

**ACTIVE
VALUE
ADVISORS.**

*Customer Satisfaction: verso una rilevazione analitica
dell'Esperienza dei Clienti*



Executive Summary

Il principale obiettivo di ogni azienda è massimizzare il Valore per gli Azionisti.

Una delle leve a disposizione per raggiungere tale obiettivo è incrementare il Valore dei propri Clienti contenendo i costi, incrementando i ricavi e controllando l'impatto di eventuali azioni di ottimizzazione del processo di relazione sulla soddisfazione della Clientela.

Infatti, a determinare i risultati di ogni azienda è anche la continuità negli acquisti da parte dei propri Clienti e tali acquisti divengono ripetuti e crescenti solo se i Clienti ricevono un'esperienza complessivamente soddisfacente dalla relazione con l'azienda stessa.

Ma quel che è più importante, tale esperienza deve essere più soddisfacente rispetto alle esperienze ricevute dalle relazioni con aziende concorrenti.

L'eccellenza nella relazione è infatti una delle principali leve per creare e difendere nel tempo un vantaggio competitivo nei confronti dei principali *competitor*. Tuttavia, nonostante sia possibile gestire al meglio un fenomeno solo se lo si misura e se si comprendono appieno le cause che lo determinano, ancora oggi nume-

rose aziende non dispongono di un sistema in grado di misurare in maniera completa ed affidabile il grado di soddisfazione dei propri Clienti e un numero ancora inferiore è in grado di rilevare e misurare le cause che determinano tale soddisfazione.

Questa parziale lacuna è dovuta al fatto che numerose aziende hanno in parte trascurato la profonda rivoluzione logica che ha subito negli ultimi anni la "competizione", spostandosi da aspetti Transazionali (saper acquisire un Cliente - "Caratteristiche di Prodotto"), verso Relazionali (saper trattare con un Cliente - "Qualità del Servizio"), ed infine "Esperenziali" (saper mantenere un Cliente - "Qualità dell'Esperienza").

Inoltre, anche le Aziende che hanno acquisito tale consapevolezza, ovvero l'importanza di misurare la *qualità dell'esperienza*, poi non sono riuscite a tradurla in sistemi d'indagine strutturati per la presa di decisioni. Esiste quindi un *gap* metodologico e di processo nei sistemi di rilevazione e monitoraggio della *Customer Satisfaction*.



Per coprire tali gap, le fasi cui bisogna prestare maggiore attenzione sono tre:

1. **Le logiche di Rilevazione e di Misura:** la creazione e la gestione di un efficace impianto di Ascolto dei Clienti, che tenga conto (a partire dalla costruzione del questionario di indagine) di aspetti di *Prodotto*, di *Servizio*, di *Brand* e di *Esperienza* di acquisto e uso dei Prodotti/Servizi secondo un approccio differenziale.
2. **Le logiche di Lettura dei risultati:** la definizione di un Sistema che, a partire dai giudizi e dalle indicazioni raccolte dai Clienti, sia in grado di sintetizzare evidenze e indicazioni gestionali a supporto della presa di decisioni. Ottenere questo richiede l'attivazione di meccanismi interni strutturati ("Tavoli di Lavoro Interfunzionali") per una corretta lettura ed interpretazione delle evidenze.
3. **Le logiche di Azione:** il lancio di azioni in grado di estrarre maggior Valore dai Clienti in modo sostenibile. Questo richiede, oltre al corretto svolgimento dei punti sopra elencati, anche la disponibilità di opportuni modelli di *Pricing*.

Queste tre azioni/fasi, per trovare una concreta attuazione, devono poter far riferimento ad un **Sistema di Rilevazione delle "Fasi di Contatto"** tra Clienti ed Azienda.

Tali Sistemi, ancora poco diffusi, trovano una loro giustificazione non solo in funzione del supporto che danno alle Analisi di *Customer Satisfaction*, ma soprattutto nel fatto che rappresentano un elemento fondamentale dei Sistemi di Controllo dell'efficacia della Strategie di Multicanalità, strategie che rappresentano delle priorità di azione contingenti in molti settori industriali.



Le Logiche di Misura: verso nuove viste di Soddisfazione “Differenziale”

Le metriche di Misura della Customer Satisfaction

Le indagini di *Customer Satisfaction* sono oggi in grado di offrire innumerevoli spunti ed evidenze in ambito aziendale, sia da un punto di vista delle vendite e del marketing, sia da un punto di vista meramente strategico a supporto della presa di decisioni. Ma rimane difficile cogliere tali evidenze e cercare di capire dove concentrare gli sforzi se non si dispone di un buon Sistema di Misura che sia in grado di indirizzare i piani e le azioni di intervento.

Oggi differenti approcci e metodologie basate sull’Ascolto (in genere telefonico/*web-based*) del Cliente consentono di misurare con precisione accurata i livelli di Soddisfazione percepita dalla Clientela. Il fondamento logico, comune alla maggior parte delle tradizionali metodologie di calcolo, definisce la Soddisfazione come valutazione della qualità percepita dai Clienti nei confronti di particolari aspetti del Servizio erogato (Fig. 1).

