

## IL CLIENTE? DA SODDISFARE, ASSOLUTAMENTE

**Fabrizio Luciani**

Il tema della soddisfazione del cliente (indicata anche come "*customer satisfaction*") sta incontrando interesse e spazio crescente non solo nei dibattiti e nelle pubblicazioni specializzate in materia di management aziendale, ma anche nelle riflessioni sull'evoluzione del consumatore e del cliente in genere.

Ciò è dovuto alla constatazione di svariati e significativi casi di aziende con performance di mercato molto positive, nelle quali si registrano alcune "costanti", tra cui l'integrazione tra funzioni di marketing e funzioni tecnico-organizzative, finalizzata al continuo incremento della soddisfazione del cliente.

Il tema in argomento risulta infatti "centrale" in due differenti approcci (o processi): quello del marketing e quello della qualità totale, ciascuno dei quali di grande attualità ed oggetto di un'intensa e profonda evoluzione metodologica e culturale:

- la diffusione dei sistemi di qualità aziendale ha registrato nel corso degli ultimi anni un'impennata notevole in Italia: basti pensare che dalle poco più di 100 aziende "certificate" a metà 1992, si è passati a 2.700 nell'arco di 3 anni, con un trend che non accenna ad arrestarsi e che invece, per effetto di meccanismi pervasivi e diffusivi, sembra accelerare ulteriormente;
- l'evoluzione socio-economica, culturale e tecnologica ha modificato i comportamenti e le aspettative dei consumatori, facendo emergere, come è stato osservato di recente (cfr. G.Fabris: Il Sole 24 Ore del 6.2.96) "una disponibilità sempre minore a fare delle rinunce sul fronte della qualità", con una richiesta di qualità che "coinvolge, in prima battuta, le caratteristiche materiali e di prestazione riconducibili all'uso del prodotto. E a cui il consumatore dedica un'attenzione ed un vaglio molto più insistente che in passato. Ma che si estende anche ad altri attributi intangibili, come il servizio, le qualità estetiche, le componenti di immagine."
- le aziende, allorquando costituiscono clienti di beni e servizi, manifestano comportamenti se possibile ancor maggiormente improntati alla massimizzazione del rapporto qualità/prezzo e atteggiamenti analoghi stanno facendosi sempre più evidenti anche nelle amministrazioni pubbliche (in particolare in quelle che hanno avviato processi e sistemi di qualità).

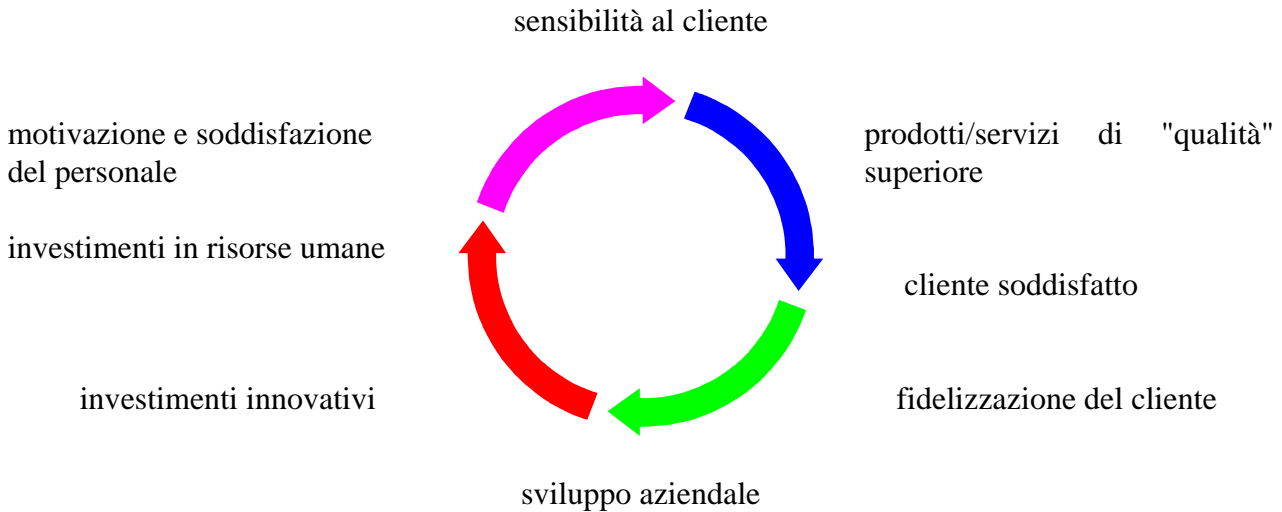
La soddisfazione del cliente rappresenta, in sostanza, una filosofia, una politica aziendale tesa ad esplicitare la capacità dell'impresa di produrre benefici e valore per i propri clienti, prevedendo e soddisfacendo le loro aspettative e dimostrando nei propri comportamenti ed atteggiamenti coerenza con tale filosofia.

