

Tratto dal corso Ifoa

UN CASO CONCRETO DI VALUTAZIONE DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

Recentemente, si sono sviluppati numerosi modelli finalizzati a valutare e a controllare il livello di soddisfazione della clientela (customer satisfaction), nei confronti dei prodotti e dei servizi offerti dalle imprese.

Lo scopo generale è quello di perseguire e mantenere uno standard qualitativo globale e specifico (relativo ai singoli aspetti) il più possibile aderente alle attese dell'utente.

E' fondamentale, in questi modelli, prendere in considerazione i molteplici elementi che compongono il prodotto e il servizio offerto e che costituiscono il composito concetto di qualità.

E' altrettanto importante riferirsi sempre al concetto di qualità percepita dall'utente, che non è un valore oggettivo, bensì soggettivo. E' noto come frequentemente esista un gap tra la qualità prodotta e la qualità percepita dagli utilizzatori, soprattutto nel caso dei servizi.

Le tecniche tradizionali

I metodi tradizionali per capire se un cliente era soddisfatto oppure no, si basavano soprattutto sull'entità dei reclami oppure sulla fedeltà dei clienti.

Ma è ormai ampiamente dimostrato che spesso **i reclami** non affiorano, pur in presenza di bassi livelli di soddisfazione: in genere, su 100 clienti insoddisfatti, solo 10-15 esprimono la propria insoddisfazione. Non pochi di questi reclami espressi, inoltre, vengono dispersi nei percorsi interni dell'impresa, senza raggiungere

l'ufficio più opportuno.

Il restante 85%, normalmente, non reclama: a volte, non sa come e dove reclamare; oppure, pensa che non ne valga la pena e che difficilmente potrà ottenere un vantaggio dal reclamo.

D'altra parte, **il tasso di fedeltà** (ossia, la quota di utenti che restano fedeli al prodotto/servizio dell'azienda), nel ruolo di indicatore del livello di soddisfazione, nasconde molte insidie e non può essere considerato esaustivo.

Un cliente insoddisfatto potrebbe continuare ad essere cliente, se non ha alternative realmente percorribili. Oppure, potrebbe essere in qualche modo legato all'impresa da una serie di vincoli che lo disincentivano nei confronti del passaggio verso aziende concorrenti. Esistono infatti barriere alla mobilità che possono ostacolare il cambio del fornitore, anche se il livello di soddisfazione è ridotto.

Un cliente che continua a rivolgersi all'azienda di cui però non è soddisfatto, sarà sempre un cliente a rischio, poco disposto a premiare l'azienda stessa e a incrementare i suoi acquisti. Tenderà poi a realizzare un passaparola negativo nei confronti di potenziali clienti (si stima che ad un cliente insoddisfatto corrisponda un passaparola negativo ad oltre 10 potenziali clienti).

Il monitoraggio delle attese e delle percezioni

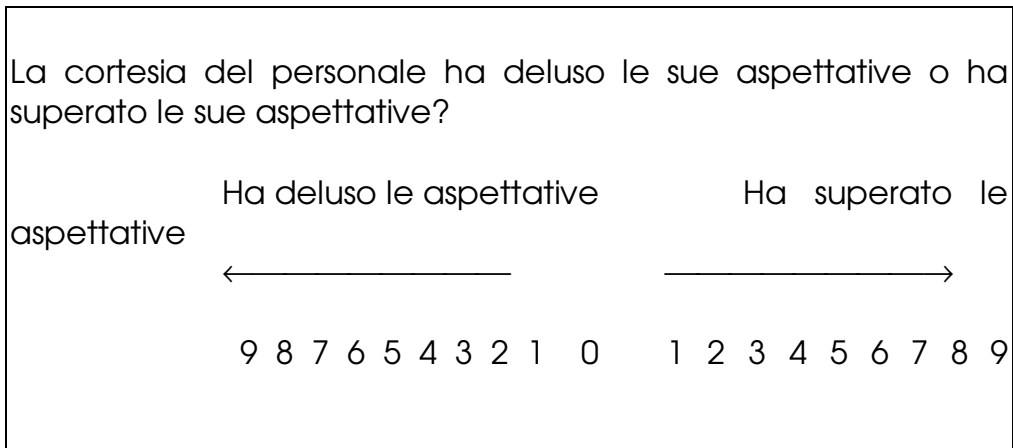
La filosofia di fondo di un modello di valutazione della customer satisfaction, è il monitoraggio in modo assolutamente corretto e statisticamente ineccepibile del grado di soddisfazione dei diversi target di clienti.