In base al tipo di *legami logici* e in funzione del rigore

Numerose sono le logiche di rilevazione e misura della Soddisfazione dei propri Clienti

analitico con cui si definiscono i legami statistici tra *variabili latenti* (Aree di Indagine di Prodotto, Servizio e Brand) e *variabili manifeste* (fattori della Soddisfazione) possono essere distinte numerose metodologie di calcolo della *Customer Satisfaction*, tra le quali le più diffuse sono:

o **SERVQUAL**: la *Customer Satisfaction* è definita come *gap* tra Percezione di qualità ricevuta e Attese/Aspettative di soddisfacimento dei bisogni, grandezze misurate nello stesso momento.

o **QUALITOMETRO**: la *Customer Satisfaction* è definita come *gap* tra Percezione di qualità ricevuta e attese/aspettative di soddisfacimento dei bisogni, grandezze misurate in momenti temporali differenti.

o **SERVPERF**: la *Customer Satisfaction* è influenzata dalle sole Percezioni di qualità del Servizio ricevuto, senza tenere conto delle Attese/Aspettative di soddisfacimento dei bisogni.

Da un punto di vista dei legami statistici tra variabili *latenti* e *manifeste*, i tre modelli in precedenza illustrati sono *multidimensionali*, ma *non correlativi*, ovvero i modelli non prevedono che le variabili latenti si influenzino tra loro.

Un modello con il medesimo fondamento teorico del SERVQUAL, ma con impostazione multidimensionale correlativa è l’**ACSI** (*American Customer Satisfaction Index*) ideato da Fornell intorno al 1994 (Fig. 2).

Fig. 1 - I legami “logici”

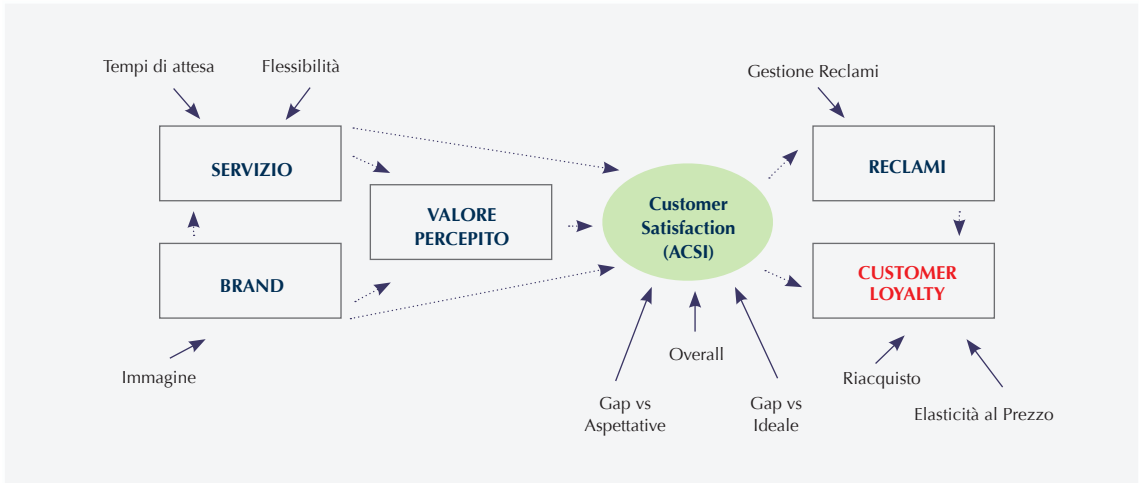
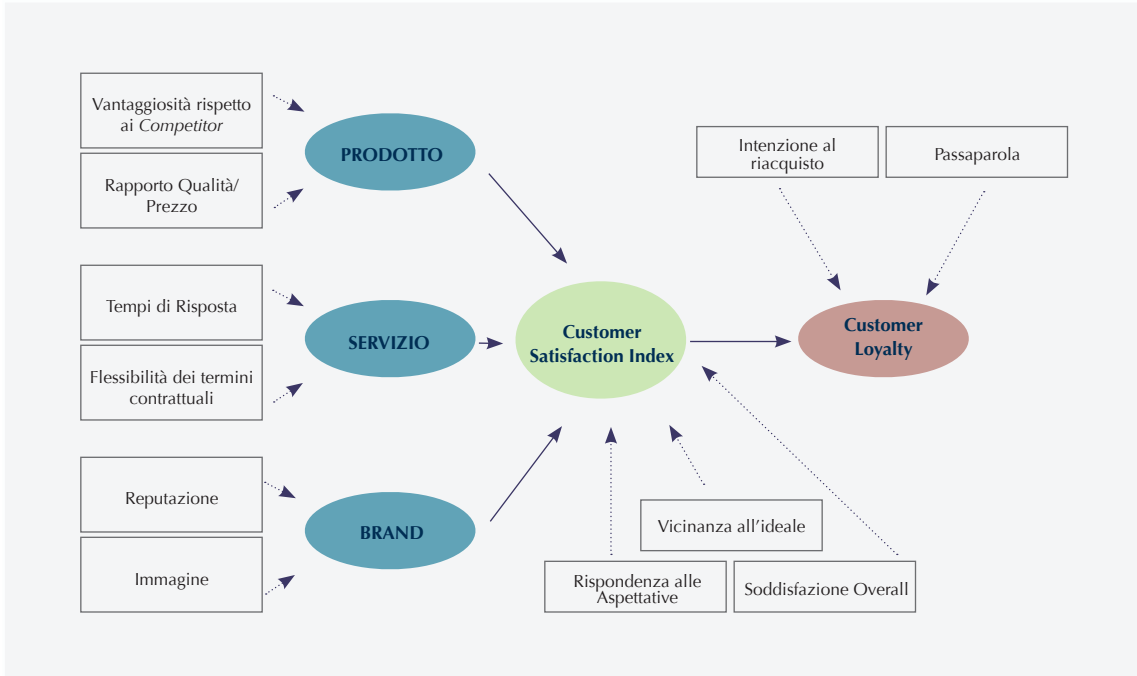