In questo senso essa contiene alcuni elementi innovativi rispetto alla tradizionale impostazione dell'orientamento al consumatore ed al cliente in genere, volto al controllo della domanda e della concorrenza mediante l'attivazione delle varie "leve" di marketing.

Le mutate condizioni di contesto (culturale, sociale, economico, ecc.) illustrate in precedenza hanno però reso evidente la necessità di una maggiore personalizzazione del rapporto impresa-domanda, la forte mutabilità ed imprevedibilità dei comportamenti e, in generale, una scarsa fedeltà congenita del cliente.

La soddisfazione del cliente diviene quindi sempre più condizione necessaria al mantenimento di un corretto rapporto con il mercato e punto di partenza di un ciclo virtuoso che interessa (Figura 1) il processo di progettazione produzione di nuovi prodotti e servizi, la dinamica degli investimenti, il clima aziendale, il rapporto con la clientela, la redditività delle vendite e, quindi, la posizione di mercato dell'azienda stessa.

**Figura 1: il ciclo virtuoso della politica di soddisfazione del cliente**



Ulteriori motivi a sostegno di una politica e di un atteggiamento seriamente orientato alla massima soddisfazione del cliente, sono dettati dalla consapevolezza che un cliente perduto rappresenta per un'azienda un mancato ricavo di dimensioni anche consistenti: si pensi che ciascun cliente costituisce, ancorché potenzialmente, un flusso potenziale di acquisti (AP) pari alla frequenza media di acquisti nell'anno (FA), moltiplicata per il valore medio degli stessi (VM) e per il numero di anni attesi in cui il cliente effettuerà acquisti (AA), ossia:

$$AP = FA \times VM \times AA \times i$$

flusso potenziale che può essere attualizzato utilizzando il fattore "i".

Se si considera che:

- **un cliente soddisfatto rappresenta la migliore e più efficace pubblicità** per un'azienda, per via delle referenze che egli apporta, del cosiddetto "passa parola" che caratterizza taluni mercati (in particolare quelli delle forniture industriali e dei servizi)
  - **un cliente insoddisfatto rappresenta la peggiore pubblicità negativa** dal momento che, secondo alcune rilevazioni, egli tende a comunicare, nell'ambito dei normali rapporti sociali o di lavoro, la sua insoddisfazione mediamente a 6-10 clienti potenziali;
  - mediamente **solo una piccola parte della clientela insoddisfatta esterna il proprio disappunto**, mentre il resto agisce direttamente ricercando altri fornitori, altre marche, ecc.;
- è evidente che la soddisfazione e la conseguente fedeltà della clientela rappresenta per l'azienda la possibilità di evitare costi anche considerevoli.

Si pensi infatti ai costi da sostenere per:

- acquisire nuovi clienti (spese promozionali, pubblicitarie, viaggi, ecc.), costi valutati mediamente come superiori cinque volte ai costi di mantenimento di clienti soddisfatti
- gestire i reclami
- assicurare e garantire i beni
- modificare e perfezionare prodotti
- fidelizzare la clientela (offerte, promozioni, ecc.).

L'azienda capace di raggiungere l'obiettivo del cliente soddisfatto riesce invece a:

- ottenere un livello di fidelizzazione ed un flusso di acquisti superiori;
- incrementare i volumi medi di acquisto;
- resistere maggiormente alle guerre di prezzo attuate dalla concorrenza ed in generale abbassare l'elasticità della propria domanda al prezzo;
- rafforzare la propria immagine;
- sviluppare le proprie quote di mercato.

