filosofia della qualità giunge in Europa, ove emerge la necessità di emanare normative standardizzate. La Gran Bretagna, per prima, tramite il suo prestigioso ente di normazione, il BSI (British Standard Institute), ha emesso nel 1979, le BS 5750 Quality system, che vengono seguite, nel 1981 dalle guide applicative da cui sono nate le norme iso 9000. Queste sono state recepite e fatte proprie dall'ISO (International Organization for Standardization) che le ha introdotte nel 1988. Il CEN (Comitato Europeo di Normazione) per l'Europa, successivamente l'UNI per l'Italia hanno adottato le norme ISO serie 9000 a cui le imprese che vogliono conseguire la certificazione debbono attenersi. Negli Stati Uniti, nel frattempo, sotto la spinta di fattori concorrenziali come l'esempio del Giappone è proclamata dall'allora Presidente degli Stati Uniti d'America Ronald Reagan, nell'ottobre del 1994 il "Mese Nazionale della Qualità"

durante il quale viene firmato un proclama contenente la frase: " (...) la qualità contribuisce ad aumentare la produttività, a ridurre i costi ed a soddisfare i consumatori". Nasce così l'idea di un sistema certificato di qualità aziendale che garantisca degli standard non solo verso le altre aziende ma prima di tutto verso gli impegni contrattuali presi con il cliente. Il principio fondamentale che informa le Iso 9000 dice: " La qualità è il risultato di una politica di società che si realizza in un sistema di qualità che viene realizzato in una struttura organizzativa che si articola in attività operative (controllo di qualità) e attività volte a dare fiducia alla direzione che la qualità prestabilita è raggiunta e mantenuta". Ciò che fa riflettere è che l'importanza della C.S. è stata compresa molti anni addietro, ma i risultati sono che ancora oggi le norme ISO tendono a porre l'attenzione più sulla qualità del prodotto che sulla

soddisfazione del cliente. Da poco tempo si è capita l'importanza della soddisfazione del cliente anche a livello di "certificazione" e, secondo la revisione attuata alle norme, attraverso la sostituzione delle stesse con le "VISION 2000" si è percepito un interesse maggiore nei riguardi di quest'argomento. Nella nuova Vision 2000, si scopre l'attenzione posta alle relazioni con il mercato (marketing e soddisfazione del cliente) e alle risorse umane. Le procedure per la soddisfazione del cliente recitano in questo modo: "La soddisfazione del cliente deve essere utilizzata come misura primaria dei risultati del sistema e gli audit interni come strumento per misurare la conformità del sistema in uso. L'organizzazione deve stabilire un processo per l'ottenimento ed il monitoraggio di informazioni e dati sulla soddisfazione del cliente.

L'organizzazione deve applicare metodi adeguati alla misurazione dei processi, necessari per soddisfare i requisiti del cliente". La filosofia di fine millennio e per il futuro sembra essere sempre la stessa: soddisfare le esigenze dei clienti al costo minimo. Una riflessione mi sembra appropriata: non è che si è stati troppo attenti ai costi e poco a ciò di cui il cliente ha bisogno?

Una rilevante ricerca sulla C.S., commissionata ad Arthur Andersen MBA, ha rilevato che, in Italia, non esiste una sufficiente attenzione a questo aspetto, come invece richiederebbe un mercato moderno. Viene spontaneo chiedersi il perché di questo notevole "ritardo italiano" e se si tratti di un ritardo incolmabile o no. Alla prima parte del quesito sembra abbastanza facile rispondere, in quanto è certo che tale ritardo derivi dall'assenza di una profonda cultura di marketing nella maggior parte delle aziende italiane.

Ciò appare vero soprattutto nell'ambito dei fornitori di servizi, dove le aziende, fino a pochissimo tempo addietro, non si erano ancora dovute confrontare con problemi d'immagine e d'alta competitività. Com'è possibile "restare indietro" per un Paese come il nostro che fa parte dei dieci paesi più industrializzati del mondo? La risposta sembra trovare riscontro nelle tante posizioni monopolistiche che hanno caratterizzato per lunghissimi anni il nostro Paese, una realtà che fino a poco tempo non dava spazio alla concorrenza. Ma non si deve trascurare che l'Italia sta attraversando un peculiare processo di integrazione europea che, in senso positivo, contribuisce a indirizzare al meglio le risorse. Appare inverosimile ipotizzare che un mercato come quello italiano, assaporati strumenti nuovi altrove già ampiamente collaudati, non li utilizzi per fare del proprio cliente un cliente affezionato. Siamo pertanto convinti che la C.S. sia destinata, anche in

Italia, ad acquisire crescente importanza, non solo per i motivi che prima abbiamo addotto, ma anche per altre ragioni. La prima ragione è che il costo d'acquisizione di nuovi clienti o il recupero di quella persa è largamente superiore a quello di mantenimento della clientela già acquisita. Inoltre, accanto ai tradizionali indicatori di benessere economico di una nazione, l'indice di C.S. si sta infatti progressivamente affermando come parametro dello stato di salute di un sistema economico. A livello di singola azienda la misurazione della C.S. costituisce un parametro preciso per valutare lo stato di salute dell'impresa. Si può concludere dicendo che in un mondo imprenditoriale in cui le tecniche di sviluppo dei rapporti si evolvono talmente rapidamente da rendere arcaico ciò che il giorno prima avrebbe potuto tranquillamente essere considerato moderno sarebbe dispendioso ed imperdonabilmente errato non percepire con immediatezza il "nuovo" che sta sotto i nostri occhi, come ad esempio, il significato strategico della C.S..

CAPITOLO 2.
LA QUALITA' NEI SERVIZI: IL CLIENTE COME
CHIAVE
PER IL SUCCESSO

2.1 Il servizio e il servizio pubblico

Molte sono le definizioni che vengono date di "servizio", le norme UNI EN ISO 9004-2 lo definiscono come “ l’insieme dei risultati di attività svolte all’interfaccia fra il fornitore e il cliente e di attività intrinseche del fornitore, per soddisfare le esigenze del cliente”, Rosander (1998) lo definisce come “comportamento umano o attività con obiettivi specifici e processi, il cui scopo è soddisfare i bisogni del cliente”. In un'ottica più innovativa e moderna il servizio è "un processo di interscambio finalizzato alla

soluzione di problemi, alla soddisfazione dei bisogni e dei desideri di persone singole o collettive e imprese che si attua mediante il trasferimento reciproco di informazione, conoscenza, abilità al lavoro, appartenenza, sicurezza o la disponibilità ad usare individualmente e temporaneamente beni/strumenti o il trasferimento di risorse naturali" (Negro 1999). Nel corso degli ultimi anni non ci si può limitare a parlare solo di servizio, nell'ottica moderna si deve necessariamente riferire alla qualità del servizio, intesa come il risultato del confronto tra quello che i clienti ritengono che il fornitore dovrebbe loro offrire e le prestazioni effettivamente erogate. In base ad uno studio di Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985) la qualità del servizio è risultata effettivamente essere l'intensità e la direzione della discrepanza tra le percezioni e le aspettative che i clienti hanno del servizio. Dal punto di vista dei servizi pubblici la qualità attesa deve essere

opportunamente gestita, affinché la qualità percepita possa generare soddisfazione. A tal fine è necessario identificare i fattori che normalmente incidono sulla qualità attesa.

L'attenzione che si deve porre per tenere sotto controllo i trend sociali ed accettare l'idea che i fruitori dei nostri servizi non sono tutti uguali e non si aspettano tutti la stessa cosa è di primaria importanza nei servizi pubblici (1°fattore). Sulle attese del cliente incidono anche le esperienze passate, (2°fattore) esse orientano le persone ad attendersi qualcosa di simile a quanto già vissuto.

Ulteriori fattori riguardano aspetti dello scenario esterno quali le normative, gli orientamenti dei cosiddetti *stakeholder*⁴ e della pubblica opinione, le comunicazioni dei mass media, ed infine, le stesse comunicazioni formali ed informali dell'azienda. Questo insieme di fattori possono orientare le attese e promuovere positivamente o negativamente la qualità percepita.

⁴ “portatori di interesse”

In ogni caso questa qualità percepita deve essere rilevata in modo da confrontarla con quanto programmato ed erogato, così da valutare le eventuali variazioni reali o soggettive. Tutti questi feedback, opportunamente segmentati, servono ad orientare le future scelte e ad assicurare il costante adeguamento del servizio offerto alla realtà di chi lo deve usare ed apprezzare. In assenza di questo filo di collegamento accade fatalmente che i due mondi si allontanano ed il servizio non sia più un servizio ma un disservizio.

2.2 Le caratteristiche del servizio

Come abbiamo già visto, il tentativo di definire e misurare la qualità è nato in larga misura nel settore dei prodotti manifatturieri. Secondo la filosofia giapponese predominante, la qualità è “zero difetti, eseguendo il lavoro

in modo giusto la prima volta”. Garvin (1983) misura la qualità calcolando l’incidenza dei difetti riscontrati “all’interno” (ossia quelli osservati prima che un dato prodotto sia uscito dalla fabbrica) e dei difetti riscontrati “all’esterno” (ossia quelli notati dopo che il prodotto sia già stato montato o installato). Le conoscenze sulla qualità riferita ai prodotti non bastano tuttavia a comprendere la qualità dei servizi, a tale scopo è infatti necessario riconoscere tre ben definite caratteristiche dei servizi:

intangibilità, eterogeneità ed inseparabilità.

In primo luogo, molti dei servizi sono intangibili. Proprio perché essi sono prestazioni e non oggetti è difficile applicare le precise specifiche manifatturiere riguardanti la qualità uniforme. Nella maggior parte dei servizi non è possibile⁵ stabilire calcoli, misure, scorte, prove e verifiche prima della vendita per garantire la qualità. A causa dell’intangibilità, può essere difficile per l’azienda

⁵ Cfr capitolo 1, paragrafo 1.2.

comprendere come il cliente percepirà e valuterà la qualità del servizio (Zeithalm, 1981).

In secondo luogo, i servizi, particolarmente quelli ad elevato contenuto di manodopera, sono eterogenei: le prestazioni variano spesso da produttore a produttore, da cliente a cliente e di giorno in giorno. La coerenza del personale nel campo dei servizi è difficile da garantire perché ciò che l'azienda intende offrire può rilevarsi completamente diverso da quanto il consumatore riceve. In terzo luogo, produzione e consumo si presentano inseparabili in molti servizi. La qualità nei servizi non è quindi realizzata nell'impianto di fabbricazione e poi consegnata intatta al consumatore. Ad esempio, nei servizi ad alto contenuto di manodopera, la qualità si esplica nel corso dello svolgimento del servizio stesso, di solito durante il contatto tra il cliente e l'addetto dell'azienda.

Accade inoltre che l'azienda di servizi abbia un minore

controllo manageriale sulla qualità quando il consumatore partecipa al servizio poiché il cliente influisce sul processo. In questi casi, infatti, l'input fatto dal cliente influisce direttamente sul servizio prestato. Dall'attuale letteratura risultano inequivocabili tre aspetti che intendo approfondire qui di seguito:

1) Il consumatore, spesso, incontra maggiore difficoltà nel giudicare la qualità di un servizio che non quella di un prodotto, è infatti molto più difficile comprendere l'intangibilità del servizio rispetto all'immediatezza che si percepisce nell'usufruire di un prodotto. Il servizio è sottoposto a componenti soggettive che derivano da vissuti e percezioni differenti per ciascuno dei clienti.

2) Il giudizio del consumatore sulla qualità del servizio deriva dal confronto tra le sue aspettative e l'effettiva prestazione del servizio

3) Le valutazioni sulla qualità non vengono esclusivamente espresse sull'esito di un servizio, ma anche sul processo di fornitura del servizio.

Riguardo al primo punto è facilmente deducibile che quando il consumatore acquista una merce, si serve di vari elementi tangibili per giudicarne la qualità: stile, durezza, colore, etichetta, consistenza, imballaggio, idoneità. Nel caso dei servizi invece tali elementi sono più scarsi, per lo più si limitano infatti alla attrezzature fisiche di chi fornisce il servizio, ai suoi impianti e al suo personale. In assenza di elementi tangibili sui quali basarsi per valutare la qualità, il cliente dovrà basarsi su altri elementi. Il modello di Parasuraman⁶, Zeithalm, Berry individua dieci fattori che determinano la qualità dei servizi, sette dei quali (comunicazione, competenza, cortesia, credibilità, capacità di risposta, attività tangibili, capire/conoscere il cliente) riconducibili ad aspetti comportamentali.

⁶ Parasuraman ha ideato SERVQUAL un sistema che permette di misurare la qualità del servizio in termini di divario tra aspettative e percezioni dei clienti rispetto a queste cinque dimensioni.