Fig. 2 - La metodologia ACSI



Ad oggi la metodologia ACSI è tra le più utilizzate per il calcolo della *Customer Satisfaction* in quanto ha dimostrato ottime capacità diagnostiche ed analitiche nell'individuare i legami causa-effetto tra comportamenti aziendali (servizio offerto), qualità percepita dai Clienti (Soddisfazione) e comportamenti di riacquisto (*Customer Loyalty*).

Il principale punto di forza della metodologia ACSI è l'elevato e rigoroso grado di approfondimento sui driver di dettaglio della Soddisfazione che consente la possibilità di ottenere singoli indicatori di Soddisfazione su differenti aree d'indagine (con conseguenti indicazioni di valenza gestionale).

Un'impostazione analiticamente differente rispetto a quanto già descritto, è rappresentata dalla metodologia TRI*M; tale metodologia consente il calcolo del TRI*M Index, un indicatore univoco che esprime il livello di fidelizzazione della Clientela attraverso una sommatoria ponderata delle valutazioni che gli intervistati danno dell'Azienda sulle quattro componenti base della *Fidelizzazione*, di cui 2 relative alla *Satisfaction* e 2 alla *Loyalty*.

Tuttavia, la metodologia che sottende al calcolo del TRI*M Index non ingloba al suo interno nessuna correlazione o analisi statistica tra driver/fattori di soddisfazione e *Customer Satisfaction*, rendendo meno robusta la misura della relazione tra Soddisfazione e comportamenti di acquisto e uso e dei prodotti e dei servizi.

Indicatori di sintesi della *Customer Satisfaction*: da posizionamenti assoluti verso viste "differenziali"

Se è vero che a determinare i risultati di ogni azienda è la continuità negli acquisti, che diventano ripetuti e crescenti solo se i Clienti ricevono un'esperienza complessivamente soddisfacente dalla relazione con l'Azienda, è ancor più vero che in un sistema competitivo tale esperienza dovrà essere più soddisfacente di quelle ricevute dalle relazioni con aziende concorrenti.



A tal proposito, anche i sistemi di misura della *Customer Satisfaction* dovrebbero tenere conto dell'aspetto competitivo, che solo in parte può essere evidenziato attraverso l'utilizzo di *Posizionamenti/Classifiche* ottenute attraverso il confronto di Indici di Soddisfazione *Assoluti* ovvero calcolati a partire da giudizi di soddisfazione espressi dai Clienti esclusivamente in merito al proprio fornitore di riferimento.