Un metodo interessante è quello identificato con la definizione di *monitoraggio delle attese e delle percezioni*: viene infatti posta a confronto la qualità percepita con le aspettative, attraverso domande del tipo: "la cortesia del personale ha deluso le sue aspettative o le ha superate?", "di quanto le ha deluse o di quanto le ha superate?".

Questa tecnica rientra nella categoria dei differenziali semantici: viene presentata una scala all'interno di una coppia di concetti o di aggettivi, uno dei quali ha il significato esattamente opposto rispetto all'altro.

In questo modo, si misura quanto la qualità percepita è superiore (buon livello di soddisfazione) o è inferiore (insoddisfazione) rispetto a quelle che erano le attese; oppure, si può dedurre se la qualità percepita è esattamente una conferma rispetto alle attese (discreto livello di soddisfazione).

ESEMPI DI DIFFERENZIALE SEMANTICO APPLICATO ALLA MISURAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION



Questo metodo presenta tuttavia uno svantaggio: se il cliente non è un nuovo cliente (e ciò si verifica in molte situazioni), diventa molto difficile per lui o per lei pensare a quali erano le sue aspettative, in origine, dopo un utilizzo del servizio o del prodotto che si verifica da tempo.

D'altra parte, le aspettative giorno per giorno non esistono, in quanto il cliente già conosce chiaramente cosa gli viene offerto, e ciò rende le aspettative esattamente sovrapponibili a quanto poi percepisce di avere ottenuto dall'acquisto.

La valutazione della soddisfazione ponderata

La tecnica che si vuole approfondire è invece costituita dalla *valutazione della soddisfazione ponderata*.

Con questa metodologia, si pongono domande del tipo: "quanto è importante?" e "quanto è soddisfatto relativamente a?".

Vediamo un esempio concreto di un questionario di questo genere, seppur limitato a pochi parametri di importanza e di soddisfazione.

Vorremmo conoscere alcuni Suoi pareri sugli alberghi in generale. In particolare, vorremmo sapere se Lei ritiene molto importanti oppure no i seguenti aspetti, quando soggiorna in un albergo. Potrà utilizzare una scala da 1 (poco importante) a 5 (molto importante).

	IMPORTANZA				
	Molto bassa	Abbast. bassa	Media	Abbast. alta	Molto alta
La <u>silenziosità</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
La <u>pulizia</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
L' <u>assenza di fumo</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
La <u>cortesia</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
La <u>TV in camera</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Dopo avere indicato quali aspetti sono molto importanti e quali lo sono meno, ora vorremmo sapere se è soddisfatto di quello che trova in questo albergo. Per ogni aspetto, Le chiediamo di dare un voto da 1 (poco soddisfatto) a 5 (molto soddisfatto).

	SODDISFAZIONE				
	Molto bassa	Abbast. bassa	Media	Abbast. alta	Molto alta
La <u>silenziosità</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
La <u>pulizia</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
L' <u>assenza di fumo</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
La <u>cortesia</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
La <u>TV in camera</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

L'elaborazione e l'interpretazione dei risultati

Immaginiamo che, utilizzando un questionario di questo genere, sia stata svolta una indagine sulla customer satisfaction interpellando 500 turisti di una determinata zona balneare. Immaginiamo ancora che, in riferimento a una serie di parametri (la raggiungibilità la qualità delle strutture alberghiere, la qualità dei ristoranti, l'economicità il patrimonio storico/artistico, la presenza di strutture per attività sportiva), si siano ottenuti i seguenti valori medi del grado di importanza e del livello di soddisfazione (le scale utilizzate erano graduate da 1 a 7).

Tab. 1

Parametri	Importanza	Soddisfazione
Raggiungibilità	2,9	3,7
Qualitàal berghi	6,8	3,1
Qualitàristoranti	6,3	6,6
Patrimonio storico/artistico	1,9	6,4
Lunghezza spiaggia	6,6	2,3
Strutture sportive	2,8	6,0

Le medie

Cerchiamo per prima cosa di individuare un indice medio di soddisfazione che sintetizzi in un solo valore il grado di soddisfazione relativo alla zona nel suo complesso.

Il calcolo della media ha lo scopo di rappresentare sinteticamente, con un solo indicatore, un insieme dei dati, fornendo l'ordine di grandezza del fenomeno.

Il primo passo è il calcolo di una media aritmetica semplice del livello di soddisfazione, che risulta pari a 4,68.

Il valore medio così ottenuto rappresenta il livello di soddisfazione che sarebbe stato rilevato per ogni fattore, qualora non vi fossero differenze di soddisfazione tra essi.