Vediamoli indettaglio:

1) *Affidabilità*: cioè l'abilità di fornire quanto promesso in modo continuativo

2) *Fiducia / sicurezza*: l'abilità, la conoscenza, la cortesia degli addetti, che comporta la fiducia dei clienti

3) *Capacità di risposta*: la disponibilità ad aiutare il cliente a fornire con tempestività il servizio

4) *Empatia*: la capacità di mettersi nei "panni" dei clienti

5) *Aspetti tangibili*: le strutture fisiche, le attrezzature e l'aspetto del personale.

6) *Comunicazione*: capacità di spiegare il servizio e di rassicurare il cliente

7) *Competenza*: conoscenze ed abilità del personale di frontline e di back-office

8) *Capire / conoscere il cliente*: imparare quali sono le esigenze specifiche del cliente, prestare un'attenzione individualizzata, riconoscere il cliente abituale

9) *Cortesìa*: la gentilezza, il rispetto, la considerazione e l'amabilità del personale

10) *Credibilità*: le caratteristiche personali del personale di contatto con il cliente.

Sia i ricercatori che i manager che operano nel campo delle imprese dei servizi concordano sul fatto che la qualità dei servizi comporta una comparazione tra aspettative e prestazioni:

” La qualità di un servizio è la misura di quanto il servizio di qualità significa adeguarsi alle aspettative del cliente con un valido fondamento (Lewis e Booms,1983). Proprio su queste basi si erige l’indagine teorica di C.S..

2.2. Le fasi dell'erogazione di un servizio

L'erogazione di un servizio è stata considerata il corrispettivo esatto di un "processo" in aziende che producono beni materiali (Negro G., 1996) e, come queste necessita di fasi di produzione logica identificabili e misurabili che possiamo schematizzare come segue:

1. *Fase di rilevazione dei bisogni/desideri del cliente:* la società di servizi, come primo obiettivo, deve analizzare in profondità e interpretarne i bisogni, siano essi impliciti od espliciti, dei clienti, individuando anche le classi in cui questi possono essere segmentati.

2. Definizione dei target di valore dei servizi: per ogni tipo di clientela è necessario rilevare i livelli di valore dei servizi, in altre parole il rapporto tra prestazioni globali offerte e prezzo richiesto. In questa fase l'attenzione della società non deve essere rivolta solo alla clientela ma anche alla concorrenza, per conoscere sia i target con cui la società stessa dovrà confrontarsi sia le scelte corrette per creare un differenziale competitivo.

2. Definizione e allocazione delle risorse: come risulta ovvio, per poter attuare scelte che derivano dalla fase precedente, la società deve essere in grado di fornire al personale le risorse necessarie siano esse di tipo economico, finanziario, ecc.

4. *Progettazione qualitativa e quantitativa del sistema di erogazione del servizio*: una volta definite le esigenze del cliente, si deve affrontare il problema di come realizzare il servizio e la conseguente definizione degli standard operativi, garantendo il rispetto dei desideri del cliente, con particolare riferimento a:

- prestazioni del servizio
- procedure operative
- front-line (personale a diretto contatto con la clientela attraverso una gamma di ruoli che parte da quello relazionale per passare poi a quello decisionale, a quello operativo ed infine a quello simbolico)
- back-office (personale non a diretto contatto con il cliente ma di supporto operativo e decisionale per il front-line)
- supporti
- strutture e sistema organizzativo

- ambienti

5. *Erogazione dei servizi*: una volta definite le caratteristiche del sistema siamo di fronte all'erogazione vera e propria del servizio al cliente, che avverrà nella realtà con livelli di prestazione.

6. *Rilevazione del grado di soddisfazione dei clienti*: l'ultima fase è quella della verifica del servizio erogato, cioè dell'analisi della corrispondenza tra quanto previsto e quanto effettivamente fornito. I risultati di tali analisi saranno usati per interventi futuri sia di tipo correttivo sia di tipo preventivo, ridefinendo se necessario i target di riferimento a monte del sistema, oppure correggendo criticità nel sistema d'erogazione.

2.3. Il cliente / cittadino

I forti cambiamenti verificatisi nei secoli hanno portato molte trasformazioni nello stile di vita e nella struttura socioeconomica, questi hanno influito anche sulla formazione del cliente odierno. Alvin Toffler a questo proposito, ha sintetizzato con grande efficacia le tappe evolutive del cliente in tre "ondate" (Negro G., 1996). Nella prima fase gli individui producono ciò che essi consumano e vi è un sostanziale equilibrio tra domanda e offerta. La figura peculiare di questo periodo è il *brown collar* e la risorsa prima è il suolo.

Nella seconda fase, con la rivoluzione industriale, si assiste alla divisione tra beni prodotti per un uso personale e beni destinati alla vendita al pubblico. Il sistema economico è caratterizzato da un forte squilibrio tra domanda e offerta perché il mercato assorbe tutto ciò che viene prodotto. Il *blue collar* lavora per produrre fonti energetiche e materie

prime. La figura del "Produttore" si fa spazio nel mercato in posizione dominante rispetto al "Consumatore".

Nel terzo periodo, con l'avvento del "post-industriale" , si assiste ad un ribaltamento dello squilibrio domanda-offerta: il consumatore domina la relazione con il produttore. Ora è un consumatore più scolarizzato, informato, selettivo, esigente, attivo nel processo di produzione e consumo. Ora oltre a soddisfare i bisogni dell'"avere", legati al possesso dei prodotti, esprime i bisogni dell'"essere", più legati all'io, all'alienazione della fatica fisica, all'appartenenza, al ruolo sociale, alla comunicazione. Il *white collar* spopola come simbolo di creatività, conoscenza e informazione. Oggi, il cliente non è lo stesso di un decennio fa, è più consapevole dei propri diritti e del potere che ha acquisito. Conseguentemente a questo crescono le sue aspettative e quindi risulta maggiormente critico nel giudicare il prodotto/servizio a lui offerto.

La "cultura" del cliente è stata accresciuta dalla forza della pubblicità, i mass media lo hanno informato sulle possibili alternative del mercato e attraverso tecniche di comunicazione persuasive e condizionanti ha compiuto delle scelte, cambiato fornitore se insoddisfatto. Vorrei porre l'attenzione anche sul particolare tipo di cliente che usufruisce di un servizio pubblico: il cittadino. Trovo sia necessario riflettere sulla particolarità del rapporto che si crea tra cittadino e servizio pubblico. La maggior parte di servizi di questo genere, infatti, viene erogata in regime di monopolio. Manca un elemento fondamentale per assimilare completamente il servizio pubblico ad un prodotto: la possibilità di scelta e quindi in sintesi l'eventualità di rivolgersi ad un altro fornitore se il servizio non è di gradimento. E' indispensabile, come ci fa presente Sestili (1996) "ricordare che il cittadino è comunque titolare di alcuni diritti⁷, che gli devono essere sempre riconosciuti".

⁷ 8 Per un approfondimento sull'argomento vedere paragrafo successivo

Se, infatti, l'azienda che opera sul mercato può decidere di orientare la sua attività verso il soddisfacimento dei bisogni di uno specifico segmento di clientela, coincidente con il segmento più numeroso o più redditizio, gli enti erogatori di servizi pubblici non possono invece prescindere dal compito di rivolgersi a tutti gli strati dei cittadini. Pur consapevole del diverso e peculiare ruolo del cittadino all'interno del settore pubblico, continuerò ad usare il termine "cliente" e non utente per sottolineare l'importanza che comunque il soggetto ha all'interno dell'argomento che sto trattando.

2.3. Il legame tra customer satisfaction, qualità del servizio e cliente.

Abbiamo spiegato il legame tra C.S./qualità e tra C.S./cliente, vediamo ora di cogliere la relazione tra i tre elementi su cui s'incentra tutto il lavoro:

Fig.5 Legame tra customer satisfaction, qualità del servizio e cliente soddisfatto

Fonte: Lele e Shet (1993)

Il giudizio finale sulla qualità del servizio (servizio percepito) è frutto di un confronto mentale fra quanto il cliente prevede di ricevere (servizio atteso) e quanto in realtà ha avuto (servizio ricevuto)⁸.

⁸ Vedi Fig.5

Da questo confronto nasce la sua soddisfazione o insoddisfazione. E' importante perciò conoscere non solo le necessità del cliente ma anche le sue attese, rivolgendo una particolare attenzione ai parametri di valutazione che il cliente ritiene prioritari. Per un rapporto ideale azienda-cliente, basato sulla reciprocità, deve sussistere uno scambio bidirezionale, per questo le informazioni devono viaggiare in entrambi i sensi. Il contatto non deve essere solo da parte del cliente nel momento della necessità⁹, ma deve essere continuamente sollecitato e mantenuto dall'azienda, in special modo se si tratta di un'impresa di servizi. In un sistema così costruito l'azienda è in grado di comprendere esattamente non solo le richieste ma anche i parametri di giudizio del cliente.

E' proprio su questo serio e continuo rapporto che si crea non solo una fidelizzazione reciproca ma anche un cliente soddisfatto.

⁹ Vedi Cap.4 paragrafo 4.5

La comunicazione esterna dell'azienda è importante per costruire l'immagine di un'azienda pronta ad ascoltare il proprio cliente, ad informarlo costantemente sui cambiamenti, ad aggiornarlo e, in qualche modo, a renderlo partecipe della sua stessa soddisfazione. Oggi non basta più una comunicazione che si limiti ad informare, ma “ E' indispensabile una comunicazione che si faccia sempre più servizio, che superi gli schemi della propaganda e dell'immagine e che sia utile ai cittadini (...) ”(Rovinetti A. 1999). Tra gli strumenti di dialogo azienda/cliente il primo è sicuramente l'indagine di C.S. per i motivi che ho già espresso (vedi introduzione), ma ve ne sono altri, come per esempio:

- *Lettere informative* che la società invia al cliente, per aggiornarlo sull'evoluzione del servizio, sulla tecnologia utilizzata, benefici, forme promozionali attuate, ecc.

In questo modo è più facile che il cliente si predisponga ad utilizzare correttamente ed abitualmente i servizi prepostogli, inserendosi nei processi aziendali. In questo caso il Front- Line è essenziale.

- *Comunicazione epistolare varia* con la quale si dimostra al cliente attenzione e coinvolgimento nelle attività promozionali dell'azienda.

- *Gestione dei reclami* e monitoraggio continuo degli stessi. Avere un personale qualificato e pronto ad ascoltare i clienti fa instaurare un corretto rapporto di trasparenza e reperibilità immediata.

La qualità del servizio ha inizio e termina dal cliente che va dunque posto al centro dell'interesse di chiunque operi in azienda a qualunque livello e ambito. A questo scopo" (...)

è necessario ottenere informazioni selettive sul livello di soddisfazione del cliente relativo ai prodotti e servizi offerti e correlati ad elementi di funzionamento interno quali ad esempio l'interiorizzazione dei valori aziendali, il clima organizzativo, ecc.”(Falbo 1998).

2.4. Aspetti giuridici: la Carta dei servizi

La Carta dei Servizi è uno strumento operativo, introdotto da una direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 27 Gennaio 1994¹⁰, con la finalità di garantire i cittadini nei confronti degli enti e delle aziende che gestiscono l'erogazione dei servizi pubblici. Si tratta in sostanza di un contratto, che il gestore del servizio si impegna a rispettare, e che delinea gli standard di qualità relativi alle principali prestazioni, garantendo al tempo stesso un servizio improntato all'efficienza, ed adeguato alle oggettive

¹⁰ Pubblicata in G.U. n°43 del 22 Febbraio 1994

esigenze dei cittadini/clienti. La Carta dei Servizi è un documento di significativa importanza, che va periodicamente aggiornato, al fine di tenere costantemente sotto controllo tutti quegli indicatori attraverso i quali è possibile verificare il livello oggettivo della qualità complessiva del servizio.

I principi fondamentali enunciata dalla direttiva sono sei:

1) Eguaglianza: *‘1.L’erogazione del servizio pubblico deve essere ispirata al principio di uguaglianza dei diritti degli utenti. Le regole riguardanti i rapporti tra utenti e servizi pubblici e l’accesso ai servizi pubblici devono essere uguali per tutti. Nessuna distinzione nell’erogazione del servizio può essere compiuta per motivi riguardanti sesso, razza, lingua, religione ed opinioni politiche. Va garantita la parità di trattamento, la parità di condizioni del servizio prestato, sia fra le diverse aree geografiche di utenza,*

anche quando le stesse non siano agevolmente raggiungibili, sia fra le diverse categorie o fasce di utenti.