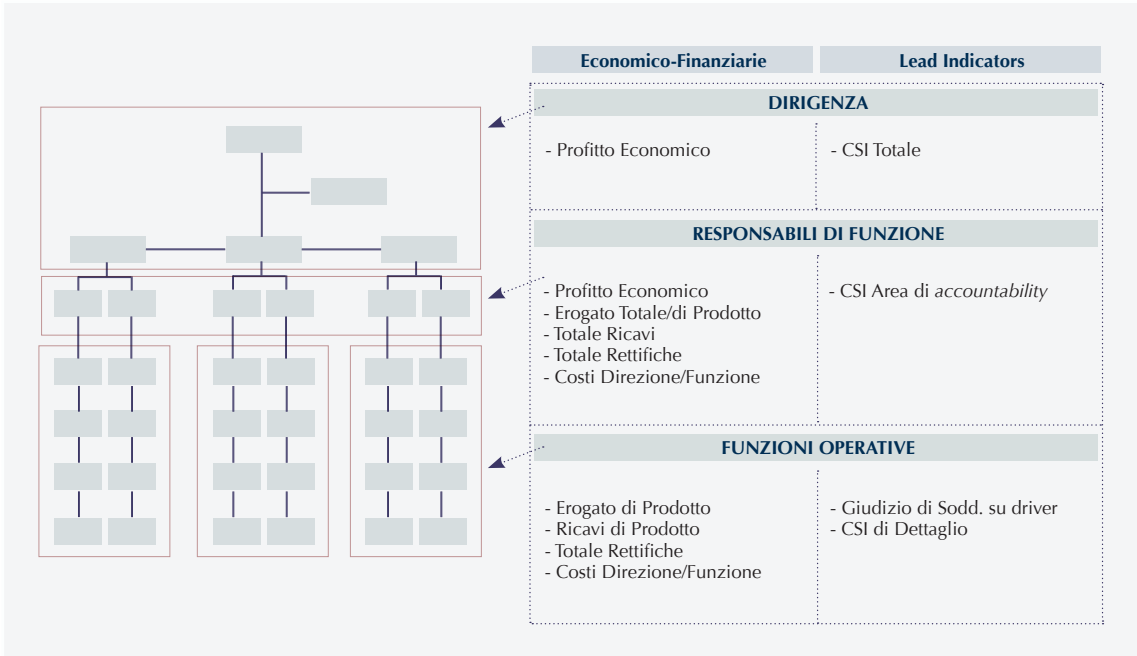
Oggi sono disponibili sul mercato sia Indicatori *Assoluti* di sintesi, sia *Osservatori* che consentono di confrontare il proprio posizionamento con quello delle principali aziende del settore di riferimento e/o di altri settori in Italia, nei principali Paesi europei e/o negli USA, ove significativo un confronto *cross-industry* (vd. *Riquadro di Approfondimento*).

RIQUADRO DI APPROFONDIMENTO

Un' azienda può disporre di:

- Giudizi di Soddisfazione dichiarati dai Clienti:** medie dei giudizi di soddisfazione dichiarati dai Clienti sui Prodotti/Servizi, su particolari aspetti di Servizio o di Brand. Ma dai giudizi dichiarati dai Clienti è possibile anche trarre importanti informazioni per ripensare la Value Proposition in termini di:
 - Modelli di Servizio Multicanale (es. differente mix di canali),
 - Sistemi di Offering (es. differente mix di Prodotti/Servizi),
 - Modelli di Pricing (es. diversificazione del prezzo per attributi/offerte bundle, ecc.),
 - Modelli di Distribuzione (es. nuovi accordi di partnership con Fornitori o con canali di vendita poco presidiati).
- Indicatori di Soddisfazione calcolati:** in funzione delle metodologia adottata e della profondità dell'indagine, si potranno ottenere:
 - Indicatori di Soddisfazione aggregati (a livello Azienda, Segmento di mercato, Area territoriale, Prodotto, Canale di distribuzione, etc). L'utilizzo di questi indicatori può fornire evidenze utili solamente se risulta possibile il confronto/ posizionamento rispetto al mercato o ai principali Competitor,
 - Indicatori di Soddisfazione di dettaglio (a livello area di accountability/aree di indagine di natura gestionale). L'utilizzo di questi indicatori è legato al fatto che in qualunque impresa focalizzata su una gestione efficace della relazione con i Clienti, ogni linea aziendale partecipa pro-quota alla sua gestione e ai suoi livelli di soddisfazione (Fig. 3).

Fig. 3 - Obiettivi/Metriche di Risultato



Tuttavia, per rendere più robusto e trasparente il confronto rispetto al Mercato, è fondamentale raccogliere giudizi di Soddisfazione su cui definire Indicatori sintetici che risultino differenziali rispetto alle esperienze con il Mercato.

L'utilizzo di Indicatori "differenziali" permette di tarare giudizi in chiave competitiva ed è funzionale, quindi, a:

- Comprendere ed indagare gli aspetti cui i Clienti prestano più attenzione e riconoscono "differenzianti" rispetto alla concorrenza,
- Leggere ed interpretare i dati di Soddisfazione in termini di "Efficacia Competitiva",
- Individuare e comprendere gli aspetti alla base del proprio Vantaggio Competitivo rispetto ai principali *Competitor* di riferimento,
- Costruire modelli di *Pricing* in funzione del Valore Percepito dai Clienti/Segmenti di Clientela tenuto anche conto delle dinamiche competitive.

L'analisi dei giudizi differenziali di soddisfazione, che potranno essere raccolti indagando i propri Clienti ed integrando tali giudizi con interviste sottoposte ad un campione rappresentativo dei Clienti dei *Competitor*, renderà disponibili:

o Giudizi *dichiarati* dai Clienti espressivi dei livelli di allineamento/disallineamento dell'Offerta aziendale rispetto alle aspettative di soddisfacimento dei bisogni della propria Clientela (dove le aspettative generalmente trovano espressione nelle *best practice* di mercato),

o Indicatori differenziali di Soddisfazione *calcolati*: in funzione della metodologia adottata e della profondità dell'indagine, potranno essere disponibili:

- **Indicatori Aggregati di Soddisfazione:** il *Net Promoter Scoring (NPS)* è una metodologia riconosciuta a livello internazionale che si basa sulla logica suddivisione dei Clienti in tre categorie: Detrattori, Passivi, Promotori. Attraverso una semplice doman-

Per creare e difendere nel tempo un vantaggio competitivo è importante indagare e comprendere quali aspetti i Clienti riconoscono differenzianti rispetto alla Concorrenza

da: "Quanto è probabile da 0 a 10 che raccomandi la sua/il suo Impresa/Prodotto/Servizio ad un conoscente?" si arriva alla definizione dell'indice NPS, come la differenza tra i Promotori (coloro che danno un voto pari a 9 o 10) e i Detrattori (coloro che danno un voto compreso tra 0 e 6). La metodologia *Net Promoter* consente di distinguere i "*Good Profits*", cioè i profitti guadagnati con la soddisfazione del Cliente, dai "*Bad Profits*", cioè i profitti guadagnati a spese del Cliente e rappresenta una fondamentale leva per indirizzare le scelte aziendali verso una reale e sana crescita del Profitto, attraverso una estrazione di valore sostenibile.

- **Indicatori di Soddisfazione di sintesi e di dettaglio:** Il DIFF-Index è un indicatore sintetico, ideato e sviluppato da Active Value Advisors, che misura la Soddisfazione dichiarata dai Clienti di una Organizzazione in modo Differenziale rispetto al Mercato.

Il DIFF-Index di un Impresa vs i principali *Competitor* è calcolato come media pesata delle differenze dei valori di Soddisfazione su quei fattori di Prodotto, Servizio e Brand che maggiormente influenzano la Soddisfazione dei Clienti di una determinata Impresa (i fattori

vanno definiti in funzione del Settore Industriale e dell'arena competitiva in cui l'azienda opera).

La caratteristica distintiva del DIFF-Index è la capacità di misurare il gap fra un'azienda e i concorrenti per singolo fattore di Soddisfazione.

In tal modo è anche possibile calcolare l'incremento medio percentuale richiesto all'azienda per raggiungere i concorrenti (se il Differenziale risulta negativo), dove il peso di ciascun fattore sul *Customer Satisfaction Index (CSI)* dà indicazioni sulla priorità di intervento. Il DIFF-Index, dunque, è in grado di individuare non solo i Clienti Soddisfatti in assoluto, ma di estrarre quelli che riconoscono all'impresa un *surplus* di soddisfazione rispetto al mercato, ovvero i Clienti per i quali è giustificabile l'estrazione di maggior valore economico.



Le Logiche di Lettura dei Risultati: il ruolo del Customer Value Office

Secondo le principali metodologie tradizionali, il processo di lettura dei risultati della *Customer Satisfaction* è finalizzato alla predisposizione di una sorta di “Piano dei Conti della Soddisfazione”, che come ogni buon sistema contabile registra gli effetti (di azioni già avvenute) e fornisce le “coordinate di navigazione” sul breve raggio da utilizzare se si rendono necessarie azioni forti in grado di raddrizzare rapidamente una situazione di relazione con la clientela gravemente compromessa o in fase di calo verticale.

Tuttavia, un processo ben strutturato di Ascolto dei Clienti dovrebbe avere come principale obiettivo l’ottenimento e la sintesi di indicazioni gestionali espressive della qualità della performance e funzionali alla presa di decisioni.

E’ così che la misura della *Customer Satisfaction*, da obiettivo ultimo delle rilevazioni sui Clienti, può diventare uno strumento di gestione e valutazione interna dell’Organizzazione in termini di persone, competenze presenti, tecnologie utilizzate, processi e risorse impiegate: le indicazioni di *Customer Satisfaction* possono diventare “bussole gestionali” per orientare le scelte strategiche sulle reali esigenze e bisogni dei Clienti.

Per ottenere ciò, occorre che le Strutture di Management diventino consapevolmente orientate a questa modalità di gestione dell’Organizzazione e capaci di dare valore al punto di vista del Cliente, come leva per un miglioramento delle modalità di funzionamento dei processi di lavoro. Occorre, dunque, che a sua volta anche l’Ascolto del Cliente diventi una Funzione permanente (*Customer Value Office*), pianificata, organizzata e governata, che fungendo da facilitatore e moderatore di un “Tavolo di Lavoro” interno all’Organizzazione, sia in grado

di fornire una lettura ed una interpretazione interfunzionale dei dati rilevati.

Il *Customer Value Office* dovrà quindi avere un duplice obiettivo:

- Governare a livello organizzativo le indagini di Soddisfazione, ovvero strutturare un’unità operativa in grado di pianificare le attività volte a gestire in modo permanente le rilevazioni;
- Dotarsi di uno schema logico di riferimento per interpretare in chiave operativa le evidenze raccolte e formulare, attraverso un “Tavolo di Lavoro”, opportune proposte di intervento. Ciò significa interpretare i risultati raccolti al fine di incrementare il livello di Soddisfazione dei Clienti e di prendere decisioni volte ad un miglioramento sostenibile delle performance di Creazione di Valore (necessità di “far parlare” i dati economici con quelli di misura della Soddisfazione).