In questo modo, tuttavia, abbiamo attribuito ad ogni fattore la stessa importanza: in realtà l'indagine ha dimostrato che ci sono fattori più importanti di altri. E' quindi ragionevole attribuire un peso maggiore al livello di soddisfazione ottenuto su un fattore molto importante, rispetto a un parametro che è stato giudicato meno importante.

Infatti, un conto è raggiungere un buon livello di soddisfazione su un parametro che i clienti ritengono fondamentale, una cosa diversa è ottenere lo stesso livello di soddisfazione su un fattore *leggero*, ossia giudicato meno importante.

Dobbiamo allora calcolare una media ponderata del livello di soddisfazione, che tenga conto dei diversi gradi di importanza.

Vogliamo cioè ricavare un indice medio (ponderato) di soddisfazione (IDS medio) per l'intera zona, attraverso una elaborazione di questo tipo (a, b, ecc., indicano i diversi parametri presi in considerazione).

$$IDS_{\text{medio}} = \frac{(IDS_a \cdot IDI_a) + (IDS_b \cdot IDI_b) + \dots}{(IDI_a) + (IDI_b) + \dots}$$

dove il sistema di ponderazione fa riferimento all'indice di importanza (IDI) attribuito ai singoli aspetti.

Questa media ponderata risulta pari a 4,31.

La variabilità

Con il calcolo di una media si sintetizza una pluralità di dati in un unico valore. Questa operazione di sintesi fornisce un'informazione interessante (l'ordine di grandezza del fenomeno che stiamo studiando), ma non è sufficiente per descrivere in modo completo la situazione.

Allo stesso valore numerico della media aritmetica possono corrispondere situazioni molto diverse tra loro. Ad esempio, immaginiamo che i livelli di soddisfazione dei singoli parametri non siano quelli riportati nella tab. 1, bensì i seguenti:

Tab. 2 - Soddisfazione riscossa nell'area di confronto

Parametri	Soddisfazione
Raggiungibilità	4,6
Qualità alberghi	4,3
Qualità ristoranti	5,0
Patrimonio storico/artistico	4,5
Lunghezza spiaggia	4,8
Strutture sportive	4,9

I dati sono sensibilmente differenti da quelli della tab. 1: in questo caso, tutti i valori sono molto più vicini tra loro. Eppure, la media aritmetica semplice è la stessa: 4,68.

La sintesi evidenziata da un valore medio consente infatti di apprezzare l'ordine di grandezza del fenomeno, ma non di valutare l'ampiezza delle differenze tra i valori osservati.

E' quindi necessario considerare, oltre alla media, qualche indicatore di variabilità al fine di individuare il livello di dispersione dei dati intorno alla media e di identificare quindi situazioni di eterogeneità o omogeneità

La più semplice misura di variabilità è costituita dal campo di variazione (in inglese: *range*), utilizzato ad esempio per il calcolo dell'escursione termica (differenza tra temperatura massima e minima) e per la determinazione della variabilità delle quotazioni di un titolo azionario in Borsa (quotazione massima - quotazione minima).

Con riferimento alla tab. 1, il campo di variazione relativo ai livelli di soddisfazione è pari a 4,9; con i dati della tab. 2, il campo di variazione è 0,7. Il primo caso presenta quindi una variabilità più elevata.

Il campo di variazione ha però il difetto di tenere conto soltanto dei valori estremi tra quelli osservati, non essendo assolutamente sensibile alle modificazioni nei valori intermedi (che alterano comunque la variabilità complessiva).

Per questi motivi, conviene considerare altri indicatori di variabilità basati su tutti i valori osservati, come la varianza.

Ritornando al caso esposto nella tab. 1, abbiamo:

Parametri	Soddisf.(x)	$(x-M_s)^2$
Raggiungibilità	3,7	$(3,1-4,68)^2=2,4964$
Qualità alberghi	3,1	$(3,7-4,68)^2=0,9604$
Qualità ristoranti	6,6	$(6,6-4,68)^2=3,6864$
Patrim. storico/artistico	6,4	$(6,4-4,68)^2=2,9584$
Lunghezza spiaggia	2,3	$(2,3-4,68)^2=5,6644$
Strutture sportive	6,0	$(6,0-4,68)^2=1,7424$

$(x-M_s)^2$ indica il quadrato della differenza tra il singolo valore e la media aritmetica semplice.

La varianza è quindi:

$$\sigma^2 = \frac{2,4964+0,9604+3,6864+2,9584+5,6644+1,7424}{6} = \frac{17,5084}{6} = 2,918$$

La varianza è espressa nella stessa unità di misura dei valori del fenomeno che stiamo studiando, elevati al quadrato. In questo caso, quindi, 2,918 punti al quadrato, in una scala da 1 a 7.