2. L'eguaglianza va intesa come divieto di ogni ingiustificata discriminazione e non, invece, quale uniformità delle prestazioni sotto il profilo delle condizioni personali e sociali . In particolare, i soggetti erogatori dei servizi sono tenuti ad adottare le iniziative necessarie per adeguare le modalità di prestazione del servizio alle esigenze degli utenti portatori di handicap.”(G.U.)

Il principio di eguaglianza, nell'espletamento dei servizi nei confronti degli utenti, ha portato all'elaborazione del concetto di “servizio universale”, inteso come servizio pubblico rispetto al quale deve essere garantito l'accesso a tutti i potenziali utilizzatori. Si tratta di un concetto elaborato a livello comunitario, che ancora non si è tradotto in atti con efficacia giuridica generale. (CaiaG.)

2) Imparzialità:”1.I soggetti erogatori hanno l’obbligo di ispirare i propri comportamenti nei confronti degli utenti, a criteri di obiettività, giustizia ed imparzialità. In funzione di tale obbligo si interpretano le singole clausole delle condizioni generali e specifiche di erogazione del servizio e le norme regolatrici di settore.”

3) Continuità :”1. L’erogazione dei servizi pubblici, nell’ambito delle modalità stabilite dalla normativa regolatrice di settore, deve essere continua, regolare e senza interruzioni. I casi di funzionamento irregolare o di interruzione del servizio devono essere espressamente regolati dalla normativa di settore. In tali casi, i soggetti erogatori devono adottare misure volte ad arrecare agli utenti il minor disagio possibile” (G.U.)

Il principio di continuità rappresenta la conseguenza naturale della scelta di istituire un servizio pubblico.

Espletare un servizio pubblico con il rispetto del principio di continuità significa che il servizio deve funzionare regolarmente, salve in casi di forza maggiore rispetto ai quali devono comunque essere previste le misure per far fronte a casi di emergenza. L'eventuale ingiustificata interruzione del servizio può comportare provvedimenti sanzionatori nei confronti dei soggetti incaricati dell'erogazione del servizio. A questo proposito si deve ricordare l'importanza del principio di continuità, nel funzionamento del servizio pubblico, è sancita anche dagli articoli 331 e 340 del codice penale riguardanti l'interruzione del servizio pubblico.

4) Diritto di scelta :”1. Ove sia consentito dalla legislazione vigente, l'utente ha diritto di scegliere tra i soggetti che erogano il servizio. Il diritto di scelta riguarda, in particolare, i servizi distribuiti sul territorio.”

5) Partecipazione :”1.La partecipazione del cittadino alla prestazione del servizio pubblico deve essere sempre garantita, sia per tutelare il diritto alla corretta erogazione del servizio, sia per favorire la collaborazione nei confronti dei soggetti erogatori.

2. L’utente ha diritto di accesso alle informazioni in possesso del soggetto erogatore che lo riguardano. Il diritto di accesso è esercitato secondo le modalità disciplinate dalla legge 7 agosto 1990, n.241.

3. L’utente può produrre memorie e documenti; prospettare osservazioni; formulare suggerimenti per il miglioramento del servizio. I soggetti erogatori danno immediato riscontro all’utente circa le segnalazioni e le proposte da esso formulate.

4. I soggetti erogatori acquisiscono periodicamente la valutazione dell’utente circa la qualità del servizio reso, secondo le modalità indicate nel titolo successivo.”

6) Efficienza ed efficacia :”1.*Il servizio pubblico deve essere erogato in modo da garantire l’efficienza e l’efficacia. I soggetti erogatori adottano le misure idonee al raggiungimento di tali obiettivi.*” Questo principio si riconduce a quello di “adeguatezza” che impone la scelta del modello di gestione più appropriato in relazione alla situazione di fatto ed agli obiettivi che si intendono conseguire.

L’adattamento del servizio è ciò che in Francia si definisce *loi de changement* ovvero *l’adaptation* costante del servizio, in relazione all’evoluzione delle situazioni ed alle possibilità tecniche a fronte del mutare nel tempo dei bisogni collettivi e dell’interesse generale. Gli strumenti concreti che la direttiva indica per l’attuazione dei principi sopra descritti, sono molteplici;
analizziamoli brevemente:

- Semplificazione delle procedure
- Informazioni agli utenti
- Rapporti con gli utenti
- Rimborso
- Doveri di valutazione della qualità dei servizi
- Adozione di standard

Per gli argomenti trattati in questa tesi mi sembra opportuno soffermarci su questi ultimi due strumenti. Il “Dovere di valutazione delle qualità dei servizi” ha acquisito negli ultimi tempi, come abbiamo sostenuto e dimostrato in questo e nei capitoli precedenti, molto rilievo, il quale del resto esprime esigenze riconducibili anche ai principi di adeguatezza, così come ai corollari di efficienza e di efficacia. L’adozione di standard riveste particolare importanza, si tratta di standard generali e di standard specifici di qualità e quantità dei servizi:

i primi rappresentano obiettivi di qualità che si riferiscono al complesso delle prestazioni rese, i secondi riguardano ciascuna delle singole prestazioni rese all'utente, che deve poterne direttamente verificare il rispetto; gli standard devono poi essere periodicamente aggiornati onde adeguarli alle esigenze dei servizi e devono altresì essere progressivamente migliorati. In sostanza, le Carte dei Servizi rappresentano uno strumento per assicurare la qualità nei servizi stessi, attraverso la definizione di caratteristiche oggettive che ne consentano la misurabilità; questo avviene attraverso la possibilità per l'utente di conoscere preventivamente i livelli minimi e adeguati (standard) di erogazione del servizio e conseguentemente di misurare le singole prestazioni.

In quanto adottate dai soggetti gestori del servizio, ai sensi dell'art.2 del d.l. n. 163/1995, le Carte dei Servizi pubblici possono essere configurate come obbligazioni

unilateralmente assunte in relazione al relativo svolgimento. Un cliente insoddisfatto, anche per un'azienda che gestisca un servizio in regime di sostanziale monopolio, è certamente motivo di rammarico e di preoccupazione per l'azienda stessa, che dovrà quindi intervenire, per rimediare e cercare di fornire un servizio migliore. Con la Carta dei Servizi il cliente ha una visione chiara dei propri diritti, delle clausole del "contratto" che sottoscrive con l'azienda pubblica ed ha quindi la possibilità di far sentire meglio la propria voce, intervenendo in modo più incisivo direttamente nell'erogazione del servizio. Non del tutto d'accordo sembrano essere le associazioni dei consumatori. Il Codacons, ad esempio, interpreta la Carta dei servizi come una petizione di principio, senza un'effettiva presa di posizione da parte delle aziende che la pubblicano. Al consumatore non interessa avere le modalità di un servizio, vuole solo che vengano garantiti tempi e servizi.

Nelle aziende pubbliche gli impegni presi nella Carta dei servizi risultano essere molto rari, a differenza delle imprese private o S.p.a. dove invece è più usuale assumersi chiare responsabilità in merito. Inoltre, sempre il Codacons ha rilevato una sostanziale disinformazione su questo decreto legge, le aziende non divulgano la loro Carta.

CAPITOLO 3

L'AZIENDA E IL CLIENTE.

3.1 I valori aziendali orientati al cliente

I valori della cultura dell'impresa sono i motori di tutte le decisioni aziendali, sono, infatti, questi che definiscono la cultura della società e influiscono sul comportamento dei dipendenti. E' ovvio, quindi che un'azienda orientata al cliente abbia migliori risultati dai suoi dipendenti che si rispecchiano nella cultura dell'impresa. Vediamo ora i motivi dell'essenzialità dei valori aziendali orientati ai clienti come ci illustrano Lele e Shet (1993) .

- Aiutano i manager a tenere costante attenzione sulla soddisfazione del cliente
- Aiutano a non porre troppo l'accento sull'eterno conflitto "qualità-quantità"
- Se i valori aziendali sono esplicitamente orientati al cliente l'azienda continuerà a effettuare i necessari investimenti a lungo termine per assicurare la soddisfazione del cliente.

I punti che sono stati qui sopra riportati sono di normale applicazione nelle aziende private ed è per questo motivo che il settore pubblico dovrebbe adeguarsi ad una mentalità più moderna anche se in un regime di esclusività del mercato perché stiamo assistendo in Italia ad una tendenziale inclinazione verso la privatizzazione di sfere pubbliche. Nelle aziende di servizio pubblico il nuovo orizzonte sembra convergere, insieme alle imprese private, verso uno spiccato orientamento aziendale e culturale in cui esiste una unica missione: la soddisfazione del cliente.

Da questo punto di vista tutto all'interno dell'azienda è fatto e pensato per il cliente, dal vertice all'operaio, tutti sono lì a lavorare affinché il loro cliente sia sempre soddisfatto e ritorni ad acquistare il prodotto per lunghi anni. I vantaggi della *customer orientation* vanno messi ancor più luce a fronte di ciò che è di mio principale interesse, vale a dire il servizio. Si può affermare che l'erogazione di un servizio nasce dalla necessità che qualcuno faccia qualcosa per te ovvero che qualcuno si preoccupi di fornire ad un terzo la possibilità di disporre, accedere o utilizzare fatti o risorse in cambio della corresponsione di un corrispettivo per il servizio reso. La nascita, quindi, dei servizi va ricercata, probabilmente, in due momenti simultanei: la necessità di soddisfare un bisogno e l'individuazione di un bisogno da soddisfare (Tronconi A., 1996). Mi sembra utile riportare la piramide organizzativa delle aziende orientate al servizio (fig.6) e, quindi, incentrate sulla *customer orientation*.

Questa figura è utile da un punto di vista strettamente strutturale ed organizzativo, ma tutto questo non serve se dietro la piramide non c'è il supporto di una cultura organizzativa orientata al cliente a tutti i livelli. Infatti, affinché l'azienda orientata alla *customer care*¹¹ applichi gli elementi fondamentali che si racchiudono in questo principio e riesca a tradurre i valori aziendali di cui sopra in pratica è necessario che faccia propri sistemi invisibili e invisibili che rafforzino i messaggi dell'azienda diretti al cliente.

Capire i bisogni della clientela, rispondere alle aspettative garantendo una qualità soggettivamente attesa, diviene il punto di forza principale, e fa sì che l'azienda di servizi sia decisamente orientata alle esigenze del cliente. Il cliente è a tal punto coinvolto nelle varie fasi che determinano il bisogno, la realizzazione e l'erogazione di un servizio che Toffler, già nel 1980, anticipando molto i tempi, ha coniato

¹¹ Così è definita la "cura del cliente".

il termine di *prosumer*, per sottolineare la forte integrazione fra produttore (*producer*) e cliente (*consumer*), definendo così una figura tipica di ogni azienda di servizi. E' nel concetto di servizio infatti che è già implicito un rapporto diverso – diverso rispetto al tradizionale rapporto utente-azienda industriale classica- tra cliente ed azienda di servizi. La caratteristica, più o meno marcata di intangibilità del servizio e la coincidenza, più o meno assoluta, tra momento della produzione e momento dell'erogazione del servizio, identificato un processo decisionale ed una partecipazione del cliente singolare. Ed è proprio per cercare di superare le difficoltà che il cliente incontra nell'afferrare mentalmente la natura e la qualità del servizio offerto, che le aziende di “servizi intangibili” cercano di coinvolgere con elementi tangibili il cliente nel proprio rapporto di *membership*. La partecipazione del cliente, ovvero la percentuale di tempo che il cliente trascorre nel sistema azienda di servizi rispetto

al tempo totale in cui il servizio viene erogato, è generalmente elevata, e questa considerazione ha fatto sì che le aziende di servizi vengano da alcuni autori definite *high touch* (Heskett, 1986). Il grado di contatto personale è stato altrimenti utilizzato da altri autori per classificare le aziende. Nelle aziende ad alto grado di contatto, quali le imprese di trasporto, le scuole, gli ospedali, la partecipazione attiva del cliente ha una forte determinante riguardo il momento della domanda, la natura del servizio e la qualità del servizio. Di contro nelle aziende a basso grado di contatto (industrie chimiche, industrie manifatturiere, ecc.), l'interazione clienteazienda è assai poco frequente e pertanto non ha alcun impatto sul sistema durante il processo di produzione. Un'importante conseguenza dello stretto rapporto di *membership* che si instaura tra azienda e cliente è la segmentazione del mercato. In un processo circolare, continuo nel tempo e

dinamico, l'azienda e cliente vengono ad interagire profondamente. L'azienda decide via via i propri assetti strategici-operativi in funzione del cliente da servire, e il cliente percepisce il senso di appartenenza a quella azienda piuttosto che ad un'altra, in funzione della soddisfazione delle proprie esigenze. L'impresa di servizi, pur offrendo lo stesso servizio centrale, cerca di personalizzare l'intero "pacchetto di servizi" fino ad incontrare i diversi bisogni specifici dei diversi clienti. Proprio perché il cliente ha un ruolo fondamentale nell'erogazione del servizio, una produzione standardizzata dello stesso mal si adatta, in generale, alle aziende dell'area dei servizi. Il cliente è e rimane parte attiva nell'erogazione del servizio e le sue esigenze devono essere tenute in debito conto, poiché è il cliente, in definitiva, a valutare e a decretare il successo o l'insuccesso del sistema.