Le Logiche di Azione: estrarre valore dai Clienti anche attraverso opportuni Modelli di Pricing

L’utilizzo ultimo delle informazioni raccolte e disponibili sui propri Clienti è quello di permettere la presa di decisioni funzionali alla massima estrazione di Valore sostenibile dal mercato di riferimento.

Questo obiettivo è conseguibile solo se si dispone di un modello che riproduca fedelmente il proprio Mercato di riferimento e che sia pertanto in grado di simulare gli scenari delle variazioni che

sopraggiungono quando uno o più elementi della Domanda, dell’Offerta o del Prezzo vengono a cambiare. Il Prezzo, infatti, rappresenta la *variabile dipendente* che deve equilibrare il Valore Percepito dai Clienti con il Valore Economico estraibile in modo sostenibile.

A tal proposito è possibile schematizzare una serie di logiche e strumenti per focalizzare l’intera Organizzazione sulla *Customer Satisfaction* e fornire chiare

Il Customer Value Office potrà governare a livello organizzativo le indagini di Soddisfazione e fornire una lettura e interpretazione interfunzionale delle evidenze raccolte

indicazioni sui piani d'azione da intraprendere per ottimizzare e perseguire un sentiero di crescita sostenibile anche modulando opportune scelte strategiche di pricing, tenuto conto del comportamento dei Clienti, del Valore percepito e dell'ambiente competitivo in cui si opera.

In ogni transazione, l'azienda eroga al Cliente un Valore, a fronte del quale riceve un Prezzo!

La capacità di mantenere positivamente l'allineamento fra questi due flussi è dato dalla qualità della relazione Cliente-Azienda. In definitiva, vince chi riesce a conquistare e trattenere i Clienti migliori grazie ad un rapporto Valore/Prezzo superiore a quello dei concorrenti.

Un'efficace modello utile alla presa di decisioni volte alla massima estrazione di Valore sostenibile, deve essere in grado di dare una risposta al seguente quesito: "Come massimizzare il rapporto Valore Percepito/Prezzo erogato al Cliente?"

Se questo è l'obiettivo, la competizione favorirà quelle Aziende in grado di fornire, a costi accettabili, anche se superiori, Prodotti o Servizi differenziati, mirati a soddisfare, più efficacemente dei concorrenti, le esigenze di specifici segmenti di Clientela attraverso strategie segmentanti che propongono a ciascun cluster di

L'utilizzo "ultimo" delle informazioni raccolte è quello di permettere la presa di decisioni funzionali alla massima estrazione di Valore sostenibile dal mercato di riferimento

Clientela il profilo di offerta a questo più adatto.

"Vincerà" chi sarà in grado di indagare più correttamente i comportamenti attuali e anticipare, prima dei concorrenti, i desiderata futuri di Clienti e Prospect (Fig. 4).

Ciò consentirà di definire:

- L'importanza di ciascuna caratteristica di Prodotto/Servizio nella decisione di acquisto dei Clienti,
- Come si auto-segmentano i Clienti nella percezione del Prezzo e delle Caratteristiche (o nelle diverse modalità di erogazione/multicanalità) di un Prodotto o di un Servizio,
- Come possono cambiare i volumi se si modifica un Prezzo o una caratteristica del Prodotto/Servizio.

Questi sono gli elementi base che consentiranno di definire quale Prezzo attribuire ad un Prodotto o ad un Servizio e quali sono le componenti di Valore percepito dai Clienti in termini di "disponibilità a pagare" (*willingness to pay*).

La differenziazione dei prezzi per tipologia/Segmenti di clientela sfrutta le diverse percezioni di Valore attribuite dai Clienti ai servizi erogati e quindi le diverse forme di personalizzazione applicate (Fig. 5).