A questo punto, rimane un problema: la varianza, come gli altri indici assoluti di variabilità non è idonea a rispondere alla domanda: la variabilità è forte o è debole?

Possiamo solo dire che c'è variabilità perché in caso contrario la varianza sarebbe pari a zero (tutti i valori sarebbero uguali tra loro). Per rispondere correttamente alla domanda precedente, occorre conoscere la massima varianza possibile, e calcolare quanto è grande la varianza che abbiamo trovato, rispetto al suo massimo possibile (la situazione di massima variabilità si rileva quando il fenomeno assume soltanto i due valori più distanti tra loro, ossia il valore minimo e il valore massimo tra quelli possibili).

Come individuare il massimo valore che la varianza può assumere? Si calcola il campo di variazione teorico (differenza tra il valore massimo possibile e il valore minimo possibile), e si eleva al quadrato questo campo di variazione teorico. Successivamente, si divide per quattro questo quadrato: la varianza non potrà mai superare il risultato di questa divisione.

Dopo avere individuato la massima varianza teoricamente possibile, è sufficiente rapportare la varianza effettivamente ottenuta al valore massimo che essa può assumere.

Riprendiamo l'esempio analizzato precedentemente. Il valore massimo possibile è 7, mentre il valore minimo possibile è 1. Di conseguenza, il campo di variazione teorico è pari a 6. Elevando al quadrato questo valore e dividendo per 4, otteniamo 9. Questa è la massima varianza possibile.

La varianza effettivamente ottenuta, rapportata al suo massimo possibile, indica che, relativamente alla soddisfazione riscontrata sui vari parametri, la variabilità è il 32,4% della variabilità massima teorica (2,918/9).

Se applichiamo le stesse metodologie ai valori dell'importanza che è stata attribuita ad ogni fenomeno (tab. 1), otteniamo i seguenti indicatori:

- campo di variazione: 4,9
- varianza: 4,19

- varianza/massima varianza possibile: 46,6%

Si deduce quindi che i valori relativi all'importanza sono senz'altro più dispersi, intorno alla media, in confronto a quanto avviene per la soddisfazione.

Le mappe di posizionamento dei singoli parametri

L'analisi parallela degli indici di soddisfazione e di importanza relativi ai singoli parametri considerati consente anche la realizzazione di mappe di posizionamento dei parametri stessi, al fine di evidenziare i punti di forza su cui attuare una strategia di mantenimento, le aree di debolezza su cui è prioritario intervenire, ecc.

Consideriamo i singoli parametri analizzati e calcoliamo i loro scostamenti dalla media, sia per l'importanza, sia per la soddisfazione: è un'operazione che peraltro abbiamo già svolto, per poter elaborare le misure di variabilità

Tab. 4

Parametri	Scostamenti dalla media:	
	importanza	soddisfazione
Raggiungibilità	-1,65	-0,98
Qualità alberghi	2,25	-1,58
Qualità ristoranti	1,75	1,92
Patrimonio storico/artistico	-2,65	1,72
Lunghezza spiaggia	2,05	-2,38
Strutture sportive	-1,75	1,32

Collocando i fattori su un grafico in base ai loro scostamenti dalla media dell'importanza e dalla media della soddisfazione, otteniamo una mappa su cui è possibile fare una serie di riflessioni.

Ci sono fattori come la qualità degli alberghi e la lunghezza delle spiagge, che riscuotono un livello di soddisfazione inferiore alla media. Su questi fattori, ritenuti importanti dalla clientela, occorre intervenire in modo prioritario, in quanto una insoddisfazione è in grado di condizionare negativamente e pesantemente il giudizio complessivo sull'area geografica in esame.

Il quadrante in alto a destra, invece, vede buoni livelli di soddisfazione, parallelamente a una forte importanza attribuita: è il caso della qualità dei ristoranti. Per questo quadrante, è necessaria una strategia di presidio, volta al mantenimento dell'attuale situazione.

Il quadrante dove è collocata la raggiungibilità potrà essere soggetto a politiche di miglioramento, dal momento che il livello di soddisfazione è piuttosto ridotto; non si tratta però di priorità in quanto a questo parametro non viene attribuita una importanza particolarmente marcata.

Infine, fattori come il patrimonio storico/artistico e le strutture sportive sono caratterizzati da un buon livello di soddisfazione; ad essi, però non è attribuita una importanza fondamentale. E' il caso, probabilmente, di realizzare strategie di valorizzazione e di sensibilizzazione, affinché possa aumentare l'importanza nella considerazione dei clienti.