3.2 I sistemi visibili e invisibili

I sistemi visibili ed invisibili sono tutti i metodi e le strategie che le aziende orientate al cliente usano per comunicare all'interno e all'esterno, il loro impegno per soddisfare i clienti.

I sistemi visibili sono:

- la dichiarazione della missione aziendale
- la rilevazione della soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*)
- incentivi e valutazioni del cliente.

Mentre i sistemi invisibili comprendono:

- la formazione che riceve il personale dell'azienda
- i metodi di selezione del personale.

3.3 I sistemi visibili

Sono due gli elementi fondamentali che compongono i sistemi visibili, vale a dire le dichiarazioni della missione e gli incentivi e le valutazioni all'interno dell'azienda. Dichiarazione di missione informali (che sono cioè alla conoscenza di tutti) sia quelle formali (usate nei documenti aziendali) sono state qui entrambi considerate. Dietro la dichiarazione della missione, ci devono essere politiche e procedure che la sostengano. Di particolare importanza, affinché l'azienda raggiunga lo scopo di soddisfare il cliente, sono la valutazione della C.S. e gli incentivi che vengono promossi e dati ai dipendenti per raggiungerla. In pratica, poche aziende legano la soddisfazione del cliente alla valutazione delle prestazioni aziendali, invece è proprio questo metodo che porta a dei risultati tangibili, al modo giusto di verificare le aree critiche emerse da un'indagine condotta nel modo ottimale.

Costruire una adeguata C.S. senza legami effettivi e tangibili per tutti i dipendenti dell'azienda significa vanificare tutto il lavoro e rendere sterili ed inconcludenti i risultati. La letteratura più recente sottolinea come, nonostante differenze di impostazione che hanno le aziende pubbliche o private che siano, ci sono dei punti in comune che dimostrano una cultura aziendale orientata al cliente (Lele e Shet 1993):

- *Le rilevazioni sono orientate all'esterno*: non fanno affidamento su quello che loro pensano che il cliente voglia, ma cercano di scoprire attraverso metodi chiari e affidabili ciò che i loro clienti pensano dell'azienda.

-*L'accento è sulle variabili esterne*: queste aziende non si preoccupano dell'impegno speso, ma dei risultati a cui questo impegno tende.

- *Le valutazioni non diventano un palleggiamento politico:* in nessun caso si è avuta l'impressione che i risultati di una C.S. potessero essere falsati, le culture interne di queste aziende combattono naturalmente questi sistemi di difesa, è solo controproducente.

- *L'informazione è ampiamente condivisa:* tutti sono a conoscenza della prestazione degli altri reparti mirati alla soddisfazione del cliente, questo serve innanzi tutto a rimuovere incertezze e dubbi e in secondo luogo a confrontare le varie componenti della società, ciò aumenta la sollecitazione dei colleghi a migliorare la prestazione. Le informazioni riguardanti la soddisfazione del cliente sono messe a disposizione di tutti creando così all'interno dell'azienda una conoscenza diffusa e capillare dell'importanza dell'orientamento imboccato.

- *Le gratificazioni sono chiaramente legate:* in queste aziende le persone sanno che c'è un legame ben preciso tra la loro capacità di soddisfare i clienti e le loro gratificazioni. Tutti i dipendenti sanno che soddisfare i clienti è remunerativo e che renderli o mantenerli insoddisfatti è estremamente pericoloso per il proprio futuro nell'azienda.

3.4. I sistemi invisibili

La selezione e la formazione fanno parte di tutti quei sistemi nascosti che l'azienda orientata al cliente mette alla base del suo successo. La selezione del personale rappresenta, nelle imprese più moderne, un'esigenza importante che concorre a mantenere uno stretto collegamento tra le diverse attività che concorrono alla gestione e lo sviluppo delle risorse umane. Le aziende si devono preoccupare che i propri sistemi di selezione,

formazione e promozione agiscano da "filtri", per escludere le persone i cui valori non fossero orientati al cliente nella misura voluta dall'azienda. Nelle imprese di servizi, mancando per lo più la funzione "tecnologia", in quanto funzione portante, le risorse umane, a tutti i livelli della scala gerarchica, e non solo quelli più alti, costituiscono fattore fondamentale. In mancanza di macchine e di capitale destinato alla produzione, sono gli uomini la variabile critica che viene a qualificare l'azienda di servizi e a definire le prestazioni. Nelle aziende industriali, in particolare modo se *capital intensive*, i programmi di sviluppo del personale sono spesso concentrati ai soli quadri, agli uomini chiave della struttura organizzativa. Nelle aziende di servizi non esistono uomini "più critici" di altri: anche l'impiegato allo sportello, o l'hostess al banco di accettazione, per la loro interazione con i clienti e per le loro prestazioni, sono "chiave" del successo aziendale.

Il ruolo critico delle risorse umane è ben rappresentato dal concetto di *personnel idea*, dove la *personnel idea* di un'azienda, “*consiste nel grado e nel tipo di interazione fra le capacità, le attese e le esigenze vitali di un particolare gruppo di persone, da un lato, e l'ambiente o contesto che l'azienda può offrire a quel gruppo continuando a soddisfare le esigenze del proprio business dall'altro*” (Normann, 1986). L'incontro tra le esigenze del personale e le esigenze dell'impresa è la premessa del successo aziendale. La formazione e l'addestramento delle persone destinate ad offrire un servizio rivestono un ruolo fondamentale per molte aziende. Gli obiettivi della formazione sono molteplici. A livello pratico i programmi specifici devono soddisfare diverse esigenze operative, fornendo tutti gli strumenti necessari per gestire il ruolo/mansione in modo efficace ed efficiente. Obiettivo non secondario della formazione è trasmettere e diffondere

la mentalità e la cultura tipica dell'azienda. Se, l'azienda di servizi deve possedere certe caratteristiche, quali per esempio essere rispondente alle esigenze del mercato e se le risorse umane costituiscono la variabile critica attorno a cui ruota tutto "l'organismo azienda di servizi", il personale deve possedere il patrimonio tipico dei servizi. Negli ultimi tempi l'interesse per la cultura aziendale, in quanto variabile organizzativa praticabile, su cui lavorare per incidere sulle strategie aziendali, è molto cresciuto fra gli addetti ai lavori. Si è visto che, oltre alla struttura, ai meccanismi e ai processi, la cultura, in quanto insieme dei principi di fondo appresi, convalidati e trasmessi collettivamente dall'azienda, è un punto di forza o di debolezza per il successo o il fallimento della strategia perseguita.

3.5. Il coinvolgimento dell'organizzazione aziendale per il successo della customer satisfaction

Il cliente soddisfatto è la premessa per avere il cliente fedele ed il cliente fedele è il vero e proprio patrimonio, quello più prezioso, su cui ogni azienda basa le sue possibilità di sviluppo e fonda la sua concreta ricchezza. La questione centrale, giunti a questo punto, sembra essere quella di riuscire a capire come mantenere il cliente soddisfatto. Questione semplice nella sua formulazione che richiede una risposta teoricamente non difficile ma in pratica assai articolata e complessa. E, molto probabilmente, è proprio su questo ultimo punto, sulla complessità della pratica, che viene meno la spinta ideale della gran parte delle aziende a far sì che il nostro cliente sia effettivamente soddisfatto e non solo formalmente contento di stare con l'azienda. La soddisfazione di ciascuno di noi, quindi anche

dell'individuo cliente consiste nel sentirsi ascoltati, compresi e consiste anche nel constatare che nei nostri desideri, anche quelli metacomunicati¹², anzi soprattutto quelli metacomunicati, trovano reale soddisfazione e, quindi, concretezza nella pratica operativa di tutti i giorni. Le aziende, per ottenere questo tangibile risultato dovrebbero mettere in atto la più semplice e lineare delle strategie: *“la strategia dell’ascolto”*. Un processo che si deve riferire non solo al cliente eterno e al mercato ma anche, simultaneamente, alla percezione all'interno dell'azienda stessa. La strategia dell'ascolto si articola in tre macro fasi (Mameli G., 1999): la fase della volontà, la fase della comprensione, la fase dell'adeguamento e/o della fattualità.

La fase della volontà, è tutta interna all'azienda fornitrice e la coinvolge complessivamente, dal presidente al più giovane.

¹² Metacomunicati o non esplicitati degli apprendisti

Questa prima fase consiste nella volontà, consapevole, dichiarata e tangibile di fare chiarezza sia all'interno sia all'esterno della propria struttura. Ciò significa avere la capacità pratica e decisa di uscire da un atteggiamento egocentrico tipico di molte aziende, l'essere riferito esclusivamente verso se stessa, sul proprio processo produttivo, sul proprio prodotto. Il primo ascolto è quello interno: prima di andare alla ricerca di quanto avviene all'esterno è bene, e saggio, avere una chiara percezione di quanto si ha a portata di mano al proprio interno. In questo modo si possono evitare quelle pericolose fughe in avanti che sono prodromi di disastrose ritirate che lasciano nei propri interlocutori, interni ed esterni, segni indelebili, amarezze e cocenti delusioni. Se tutto il corpo aziendale non è portato a conoscenza, non si è stimolato il suo coinvolgimento e se non è stata ottenuta la condivisione prima sull'oggetto e poi sulle finalità del processo, quanto

resterà agli atti sarà una semplice, corposa e banale ricerca di preferenze e avversioni. Un processo di *customer satisfaction*, nasce all'interno dell'azienda e per la sua intrinseca natura, può avere effetti assai rilevanti sulla struttura aziendale. Possono essere messi in discussione equilibri consolidati da anni di pratica aziendale, non solo a livello burocratico, ma soprattutto a livello emotivo. E' fondamentale la ricerca dell'adesione positiva ed attiva, in prima battuta, del top management, e poi giù a cascata, ma sempre con la stessa logica, anche se con strumenti diversi, fino a coinvolger e l'intera base aziendale. La soddisfazione del cliente non può essere ottenuta semplicemente con l'agnostica adesione di tutti coloro che lavorano all'interno dell'azienda. L'obiettivo di ottenere la soddisfazione del cliente passa attraverso tutto il processo produttivo aziendale, è tutta l'azienda, vista nel suo complesso interattivo che deve muoversi per ottenere buoni risultati dall'indagine.

La comprensione è la seconda fase della “strategia dell’ascolto”, è un momento cruciale per lo sviluppo del processo: si entra in contatto con il cuore della realtà esterna e da questo contatto scaturiranno le indicazioni dell’evoluzione o della trasformazione aziendale. Si tratta, quindi, di concentrarsi assolutamente ed esclusivamente sull’esterno, “sull’altro da sé”. L’obiettivo di fondo non sta nella banale gratificazione dell’azienda per quanto ha fatto fino ad oggi, ma nel capire quanto ancora resta da fare, nell’individuare le aree inesprese che, se non comprese, possono fare la vera differenza competitiva. Lo sforzo che viene richiesto all’azienda in questa fase è, per l’appunto, la disponibilità a capire, a trascendere gli angusti ambiti del “cosa faccio tecnicamente oggi”. La voglia di capire, in questo contesto va di pari passo con la rispettosa umiltà di chi deve apprendere dall’altro. Il grosso sforzo che l’azienda, tutta l’azienda, impegnata nel processo di

customer satisfaction richiede a sé stessa è di costruire l'obiettivo di customer satisfaction management. E con questo ci si ricollega alla prima fase della strategia. Da qui in avanti tutto il team di lavoro dovrà essere messo in grado ed abilitato a segmentare, focalizzare e personalizzare la risposta per ogni singolo cliente. Infine, l'ultima fase, logica conseguenza delle prime due: la fase della fattualità, della messa in opera dei suggerimenti derivati dalla fase della comprensione. A questo punto mi sembrano necessarie alcune riflessioni: innanzi tutto appare evidente che la soddisfazione è un processo in continuo divenire che deve essere seguito con rilevazioni periodiche e costanti nel tempo. Inoltre ci sembra importante ancora una volta sottolineare l'importanza della formazione intesa come forte elemento di comunicazione interna ed infine la rilevanza assunta dal mantenimento di un continuo contatto con il cliente.