Fig. 4 - Qualità, Prezzo, Valore

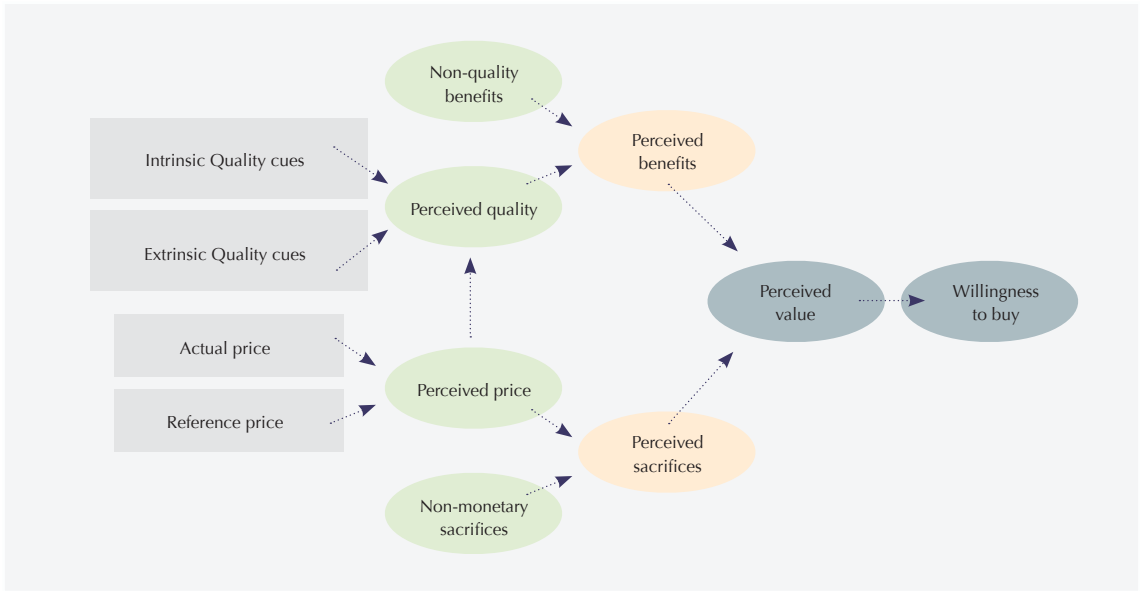
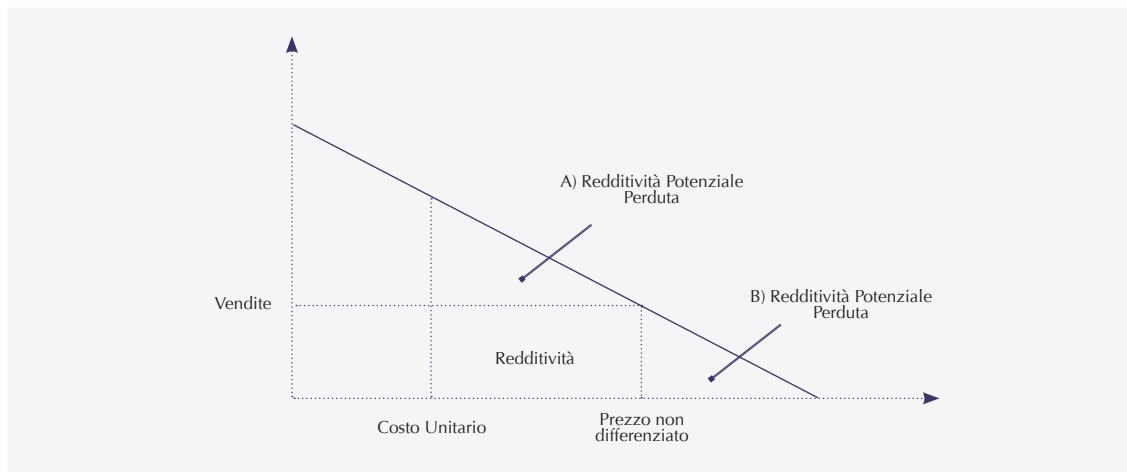


Fig. 5 - Pricing e Reddittività Potenziale



Le politiche di prezzo “differenziato” consentono di recuperare reddittività da due tipologie di Clienti:

- Clienti che non acquistano i Prodotti o i Servizi perché hanno fissato il loro punto di equilibrio valore/prezzo ad un livello più basso di quello offerto,
- Clienti che sarebbero disposti a spendere anche di più del prezzo fissato perché hanno una percezione del valore del servizio più alta di quella stimata.

Ad esempio, in uno scenario attuale in cui molte organizzazioni, soprattutto in ambito *Finance*, sono alle prese con progetti inerenti la multicanalità, le indagini di *Customer Satisfaction* potrebbero rappresentare un concreto supporto nella raccolta di elementi utili alla rimodulazione del ruolo delle Filiali e dei canali innovativi, per orientare correttamente le politiche di differenziazione dei livelli di servizio, aumentarne la performance di ciascun canale e ridurre il *churn rate* dei Clienti attraverso la massimizzazione del rapporto *Valore Percepito/Prezzo erogato*. Tracciare il “Modello di Servizio” effettivamente utilizzato/desiderato dai Clienti (ovvero rispondere al quesito: “Attraverso *quali* canali distribuire *quali* Prodotti/Servizi?”) è possibile solo a patto che sia disponibile un Sistema di Rilevazione delle “Fasi di Contatto Azienda-Cliente”.

I dati e le evidenze emerse permettono di tracciare il “Modello di Servizio” utilizzato/desiderato dai Clienti rilevando in modo analitico le “Fasi di Contatto Azienda-Cliente”

Un Punto di Attenzione: la rilevazione delle “Fasi di Contatto Azienda-Cliente”

Oggi si parla in modo sempre più diffuso di stima e monitoraggio della *Customer Experience*: per fare questo concretamente bisogna essere in grado di rilevare (in modo analitico) i *punti* e i *momenti* di contatto tra Cliente e Azienda (Esperienze del Cliente).