CAPITOLO 4

DALLA PARTE DEL CLIENTE

4.2. Il *fine tuning*

Hiroyuki Itami, nei suoi scritti, individua alla base delle strategie di successo delle aziende giapponesi un *invisibile asset* (elemento invisibile) molto importante per l'ottica orientata al cliente che stiamo analizzando, è il cosiddetto *fine tuning*, concetto tradotto efficientemente in "sintonia con il consumatore". Hiroyuki scrive nel suo libro¹³: "*Adeguarsi ai desideri del consumatore è un compito complicato e difficile: ma è fondamentale per una strategia efficace*". Conoscere lo *Zeitgeist* nel suo continuo comporsi e variare, come pure le strette relazioni tra lo spirito del tempo e i consumi è un compito troppo importante per delegarlo soltanto alla sensibilità o all'intuito degli operatori.

¹³ H.Itami "Le risorse invisibili", Isedi Petrini, Torino 1988

Deve essere invece affrontato attraverso la messa in opera di metodi scientifici e sistematici che portino ad una conoscenza concreta e misurabile della soddisfazione del cliente e, quindi, della sintonia che l'impresa riesce ad avere con il proprio consumatore. *Fine tuning* (Fabris G., 1995) è un concetto che tutti coloro che vogliono dialogare con successo con il cliente moderno dovrebbero imparare a memoria. Il consumatore muta nei suoi bisogni, nei suoi interessi, nei suoi stili di vita con una velocità impressionante, questo obbliga l'azienda a un continuo impegno nello studio del consumatore, non può permettersi distrazioni e deve avere la consapevolezza di confrontarsi con uno scenario in continua evoluzione. La sintonia con il cliente serve anche a non ipotizzare prodotti o servizi a cui lo stesso può non essere ancora pronto o di cui può, per rimanere nell'ottica della *customer satisfaction*, non avvertire ancora l'esigenza.

La funzione essenziale che oggi assume il *marketing intelligence* - laddove per *intelligence* ci si riferisce all'etimo originario di *intus legere*, leggere dentro, trovare la verità nascosta, scegliere tra le fonti -diviene soprattutto quella di individuare le informazioni realmente rilevanti per orientare le decisioni strategiche dell'azienda.

4.2. I bisogni del cliente

I bisogni e le attese si sviluppano dalle emozioni e dal vissuto, dai convincimenti e dai valori personali o di gruppo (classe sociale di riferimento), dalle rappresentazioni mentali e sociali, dalle valenze simboliche attribuite al servizio. Le percezioni sono i giudizi che il consumatore dà delle prestazioni/erogazioni di servizio effettivamente ricevute. Ma, attenzione, la percezione non è una registrazione passiva, ma un'attività adattativa, una

costruzione, un insieme di informazioni selezionate e strutturate in funzione dell'esperienza, dei bisogni e delle intenzioni del soggetto implicato attivamente in una situazione (Brown R., 1990) Le più usate classificazioni delle esigenze o bisogni della clientela si possono suddividere in due generi :

- 1) Approccio che suddivide le esigenze del cliente in due tipologie
- 2) Studio delle dimensioni che caratterizzano i bisogni del cliente

La prima delle due analisi divide le esigenze in *hard* e *soft*¹⁴, ma vediamo più dettagliatamente in che cosa consistono.

Per esigenze *hard* si intendono quelle necessarie e indispensabili affinché un prodotto o servizio risulti fruibile.

¹⁴ Fig. 7 e fig.8

Basti pensare ad un servizio di igiene urbana, in questo caso le componenti *hard* sono la pulizia delle strade o i mezzi per farlo. Le esigenze *soft* sono tutte quelle che si riferiscono all'immagine, offerta al cliente, del tipo di azienda con cui ha a che fare. Di solito sono quelle più trascurate, ma che possono essere determinanti per la credibilità dell'impresa. E' importante che l'immagine aziendale nella sua globalità curi sia gli aspetti *hard* che quelli *soft*, per dimostrare al cliente che si punta alla qualità e alla soddisfazione delle sue esigenze non solo nell'apparire ma anche tangibilmente. Le esigenze *soft* hanno in sé aspetti tangibili (come il rispetto delle norme di sicurezza, la cortesia del personale, la cura degli edifici, ecc.) e aspetti intangibili. Gli aspetti intangibili sono quelli che nel nostro studio ci interessano di più, sono quelli nascosti su cui lavorare risulta molto più complicato; ci si riferisce, infatti, ad elementi come la capacità di assicurazione, la competenza, l'affidabilità

(offrire un servizio sempre in modo preciso), la capacità di risposta (disponibilità ad aiutare i clienti con prontezza) e l'empatia (disponibilità, comunicazione, assistenza personalizzata, capacità di mettersi nei panni degli altri). Il secondo approccio¹⁵, introduce tre dimensioni che caratterizzano i bisogni:

1) Bisogni impliciti: fanno parte di questa dimensione quei bisogni dati per scontati dal cliente per i quali cioè non c'è bisogno da parte sua di esplicitare nulla. Di conseguenza il cliente rimane indifferente nel vedere soddisfatta questa categoria di bisogni. Naturalmente nel caso le prestazioni aziendali non fossero in grado di esaudire pienamente tali esigenze imprescindibili, l'insoddisfazione del cliente sarà totale e senza possibilità di recupero.

2) Bisogni espliciti: fanno parte di questa dimensione quei bisogni, direttamente e chiaramente espressi dal cliente

¹⁵ Fig. 9, il diagramma di Kano.

e scoperti attraverso ricerche di mercato, o mediante il contatto personale di front-line/cliente, che permette l'osservazione e la valutazione immediata delle richieste del cliente. In questo caso il grado di soddisfazione del cliente è direttamente proporzionale alla frazione di bisogni espliciti che l'azienda è stata in grado di soddisfare.

3) Bisogni latenti: fanno parte di questa dimensione quei bisogni che il cliente non è in grado di esprimere, in quanto egli stesso non ne conosce l'esistenza, fino al momento in cui scopre i benefici che nascono dalla loro soddisfazione.

La conseguenza di ciò è che, se tali esigenze non vengono soddisfatte, il cliente rimane completamente indifferente, in quanto non arriverà mai a conoscerla. Invece, nel caso in cui vengano, anche solo marginalmente esaudite, nascerà nel cliente uno stato di completa soddisfazione ed in molti casi anche di entusiasmo.

Questa seconda classificazione ha uno spazio di oscillazione nel tempo in quanto i bisogni latenti rimangono tali fino a quando l'azienda non li fa scoprire al cliente. Da quel momento in poi, automaticamente, questi bisogni, da latenti si trasformano in espliciti e, come tali, cominceranno ad essere richiesti sistematicamente dal cliente. Con il passare del tempo tali bisogni diventano addirittura impliciti e quindi non richiesti esplicitamente dalla clientela, ma pretesi.

4.3. L'organizzazione dei servizi come problema di comunicazione interpersonale

Il settore terziario, cioè quello dei servizi, è estremamente composito ed è lecito chiedersi se possa essere definito un settore. Il servizio, ricordiamolo, è l'erogazione di un'attività per lo più immateriale, prestata da persone per l'utilità, la

soddisfazione, il supporto dell'attività di altre persone, sia in veste di privati che di rappresentanti di organizzazioni. Gli operatori (lavoratori, *professionals*, dirigenti) dei settori agricoli e industriali lavorano interponendo fra sé e i destinatari finali o utenti finali,- in una parola i clienti, un "prodotto" (una merce), ossia un oggetto intermediario che sappiamo ha due facce: deve essere ben fatto, ossia fabbricato con cura, economicità e tempestività dal produttore; deve essere utile, economico, appropriato, piacevole per il cliente. I due mondi (quello dei produttori e quello dei clienti) nelle operazioni, percezioni, linguaggi, sono separati e inframmezzati da questo oggetto intermediario che è la merce. Il compito lavorativo del produttore ed il bisogno del consumatore sono disconnessi fra loro nel tempo e nello spazio, così come fra loro sono disconnessi il produttore e il consumatore reali, i soggetti ,cioè che non si parlano, non si guardano, non comunicano,

non si chiedono niente a vicenda. La comunicazione, lo scambio è nel progetto, nella *business idea*, nella struttura organizzativa, nel contratto, non nel rapporto fra le persone. Il produttore "bravo", nasce un forte senso di responsabilità sulla qualità del prodotto e sulla tempestività della consegna. L'ansia che ne deriva si incentra sul prodotto, agricolo o industriale e più frequentemente sui sistemi organizzativi che sono la "struttura" per realizzare il compito (procedure, macchine, posto di lavoro, ecc.), mentre il cliente rimane un'astrazione. Anche nei servizi peraltro c'è molta "fabbricazione", ossia attività volte a preparare l'erogazione del servizio ma nei servizi la persona/cliente ottiene sempre un servizio offerto da un'altra persona, sia pure preparato e supportato da molte altre che non entrano in contatto diretto con il cliente. Quasi mai si tratta di una "consegna": l'erogatore del servizio contribuisce sempre alla definizione del servizio, alla sua

qualità, al suo tempo, ai suoi aspetti di presentazione; la soddisfazione o l'insoddisfazione del cliente si manifesta nel corso della relazione, sia pur non sempre a causa della relazione. Il cliente dalla sua partecipa, con la sua condotta collaborativa o ostile, alla realizzazione di un buon livello di servizio. E' quello che si definisce *front-office* : è l'area della comunicazione, del contatto, dello scambio diretto fra erogatore e fruitore del servizio. Questi processi di integrazione coinvolgono le dimensioni strumentali (il risolvere un bisogno, un problema), le dimensioni razionali (l'argomentare, il dimostrare, il provare), le dimensioni operative (redigere documenti, manipolare e consegnare oggetti), le dimensioni comunicative (l'intendersi, l'impegnarsi), le dimensioni affettive (il fidarsi, l'affidarsi), le dimensioni simboliche (l'identificarsi), le dimensioni libidiche (il piacersi), ecc. Fra fornitore e cliente in sintesi non è interposto più nulla: il servizio non è ,come il

prodotto, un sostituto della comunicazione ma è il "medium" attraverso cui passa la comunicazione. La *business idea*, nel caso dei servizi, incorpora i processi comunicativi, affettivi, simbolici: è la *service idea*. Lavoratore e cliente entrano così in contatto diretto: la produzione avviene in parte nel momento dello scambio. Lo scambio è evento strumentale ed espressivo al tempo stesso. Operatore dei servizi e clienti intrattengono una relazione in cui si intrecciano "agire performativo" e "agire comunicativo", secondo la terminologia di Habermas. Il mondo dei servizi è il mondo dove lo stress si manifesta in modo più evidente, questo perché è il luogo dove c'è il massimo di confusione fra dimensioni strumentali e dimensioni espressive della comunicazione: è transazione economica e contemporaneamente transazione di senso. Dare e ricevere servizi vuol dire entrare in contatto, vivere l'odio e l'amore, le aspettative e le delusioni, l'intesa e la disputa.

Le tecnologie e il management di servizio non possono non includere il modo con cui l'erogazione del servizio (sia il *back office* che il *front office*) entra in contatto con i desideri, gli immaginari, le identificazioni, le paure del cliente. Esse inoltre non possono non includere le idee di realizzazione del compito, le fantasie di potenza, le aperture al contenimento affettivo, la reattività e il diniego alla soddisfazione altrui che popolano il mondo interno dell'operatore dei servizi. Questo propone il problema dell'organizzazione dei servizi in termini totalmente diversi dal mondo agricolo e industriale, ove organizzare è equivalso tradizionalmente a condurre ad unità disperse, tutte però convergenti direttamente o indirettamente nella produzione di un oggetto, di una merce. Il mondo mentale ed emotivo del produttore e del consumatore potevano essere esterni al processo economico. Qui ne sono parte costitutiva e attiva: non più solo vincolo, condizione,

sfondo, scenario, target, oggetto da studiare, ma piuttosto componente del servizio.

4.4. Un aspetto particolare: la gestione dei reclami

Molte imprese non sono consapevoli che i reclami dei clienti possono essere qualcosa di più di un problema serio, sono una grandissima opportunità. L'insoddisfazione del cliente è una seria minaccia perché molti clienti delusi non si lamentano con l'azienda ma lo dicono ad altre persone e con il "passaparola" (strumento a doppio taglio per le imprese di servizi e non solo) il calo di fidelizzazione dei clienti è assicurato. Diversamente, affrontati adeguatamente i reclami offrono all'azienda occasioni per conservare i clienti, per aumentare la loro soddisfazione, per ottenere informazioni valide sulle principali cause d'insoddisfazione. Monitorando ciclicamente i reclami ed attuando una buona

gestione degli stessi, l'azienda può affrontare con successo le cause dei problemi modificando il servizio. Queste iniziative mostrano ai clienti che l'azienda risponde alle loro necessità e ai loro interessi oltre a raggiungere e seguire il grande scopo di migliorare il servizio a vantaggio della soddisfazione del cliente e del recupero di efficienza. Infatti, dietro ogni segnalazione di disservizio, si nasconde un potenziale miglioramento d'erogazione del servizio stesso e quindi un recupero in termini di costi ed efficienza produttiva. A cosa serve la possibilità di reclamare un disservizio? Cirilli (1997) lo spiega molto bene:"(...) *una cassetta dei reclami raggiunge un duplice scopo:*

- *dirottare l'attenzione del cliente, e lo stress, su uno strumento di rivalsa nei confronti dell'esercente;*
- *permette al cliente di testimoniare e descrivere la propria insoddisfazione, nella speranza di un segnale tangibile*

capace di garantire una soglia accettabile di qualità del servizio."

Proprio quest'ultima è la chiave di volta di un sistema di gestione dei reclami: volgere una situazione critica a proprio favore mediante un'azione incisiva di recupero dell'immagine e dello stesso cliente.

Un reclamo nasce, in generale, dal verificarsi di uno o più disservizi che incidono sul livello di qualità del servizio percepito dal cliente, quando per qualità si intende il grado di soddisfazione dei desideri, delle attese e dei bisogni del cliente. Attraverso la possibilità di reclamare il cliente si sente accolto in una struttura che lui stesso ha la facoltà di plasmare, sulla base delle sue esigenze e necessità. Si sente partecipe e coinvolto nella realizzazione di servizi che lui stesso desidera. E' proprio da qui che nasce quel processo di fidelizzazione di cui si è tanto parlato e, successivamente il passa parola positivo e spontaneo.

Per avere dei risultati attendibili e utili è indispensabile che la gestione dei reclami sia attuata in modo (Cirilli F., 1997):

- *Sistematico*: vale a dire deve avere una periodicità prestabilita
- *Continuativo*:, cioè una volta stabilita la frequenza questa va rispettata, le rilevazioni discontinue non permettono di avere dati attendibili.
- *Affidabile*: cioè deve essere condotta applicando una metodologia e produrre dati e informazioni riproducibili e rispondenti a realtà.
- *Efficace*: cioè deve essere in grado di fornire informazioni significative su cosa e perché non funziona, giacché si è in presenza di un limite del servizio.

· *Visibile*: cioè deve avere risultati visibili e verificabili sia per il personale sia per i clienti che hanno contribuito.

Un reclamo, compreso e risolto dà luogo a due soluzioni contemporanee: il cliente si sente "riscattato" per il disservizio subito e nello stesso tempo l'azienda stando ad ascoltare le sue esigenze, mantiene il rapporto con lui. L'atteggiamento nei confronti di un reclamo può non essere lo stesso per tutte le aziende, come dimostra la fig.10 possono essere molte le strategie di risposta ad un cliente che reclama.

Fig.10 - Strategie per gestire i reclami

Come dimostra la figura qui sopra riportata le società

possono scegliere tra quattro possibili strategie nel trattare l'insoddisfazione del cliente: sviare i reclami, esprimere parole di circostanza, rispondere ai bisogni o costruire ponti. Vediamole più dettagliatamente:

Fonte: Shet e Lele (1993)

“ *Sviare i reclami*: questa è la classica risposta quando si vuole trovare una scusa. L'intento generale è chiudere l'incidente il più presto possibile, senza spendere troppo. Alla lunga questo metodo allontana i clienti.

“ *Esprimere parole di circostanza*: alcune aziende sono molto attive nel ricercare un continuo feedback dal cliente attraverso l'uso di questionari per conoscere i giudizi dei

clienti o tramite cartoline postali, messaggi pubblicitari, domande e risposte dei dipendenti. Tuttavia tutto ciò è puramente superficiale: sebbene la società solleciti un segnale da parte del cliente, si cura solo dei sintomi.

“ *Rispondere alle esigenze*: alcune aziende ascoltano solo passivamente, ma sono pronte ad eliminare le cause specifiche dei problemi una volta che il cliente ha sporto reclamo. Ciò spesso è sintomatico di un errore tecnico o tecnologico all'interno dell'azienda.

“ *Costruire ponti*: poche aziende incoraggiano la comunicazione e nello stesso tempo trattano i problemi che stanno alla base.

Invece di aspettare che i clienti insoddisfatti si mettano in contatto con loro, cercano attivamente questi clienti e

scoprono ciò che non li soddisfa. Inoltre non si limitano a risolvere il particolare problema, ma piuttosto tengono continuamente sotto osservazione i reclami e i problemi dei clienti, per isolare e, quando è possibile, eliminare le cause dell'insoddisfazione del cliente. Secondo molti gran parte dell'insoddisfazione del cliente è data dall'incapacità di ottenere risultati positivi tutte le volte che sorge un problema. Molto interessante mi è parsa la distinzione tra "gestione dei reclami" e "comunicazione con il cliente" (Lele, Sheth 1993). L'approccio della gestione dei reclami è definito come "caratterizzato da un'attenzione agli aspetti tecnici e tattici dei reclami e dei problemi dei clienti", per esempio: rispondere rapidamente a tutte le comunicazioni dei clienti, prendere decisioni rapide e corrette su come affrontare i reclami, mantenere al minimo il costo dell'iter dei reclami.

Per contrasto la comunicazione con il cliente "..prevede un approccio più ampio della gestione dell'insoddisfazione del cliente", i suoi obiettivi sono:

- *Assicurarsi che l'insoddisfazione inespressa sia la più bassa possibile*
- *Soddisfare i clienti su base individuale fornendo assistenza, rimborsi e consulenza adeguati*
- *Individuare le cause di reclami ricorrenti e riconoscere le necessità del cliente non soddisfatte dai prodotti e dai servizi dell'azienda.*

La gestione limitata appare circoscritta negli obiettivi in quanto tratta prevalentemente con una minoranza di clienti, mentre la comunicazione con il cliente implica altre cose:

Che i reclami siano un'espressione esteriore dell'insoddisfazione di chi usufruisce del servizio, che l'insoddisfazione per lo più accade perché le attese dei fruitori non sono state rispettate.

E' quindi dell'interesse a lungo termine dell'azienda incoraggiare i clienti insoddisfatti a comunicare con la società invece di passare direttamente ad un'altra azienda o ad attuare un passaparola negativo.

In conclusione possiamo affermare che mentre la gestione dei reclami è finalizzata alla diminuzione del numero dei reclami, la strategia della comunicazione con il cliente richiede che la società massimizzi i reclami.

4.6.I meccanismi di difesa del cliente e una possibile risposta: l'assertività

L'individuo durante il corso della sua vita fa varie esperienze e attraverso esse costruisce una serie di modelli atti a rappresentare in forma schematica e semplificata la realtà esterna, le relazioni che vi si instaurano e, in particolare, i suoi rapporti con gli altri. Perciò l'individuo equipaggiato con questi modelli affronta ogni situazione con una serie di aspettative. Se le aspettative che egli attende non vengono soddisfatte, egli potrà adottare tre strategie di comportamento:

- rifiutare la situazione
- tentare di adattarvisi
- tentare di modificarla

Nel nostro ambito di indagine i tre punti sopra riportati i possono tradurre in questo modo:

-il cliente, insoddisfatto del servizio , in un ambito concorrenziale, cambia azienda -nel caso il cliente non possa rivolgersi ad altro fornitore , come nel caso dei servizi pubblici, cerca di adattarsi. Attraverso gli strumenti messi a disposizione dall'azienda stessa il cliente cerca di modificare ciò che gli produce insoddisfazione, è il caso dei reclami, delle telefonate ai numeri verdi, delle lettere di protesta, ecc. Le continue disconferme alle aspettative provocano nel cliente l'insorgere di sentimenti di ansia ed angoscia che spesso sfociano in meccanismi di difesa con l'aggressione di persone o cose ritenute responsabili della situazione (ricerca del capro espiatorio).

Il meccanismo di difesa non è tanto in rapporto alla realtà, ma alla percezione soggettiva di essa.

Nel nostro caso specifico, il cliente insoddisfatto spesso mette in atto sistemi aggressivi di difesa, basti pensare alla gestione telefonica dei reclami o a tipiche situazioni di tensione nei *call center* dove personale di contatto deve gestire clienti stanchi di essere delusi nelle loro aspettative.

In questi casi lo stile assertivo è un possibile modo di gestione dell'aggressività nel processo comunicativo tra azienda e cliente. L'assertività si basa su diritti umani importantissimi : quello di essere trattati con rispetto, di essere se stessi e liberi di credere nei propri valori. Ciascuno di noi ha un suo spazio personale che gli altri debbono rispettare, ma quando

usciamo dal nostro spazio per muoverci in pubblico, allora è nostro dovere rispettare i diritti degli altri. Un altro importante elemento dello stile assertivo è il senso di responsabilità: delle proprie azioni, non di quelle degli altri!

Questo significa che è necessario affermare e difendere i

nostri diritti, accettando le conseguenze delle nostre azioni.
Si affermano i nostri diritti senza violare quelli degli altri.
Le componenti dello stile assertivo sono quattro:

1) *Componente verbale*: le parole usate. E' bene usare parole che esprimono fiducia in sé e negli altri. A questo scopo è opportuno descrivere il comportamento altrui in maniera non censoria, vale a dire senza imporre etichette ed epiteti, ed evitando giudizi e ordini categorici. E' importante anche evitare di ferire le sensibilità della gente con espressioni o giudizi offensivi.

2) *Componente cognitiva*: sono i processi mentali seguiti. La componente cognitiva comprende tutti i pensieri che condizionano il nostro comportamento. Esistono persone talmente esigenti nei propri confronti da negarsi la possibilità di essere assertivi o che rinunciano a farsi valere

per mancanza di fiducia in se stessi.

3) *Componente emotiva*: il livello dei sentimenti, il tono e il livello della voce. E' importante trasmettere il proprio messaggio al livello emotivo più adatto alla situazione, perché il tono della voce ha un ruolo decisivo nell'opera di persuasione.

3) *Componente non verbale*: il linguaggio del corpo, le espressioni del volto, il contatto visivo. Questa componente è estremamente importante, il fatto è che la maggior parte della comunicazione avviene non verbalmente, e la comunicazione non verbale ha un grosso impatto sull'interlocutore.

La seguente è una succinta analisi dei vari comportamenti non verbali.

- *Contatto visivo*: è opportuno guardare direttamente negli occhi l'interlocutore, per dimostrare franchezza e interesse. Uno sguardo rivolto altrove finisce per sminuire l'effetto delle nostre affermazioni.

- *Espressioni del volto*: un'espressione del volto contraria al significato del messaggio può annullare o ridurre l'effetto.

- *Silenzio*: può essere utile per riflettere o concentrarsi.

- *Tono, volume e inflessione della voce*: può ridurre o rafforzare l'effetto del messaggio. Parlar sottovoce denuncia timidezza o esitazione; ad alta voce aggressività.

Un tono di voce piano e ben modulato è persuasivo senza essere intimidatorio, il volume deve essere proporzionato all'importanza della situazione.

- *Linguaggio del corpo*: corpo rilassato e non rigido.

- *Ritmo del discorso*: se si parla troppo piano o al contrario, troppo rapidamente l'interlocutore può giudicarvi esitante, ansioso o nervoso.

In conclusione si può affermare che lo stile assertivo contribuisce a rendere i rapporti interpersonali più chiari, più efficaci e più leali. Questo stile riduce lo stress, la tensione e l'ansia, facilita i rapporti con gli altri e placa le ire dei clienti insoddisfatti.

CAPITOLO 5
I METODI DI ANALISI DELLA *CUSTOMER*
SATISFACTION

I sistemi di rilevazione e misurazione della *customer satisfaction* vanno innanzi tutto suddivisi in due tipologie:

- 1) sistemi indiretti
- 2) sistemi diretti

Nella prima categoria vanno inserite tutte quelle metodologie che sono caratterizzate da un diretto coinvolgimento del cliente infatti egli è chiamato ad esprimere un parere puntuale sul grado di soddisfazione provato sul servizio erogato.

Nel secondo gruppo rientrano invece quelle tecniche di

misurazione del livello di soddisfazione che non si rifanno direttamente al giudizio del cliente ma vi risalgono analizzando e studiando altri tipi di informazioni e dati, quali possono essere i reclami, valutazioni di tipo economico, l'analisi di quantità venduta, ecc. Qui verranno trattati in maniera più approfondita i metodi diretti, in quanto sono quelli che indagano più da vicino la psicologia del cliente; qui di seguito è riportato un breve panorama delle metodologie più recenti e competitive.