L’obiettivo è ottenere le indicazioni relative all’uso attuale dei Canali (fisici e remoti), riducendo il costo di estrazione, attraverso il corretto mix tra rilevazione

analitica effettiva (per l’estrazione di regole comportamentali su un campione rappresentativo di Clienti) e inferenza statistica delle regole (estesa all’intera base Clienti).

In un’ottica di efficientamento e massima riduzione dei costi, è corretto chiedersi: “Ha senso mettere in piedi un tale sistema, complesso e oneroso, con l’unico obiettivo di misurare l’esperienza dei Clienti?”.

La risposta è sicuramente affermativa e motivata dal fatto che tale Sistema è *anche* utile ad affrontare la sfida, oggi sempre più centrale, della *Multicanalità*. Infatti, rilevare il modo in cui i Clienti approcciano

l'Azienda, costituisce il punto di partenza per orientare le scelte tese ad ottimizzare il proprio Modello distributivo in modo coerente con le evoluzioni nei *desiderata* e nei comportamenti dei Clienti.

Il Modello di Servizio a tendere dovrà tenere conto non solamente di obiettivi di *efficienza* che potrebbero comportare diminuzioni di *efficacia* commerciale con il rischio di "far uscire" completamente i Clienti dalle Filiali fisiche/Punti Vendita, ma dovrà anche prendere coscienza degli effettivi livelli

di Utilizzo (comportamenti) e di Soddisfazione (apprezzamento/desiderio) in merito ai Canali fisici e virtuali. Le politiche e i

programmi di Multicanalità, in parte già avviati dalle principali aziende italiane ed estere, faranno sì che le Filiali/Punti vendita fisici del futuro saranno diversi da quelli attuali, ma prevedere oggi come saranno risulta difficile. La vera necessità è dunque quella di governare l'attuale situazione di *transizione* cercando di far evolvere le Filiali/Punti vendita di pari passo con l'evoluzione dei comportamenti e dei *desiderata* dei Clienti.

Conclusione: la centralità del Questionario di rilevazione

Le informazioni che si raccolgono attraverso un'indagine di *Customer Satisfaction* possono aiutare le Aziende a conoscere e comprendere meglio le aspettative dei Clienti, le loro priorità e, in generale, il loro grado di soddisfazione. Attraverso le informazioni raccolte, l'Azienda può progettare nuovi Prodotti/Servizi o ideare interventi migliorativi dei Prodotti/Servizi già esistenti. L'attività di Ascolto dei Clienti, può però essere utile anche per ripensare, più in generale, aspetti non solo organizzativi, ma anche strategici. In questo senso, quindi, l'indagine di *Customer Satisfaction* rientra nel ciclo del miglioramento continuo del Servizio e deve essere collegata alle Strategie e agli strumenti di Programmazione e Controllo.

E' importante, però, che la rilevazione della *Custo-*

mer Satisfaction sia realizzata seguendo un percorso metodologico corretto al fine di ottenere informazioni che possano orientare adeguatamente i decisori. Errori metodologici nelle diverse fasi della ricerca incidono profondamente sulla qualità delle informazioni che si raccolgono fino ad inficiarne la validità. Gli errori più comuni sono generalmente due: raccolta delle informazioni poco coerente con gli obiettivi finali e strumenti/metodologie di calcolo inefficaci delle evidenze raccolte.

Se in merito alle metodologie e agli strumenti di calcolo si dibatte ampiamente e numerosi sono gli studi disponibili, poca atten-

zione viene riservata alla strutturazione del Questionario per la raccolta delle informazioni che rappresenta, invece, l'elemento "principe" per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. La preparazione del Questionario è certamente la fase più delicata, poiché è da essa che dipende il successo della rilevazione. Infatti, insieme ad una chiara e puntuale definizione degli obiettivi che si vogliono conseguire e alla loro condivisione con i soggetti coinvolti, il Questionario rappresenta una premessa indispensabile per la sua corretta esecuzione. Pertanto, solo dopo aver declinato le dimensioni e le variabili che si vogliono analizzare (*driver* e indicatori), sarà possibile definire la struttura del questionario e la conseguente modalità di formulazione delle domande (tipologia delle domande aperte/chiose, punteggi, scale, ecc.). La valenza strategica del Questionario di Rilevazione richiede, dunque, un approccio "consulenziale" nella costruzione delle domande. Tuttavia questo aspetto spesso viene trascurato e numerose sono le aziende che, anche in ottica di *Cost Reduction* ed economie di scala, affidano la definizione del Questionario a società specializzate unicamente nella conduzione delle interviste telefoniche (*Call Center* o società di ricerca). Il rischio che si corre è quello di acquistare attività di ricerca standard, basate su indagini replicate in modo simile (Questionario indifferenziato) su Aziende diverse (per Clienti, Volumi, Redditività, Modello di Servizio) che non consentono di cogliere le peculiarità e quindi di perseguire gli obiettivi di Business e di crescita di ciascuna realtà.



Active Value Advisors.

T +39 02 36697100

F +39 02 36697101

E info@activevalue.eu

I www.activevalue.eu