5.1. Prospettive a confronto

Le aziende, se intendono usare la qualità dei servizi come base per instaurare relazioni "forti" con i clienti deve stabilire procedure sistematiche per erogare il servizio in maniera corretta, in altre parole essere affidabili.

Molti sono gli approcci di ricerca per la creazione di un sistema informativo sulla qualità del servizio, vediamoli in modo dettagliato:

- *Indagini transazionali*: è un'indagine sulla soddisfazione dei clienti in seguito ad un incontro di servizio. Il suo obiettivo è quello di ottenere feedback dai clienti quando l'esperienza è ancora recente agendo rapidamente qualora si dovessero sviluppare modelli negativi di feedback. Il limite di quest'indagine è quello di concentrarsi troppo sulle esperienze recenti dei clienti piuttosto che su di una valutazione globale, inoltre i non-clienti sono esclusi.

- *Mystery shopping*: i ricercatori diventano clienti per sperimentare e valutare la qualità del servizio erogato.

L'obiettivo è quello di misurare i comportamenti individuali dei singoli addetti all'erogazione del servizio ed identificare i punti di forza e di debolezza del servizio. I limiti riguardano la valutazione soggettiva dei ricercatori che,

tendenzialmente, potrebbero essere più critici dei clienti. Inoltre un uso improprio di questo strumento potrebbe causare una demotivazione del personale.

- *Indagini sui nuovi clienti, su quelli che vanno allontanandosi e su quelli persi:* sono indagini che determinano il motivo per il quale i clienti scelgono un'azienda piuttosto che un'altra. L'obiettivo è quello di valutare il ruolo della qualità e di altri aspetti sulla sponsorizzazione del servizio da parte dei clienti sulla loro fedeltà. L'azienda deve essere in grado di identificare e monitorare l'uso del servizio con riferimento al singolo cliente.

- *Interviste a focus group:* sono interviste sottoposte ad un piccolo gruppo (8-12 persone) su di un argomento specifico. L'idea di base è quella di fornire ai partecipanti un'occasione per suggerire idee circa il miglioramento del servizio oltreché offrire un feedback rapido ed informale su

vari aspetti del servizio. L'informazione generata da questi gruppi, che assomigliano molto a sessioni di *brainstorming*¹⁶, non è proiettabile sulla popolazione di interesse.

- *Indagini sul personale*: fatte sul servizio che i dipendenti erogano e ricevono e sulla qualità della loro vita lavorativa. L'obiettivo è quello di valutare la qualità del servizio interno ed identificare gli ostacoli al miglioramento del servizio percepiti dai dipendenti, monitorare il morale e le attitudini del personale, rispondere al "perché" la prestazione del servizio è quella che è.

Il punto di forza di questo approccio è anche la sua debolezza infatti i dipendenti non sono sempre oggettivi o corretti nelle loro interpretazioni.

¹⁶ Letteralmente "tempesta di cervelli", è un metodo per ottenere idee innovative attraverso tre fasi:

1) produrre una quantità massima di idee; 2) rivedere le idee eliminando quelle che non servono per raggiungere gli obiettivi; 3) nuova verifica delle idee e si riordinano le proposte fissando le priorità.

- *Revisioni del servizio*: sono incontri a scadenza periodica con i clienti (o una classe di clienti) per discutere e valutare la relazione del servizio. Il fine ultimo è quello di identificare, mediante conversazioni face-to-face, le aspettative e le percezioni dei clienti circa le prestazioni del servizio e le priorità di miglioramento. Richiede, purtroppo, costi elevati in termini di tempo e soldi. Risulta essere particolarmente adatto ad aziende che commercializzano servizi complessi su base continua e relazionale.

5.2. Il modello usato nell'indagine sul campo

5.2.1. Introduzione

Tra i più moderni metodi di rilevazione della C.S., mi sembra ve ne sia uno che indaga in modo esauriente gli elementi che compongono la soddisfazione del cliente.

Vediamoli schematicamente per punti:

· *I quattro livelli*: prendendo spunto dalla figura 10, si può notare come la piramide della soddisfazione sia formata essenzialmente da quattro livelli:

1) *Il risultato finale*: è la soddisfazione del cliente. Essa viene misurata dalla ricerca e la misura deve essere valida, precisa, attendibile e sensibile.

La soddisfazione si può misurare a due livelli: come il risultato della prestazione (primo livello, contrattuale) oppure come impegno e fedeltà (secondo livello, progettuale).

2) *I processi*: sono quelli riconosciuti dal cliente; dove c'è interazione del cliente col servizio o con l'impresa.

Ogni interazione ha un riflesso sulla qualità.

3) *Gli attributi*: ogni processo viene valutato nel complesso e rispetto agli attributi che vengono singolarmente percepiti dal cliente e sono per lui rilevanti.

4) *Le misure interne*: misure di produttività, di qualità tecnica e funzionale, misure di controllo della qualità erogata (TQM), collegabili in modo immediato o mediato con processi e attributi. Dall'analisi della figura appare chiaro, quindi, che la soddisfazione globale nasce nel cliente dalla valutazione di contesti di esperienza che per l'azienda sono molto diversi. Per questo motivo si evidenzia l'importanza assunta dagli attributi, per cui si deve tenere conto di tre aspetti:

- Gli attributi di ciascuno dei processi che compongono il servizio non sono tutti ugualmente importanti per il cliente.

- Alcuni di questi attributi sono così importanti che su di essi il cliente non accetta compromessi (se mancano, il servizio non esiste o viene rifiutato); altri, al contrario, sono irrilevanti. Di qui l'importanza di misurare ciascun attributo del processo con criteri oggettivi e con tecniche statistiche appropriate.

- Il risultato dell'analisi consente di individuare generalmente quattro categorie di attributi/processi. Essi corrispondono ai vantaggi che il cliente riceve e sui quali valuta i suoi benefici: La prima categoria riguarda gli attributi fondamentali generali, cioè il servizio essenziale. Gli attributi fondamentali di segmento sono gli elementi che

si riferiscono in qualche modo all'elasticità del servizio, sono quindi quelli che attuano un servizio in base ad un preciso segmento di clienti con una determinata esigenza. Gli attributi collaterali riguardano componenti di flessibilità, tempestività e capacità di relazione con il cliente.

Infine abbiamo le "sorprese piacevoli", sono tutte quelle iniziative che vanno oltre la normale prestazione del servizio e che in qualche modo stupiscono il cliente (si ricordano di richiamare il cliente, il servizio è gratuito, ecc.).

· *L'insoddisfazione*: nel modello di analisi qui proposto viene fatta un'importante precisazione: insoddisfazione non vuole dire scarsa soddisfazione, è qualcosa di più, si è verificato un "incidente" per cui il cliente ha subito un serio

disservizio. Questi clienti rientrano in un particolare e personalizzato trattamento che viene chiamato "*case-history* individuale", sono normalmente richiamati dall'azienda e seguiti nella loro disavventura o risarciti rapidamente, lo scopo è ovviamente quello di non avere né tantomeno creare precedenti di questo genere.

Tra le cause di insoddisfazione più frequenti il modello ne segnala cinque:

- *Promotional Gap*: è l'errore di creare aspettative superiori a ciò che si può mantenere, spesso questo errore deriva da un'errata comunicazione esterna.

- *Understanding Gap*: il management non conosce bene le aspettative dei clienti.

- *Procedural Gap*: le procedure di erogazione del servizio non sono costruite per rispondere alle domande del cliente.

- *Behavioural Gap*: il servizio è effettivamente diverso da quello prescritto (ritardi, errori, ecc.).

- *Perception Gap*: il livello di servizio percepito dal cliente è diverso dal servizio effettivamente erogato.

· *Il campionamento*: l'indagine di C.S. può essere realizzata in modo integrato su più segmenti di mercato: su target mirati: i clienti che hanno avuto una specifica esperienza, sulla totalità dei clienti: indagando sulla soddisfazione globale e sull'analisi delle componenti del rapporto, come illustra la piramide della soddisfazione, sull'intero mercato, attraverso indagini di *benchmarking*¹⁷.

¹⁷ Le indagini di benchmarking mirano, attraverso il confronto tra aziende leader in uno stesso settore, al miglioramento dell'azienda stessa.

5.2.2. Le procedure di ricerca

Nella sua versione completa il percorso di ricerca si articola in sette punti che riportiamo qui di seguito:

- 1) Definizione degli obiettivi strategici dell'intervento
- 2) Individuazione dei parametri della qualità erogata e loro misurazione.
- 3) Analisi dei processi e degli attributi. Ricerche qualitative sia sul cliente (focus group o colloqui individuali) che sui dipendenti e il management.
- 4) Determinazione dell'importanza di ciascun processo/attributo. Ricerca quantitativa con interviste semi-strutturate sui clienti. Le interviste possono essere personali o telefoniche, dipende dalla complessità delle domande del questionario.

- 5) Valutazione della soddisfazione sui singoli processi e nel complesso, uso di tecniche esplicite e implicite.
- 6) Analisi dell'insoddisfazione. Richiede il ricorso a fonti aziendali (chiamate ricevute, lettere di reclamo, ecc.) oppure ad approfondimenti ad hoc su grandi campioni di clienti (almeno 1000 casi).
- 7) Analisi dell'autopercezione. Indagine quantitativa presso i dipendenti e il management.

L'analisi qualitativa preliminare aiuta ad individuare i processi che caratterizzano il servizio da parte del cliente, oltre alle dimensioni della stima, cioè alle variabili su cui calcola gli attributi. Mettersi "nei panni del cliente" appare fondamentale per la definizione dei processi e degli attributi, questa fase dell'indagine viene condotta da psicologi che si avvalgono di 12 o 20 interviste non direttive o in alternativa di 2 o 4 focus group.

Appare chiara la rilevanza assunta dal cliente in questa delicata fase preliminare in cui, individuare gli elementi di insoddisfazione e soddisfazione è importante non solo a livello funzionale, razionale e spontaneo, ma anche a livello simbolico, emotivo e approfondito. Il cliente, infatti, si sente ascoltato e ha la percezione che l'azienda stia lavorando nel suo interesse e in un'ottica di miglioramento. Il questionario viene somministrato attraverso un'intervista telefonica (che risulta essere lo strumento più usato per rilevare la soddisfazione del cliente, si è rilevato che l'83% delle indagini di C.S. vengono effettuate attraverso questo mezzo) anche se richiede particolare attenzione per non incorrere in possibili errori durante la rilevazione dei dati. Gli errori più frequenti si riscontrano nella stesura errata del questionario, ad esempio l'ambiguità nelle parole, l'interpretazione soggettiva del significato, la cattiva comprensione, la struttura della domanda in termini di

lunghezza o complessità, la posizione della domanda, come il clima psicologico creato dalle domande precedenti o l'interpretazione dei significati. La scelta di introdurre domande aperte o domande chiuse dipende da alcuni fattori. Le domande chiuse sono necessarie per l'analisi statistica e riescono a dare un andamento crescente o decrescente alle graduazioni di risposta, offrono inoltre il vantaggio di avere risposte molto attendibili infatti la distribuzione delle risposte non cambia al mutare delle condizioni di intervista e del rapporto intervistato/intervistatore. Indubbiamente, però, le domande chiuse non bastano, non garantiscono che qualcosa di importante non vada perduto e non consentono di cogliere sensibilità nuove o fenomeni emergenti. Il pregio delle domande aperte riguarda essenzialmente la loro validità, in poche parole corrispondono meglio all'oggetto della rilevazione. Questo tipo di domande risulta più preciso nell'individuare le aree di soddisfazione o insoddisfazione

del cliente dando la possibilità di parlare liberamente degli aspetti che riguardano le domande somministrate. Anche per quel che concerne l'intervista telefonica bisogna tenere conto di strategie che possono ridurre gli errori come ad esempio un ritmo di intervista tranquillo, una struttura varia e poco ripetitiva del questionario, alternanza di domande chiuse e aperte. Per quel che riguarda i requisiti delle scale di valutazione, cioè il punteggio che il cliente ritiene adeguato rispetto alla sua percezione della qualità del servizio, sono state fatte molte ricerche in merito (Demoskopea, 1990) e i risultati hanno evidenziato che, sia da un punto di vista pratico (elaborazione statistica) che logico, siano migliori le scale numeriche con una possibilità di scelta da 1 a 10. Nel metodo qui riportato il voto medio

viene tradotto come segue:

Più di 8: più che soddisfatti

Da 7 a 8: nel complesso soddisfatti

Da 6 a 7: in parte soddisfatti

Meno di 6: molto insoddisfatti

L'interpretazione dei valori e dei significati di ogni punteggio della scala non sono intuitivi, ma richiedono una validazione specifica quali-quantitativa, come riportato sopra.

La scelta di non approfondire ulteriormente la parte metodologica, scaturisce dalla ferma convinzione che la C.S. debba essere una filosofia aziendale piuttosto che un semplice metodo misurativo.

La moderna organizzazione imprenditoriale vede il coinvolgimento delle risorse umane e la modificazione gestionale dell'intera sfera aziendale.

Fig.

2 Rapp. S., Collins T. in *“The great marketing turnaround. The age of the individual and how to profit from it”*

CONCLUSIONI

Nell'attuale mercato, dove l'offerta di servizi e prodotti tende ad essere unificata, ciò su cui si basa la concorrenza risulta essere la capacità delle aziende di dare al proprio cliente "qualcosa di più", tenendo in costante controllo la sua soddisfazione verso il servizio/prodotto erogato.

Il rilevamento della customer satisfaction , che come abbiamo più volte sottolineato, è un metodo di misurazione scientifica, si dimostra in grado di rispondere all'esigenza di una società in cui sempre più spesso si dimentica di "ascoltare" oltre che "produrre".

Le imprese vincenti e che vogliono stare al passo con i tempi devono riuscire a ottimizzare risorse monetarie e umane nella necessità di sviluppare piani e orientamenti in grado di soddisfare l'azienda, il mercato e primo su tutti il cliente. Questo lavoro di tesi porta l'attenzione sulle risorse

umane, non solo su quelle che lavorano in azienda, ma soprattutto sulle risorse umane che usufruiscono di ciò che l'impresa lancia sul mercato.

Come già detto nel lavoro di Tesi, la nascita dei servizi va ricercata in due momenti simultanei: la necessità di soddisfare un bisogno e l'individuazione di soddisfare un bisogno.

E' proprio in questa frase che si racchiude tutto il lavoro proposto: il cliente ha un bisogno da soddisfare e il lavoratore dell'azienda ha la necessità di soddisfarlo per essere motivato

nel lavoro che svolge ogni giorno. In questo processo dinamico si introduce la rilevazione della

C.S. che si presenta come un metodo non solo di indagine sulla soddisfazione dei clienti ma anche come una sorta di "cartina tornasole" per verificare i risultati dell'azienda.

Ripercorrendo il lavoro svolto, si riesce facilmente a comprendere le molteplici aree che la sfera della customer satisfaction tocca, vediamo alcune:

- Area della comunicazione: comunicazione esterna per stabilire un dialogo continuativo con il proprio cliente, comunicazione interna perché la C.S. non può essere solo un metodo di rilevazione, deve essere l'orientamento globale dell'azienda verso il cliente a tutti i livelli organizzativi.

- Area dell'organizzazione e della gestione d'impresa:

l'implementazione dei sistemi qualità, soprattutto quelli di ultima generazione (Vision 2000) possono aiutare l'azienda ad orientarsi definitivamente alla C.S., inoltre la formazione e la selezione del personale sono i primi passi verso la gestione corretta di un sistema qualità improntato sulla soddisfazione del cliente.

- Area metodologico-statistica: la C.S. è un metodo scientifico e preciso, non si basa su impressioni ma su elaborazioni statistiche.
- Area economica: abbiamo visto come fidelizzare i clienti costa meno che acquisirne di nuovi.
- Area psicologica: non si può non tenere conto dei bisogni espliciti ed impliciti del cliente per offrirgli un servizio migliore e che soprattutto risponda alle sue attese, inoltre oggi, con la nascita di nuove tecnologie per l'assistenza al cliente (si pensi ai tanti call center nati in Italia solo nell'ultimo anno) non si può prescindere dalle conoscenze di concetti quali l'empatia o la teoria comunicativa.

L'intento del lavoro qui presentato, era dimostrare quanto fosse importante nel mondo odierno un' orientamento al cliente dell'intera organizzazione del lavoro, ma quel che ci preme sottolineare è che la C.S. non è solo un metodo di indagine ma è anche una filosofia aziendale che può ben rispondere all'esigenza di un mercato sempre meno concorrenziale sui costi e sempre più attento a servizi "su misura".

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI:

Anderson T. W., *“An Introduction to Multivariate Statistical Analysis”*

(Seconda Edizione), J. Wiley, New York, 1984

- **AA.VV. Il supporto informatico per l'impresa orientata al marketing Giappichelli Torino, 1997**

-**Autori vari** (1998) "Diritto amministrativo",
Monduzzi Editore, Bologna

-**Autori vari** (1992) "Gestire la qualità nei servizi",
ISEDI, Milano

- **Ansoff H. I.** Management strategico Milano Etas
1979

- **ASCQ** (American Society Of Quality Control : I costi della qualità . Torino Isedi 1986

-**Bezzi C., Palumbo M.** (1995) “Questionario e dintorni” , Arnaud, Firenze

-**Bloch P., Hababou R., Xardel D.** (1989) "Servizio compreso. I clienti felici fanno guadagnare le imprese", Lupetti, Milano

-**Brown R.,** (1989) Tit.orig. "Group Processes. Dynamics within and between Groups", Oxford, Basil Blackwell Ltd., Trad. italiana a cura di Dino Giovannini (1990) “Psicologia sociale dei gruppi” Il Mulino, Bologna

Baccarani C., Golinelli GM, L'impresa inesistente:
Relazioni tra immagine e strategia, in Sinergie,
N°29 1992

- **Barile S. Metallo G.** Le ricerche di mercato aspetti metodologici e applicativi. Iappichelli Torino 1994

Bohrnstedt, G.W., Knoke, “*Statistica per le scienze sociali*”, Bologna, Il Mulino, 1998

Bergaman, “*Quality from customer needs to customer satisfaction*” London, McGraw-Hill, 1994

- **Barney J. B.**, Firm resource and sustained competitive advantage, In journal of marketing N° 17 1991

- **Busacca B.** L'analisi del consumatore Egea Milano 1990

Bouroche Saporta “ *L'analisi dei dati* “ Clu, Napoli ,1983

- **Caputo M.** Logistica e produzione nell'economia delle imprese industriali, Cedam Padova 1990

- **Cherubini S.** (1995), "Il Customer satisfaction management", Sviluppo e Organizzazione n°149, Centro di ricerca sulla Organizzazione Aziendale Università Bocconi, Milano

- **Cicchitelli G., Herzel A., Montanari G. E.**, “*Il Campionamento Statistico*”, Bologna, Il Mulino,1992

-Cirilli F. (1997) "Requisiti, reclami e suggerimenti. Strumenti indispensabili per la soddisfazione del cliente", De Qualitate n°11, Nuovo Studio Tecna, Roma

- **Coda V.** L'orientamento strategico dell'impresa. Utet Torino 1992

Corbetta “ *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*” Il Mulino 1999

- **Costabile M.**, Misurare il valore per il cliente. Utet Torino 1997

- **Cuomo M. T.** La customer Stisfaction: Vantaggio competitivo e creazione di valore, Collana di studi di tecnica aziendale Cedam N° 50 2000

- **Deleo F.** Le determinati del vantaggio competitivo: il contributo della Resource based view. Egea Milano 1995

- **Di Bernardo B.** La produzione neo-industriale e i servizi. Sinergie N° 28

-**Fabris G. (1995),** "Consumatore & Mercato- Le nuove regole -" Sperling & Kapfer, Milano

Fabbris L. *“L’indagine campionaria – Metodi, disegni e tecniche di campionamento”*, La Nuova Italia Scientifica, Roma,

- **Gatti M.** Approcci sistemico del governo dell’impresa. CSTA ARNIA, Salerno 1999

-**Gerson R.F. (1995),** "Come misurare la soddisfazione del cliente - Una guida per realizzare un servizio di qualità -" FrancoAngeli, Milano

- **Golinelli GM**, Strutture e governo dell'impresa
Cedam Padova 1995

- **Guatri L.** , mutamenti degli scenari competitivi e
adattamento delle teorie, in sinergie, N° 7 1991

- **Guatri L.** La valutazione delle aziende teorie e
pratica dei paesi a confronto. Milano Egea 1994

- Gamma** *“Misurare e gestire la soddisfazione del
cliente”*, Torino, ISEDI, 1993

- **Hood M, Vahlne J.e.** Strategies in global
Competition. New York, Croomelm 1988

- **Ithami H.** Le risorse invisibili Isedi Torino 1988.

- **ISTAT** Manuale di tecniche di indagine 1989

- Iuculano G. e Catelani M.** (1994) "Servizi di

assistenza sanitaria", De Qualitate n°9, Nuovo Studio Tecna, Roma

-Jesi M., Righetti A., Ugolini L. (Marzo 1998) "Il turn-around della Certificazione dei Sistemi Qualità. Iso 9000 revisione 1999", De Qualitate n°3, Nuovo Studio Tecna, Roma

-Lele M.M. e Sheth J.N., (1987) Tit.orig. "The Customer is Key: Gaining an Unbeatable Advantage through Customer Satisfaction", Jhon Wiley & Sons, Inc., New York, N.Y., USA. Traduzione italiana autorizzata di Patrizia Zelioli (1993) "Il cliente è la chiave. Come ottenere un vantaggio insuperabile attraverso la soddisfazione del cliente" Franco Angeli, Milano

Lebart L., Morineau A., Warwick K., "Multivariate descriptive statistical analysis" John Wiley & Son ed., 1984

Lebart L., Morineau A., Piron M., “*Statistique exploratoire multidimensionnelle*“, Dunod, Parigi, 1994

-Lewis B.R. (1995) "La cura per il cliente nel settore dei servizi", De Qualitate n°1, Nuovo Studio Tecna, Roma

-Lombardini M.C. (1996) "La soddisfazione dei clienti complessi", De Qualitate n°5, Business Customer Satisfaction, Nuovo Studio Tecna, Roma

- **Kotler P.** Marketing Management Isedi Torino 1997.

Marbach “ *Le ricerche di mercato*” ,Torino, Utet, 1992

- **Miglio C.** L’aggiornamento è continuo. Il sole 24 ore 18 Dicembre 1995

- **Mazzoni C.** La segmentazione multidimensionale dei mercati. Cedam Padova 1995

-**Mameli G.** (Luglio 1999), “Quale customer satisfaction. Customer satisfaction come indicatore della qualità aziendale complessiva piuttosto che della particolare qualità del prodotto”, Partners In Business Communications, Milano. Fonte: Internet.

-**Negro G. (1996)**, "Organizzare la qualità nei servizi", Il Sole24 ore Pirola S.P.A., Milano

-**Novara F. e Sarchielli G.** (1996), "Fondamenti di psicologia del lavoro", Il Mulino, Bologna

- **Norman R.** La gestione strategica dei servizi Etas Libri Milano 1994

- **Parasuraman A.** (1996) "La misura ed il controllo

della qualità del servizio", De Qualitate n°5, Nuovo Studio Tecna, Roma

-Parasuraman A. (1998), "Definizione, monitoraggio e miglioramento della qualità del servizio", De Qualitate n°6, Convegno CNR, Nuovo Studio Tecna, Roma

- Quinn JB. La gestione del cambiamento Strategico
Ed. Orig. 1989

-Rovinetti A. (29 Luglio 1999), "Fra istituzioni e cittadini c'è di mezzo la comunicazione", articolo del quotidiano "L'Unità", Roma

-Sestili S. (1996), "Customer satisfaction", De Qualitate n°4, Nuovo Studio Tecna, Roma

- **Scott W J.** A ciascuno il suo prodotto, in
L'impresa N° 4 1996

- **Sicca L.** La gestione strategica dell'impresa,
Cedam Padova 1998.

-**Tronconi A.** (1996), "Il controllo di business
nell'impresa di servizi", De Qualitate n°11 , Nuovo
Studio Tecna, Roma

Valdani “*Customer Satisfaction: strumenti e
prospettive*”, Bologna, Il Mulino, 1995

-**Vinelli A.** (1990), “Service management”, Sviluppo
& Organizzazione n°149, Centro di ricerca sulla
Organizzazione Aziendale Università Bocconi,
Milano

- **Valdani E. Busacca B, Costabile M.** La soddisfazione del cliente. Egea Milano 1994

- **Vicari S.** L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione. Etas libri 1991

- Wolf M.** (1996), "Teorie della comunicazione di massa", Bompiani, Milano

- Zeithalm V.A., Parasuraman A., Berry L.L.** (1991), "Servire qualità", MacGraw-Hill, Milano

- **Zan L.** Strategia di imprese. Problemi di teoria e di metodo. Padova Cedam 1985

- **Zincone M.** Anche il cliente puo entrare nella rete aziendale. Il sole 24 ore del 7 aprile 1996

- **Zullo R.** Alcuni prodomi della teoria di creazione di valore nella letteratura economico classica in Finanza Marketing e Produzione . Marzo 1995