### **Analisi e gestione di una politica di soddisfazione del cliente**

Illustrati quelli che sono i presupposti e gli obiettivi di una politica aziendale finalizzata al raggiungimento della soddisfazione del cliente, vediamo i momenti principali nella sua gestione ed implementazione operativa, partendo dall'assunto-base che l'azienda "scambia" continuamente con la propria clientela:

- prodotti/servizi e relative caratteristiche materiali ed immateriali
- informazioni (messaggi pubblicitari, packaging, immagine, ecc.)
- flussi finanziari.

**Figura 2: fasi salienti nella gestione di una politica di soddisfazione del cliente**

<b>fase</b>	<b>responsabile</b>	<b>possibili problemi</b>
A. soddisfazione desiderata	clientela potenziale ed effettiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elevata diversità e complessità dei bisogni espressi dalla clientela</li> <li>• esigenze della clientela scarsamente esplicitate (latenti)</li> <li>• variabilità delle esigenze e delle aspettative della clientela</li> </ul>
B. pianificazione	direzione aziendale, uffici di progettazione, marketing,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• scarsa conoscenza della clientela</li> <li>• errata segmentazione di mercato</li> <li>• insufficiente livello di attenzione alle esigenze della clientela ed ai suoi "messaggi"</li> </ul>

(segue Figura 2)

fase	responsabile	possibili problemi
C. recepimento e motivazione all'obiettivo della soddisfazione	personale aziendale, collaboratori, fornitori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mancanza di un'adeguata organizzazione interna</li> <li>• mancanza di comunicazione tra direzione e personale interno</li> <li>• scarsa partecipazione e motivazione del personale agli obiettivi aziendali</li> <li>• mancanza di cultura del cliente condivisa ed accettata</li> </ul>
D. mix di prodotto-servizio proposto alla clientela	azienda nella sua globalità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attività di ricerca e sviluppo condotta non in sintonia con i risultati delle ricerche di marketing</li> <li>• realizzazione dei prodotti-servizi non conforme alla progettazione eseguita</li> </ul>
E. soddisfazione percepita	clientela effettiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• scarsa capacità di comunicare le caratteristiche qualitative ed i "plus" dei prodotti/servizi offerti</li> <li>• comunicazione non in sintonia con i meccanismi psicologici e comportamentali della clientela</li> <li>• errore nell'individuazione dei parametri "qualitativi" adottati dalla clientela rispetto a quelli adottati internamente all'azienda e trasferiti nei prodotti-servizi</li> </ul>

Il prospetto precedente illustra in modo molto chiaro come gran parte delle possibili cause di non soddisfazione della clientela risiedano all'interno dell'azienda stessa e vadano ascritte a:

- livello di diffusione e di penetrazione della cultura della qualità e del cliente registrabile in azienda
- esistenza di processi, strumenti e metodologie di pianificazione strategica
- esistenza e rilevanza dei processi innovativi (innovazione di prodotto)
- livello dell'organizzazione interna e clima aziendale (comunicazione, motivazione, coinvolgimento, senso di appartenenza, leadership, ecc.)

- qualità delle risorse (umane, tecnologiche).

I possibili fattori esterni, invece, legati alle caratteristiche del mercato ed in particolare dei clienti, per quanto siano scarsamente controllabili, possono essere studiati e previsti facendo ricorso sistematicamente a ricerche e test di mercato realizzate internamente o esternamente all'azienda.

Possiamo in buona sostanza affermare pertanto che le possibilità di pervenire all'obiettivo della soddisfazione del cliente è legata in misura preponderante alla volontà ed alla capacità dell'impresa, il che, volendo rimarcare le possibilità effettive e gli ostacoli per le piccole e medie imprese, ci rimanda a quanto affermato all'inizio circa la politica della qualità.

Anche la "qualità" è un obiettivo raggiungibile dalle imprese minori, come insegna l'esperienza quotidiana: l'aspetto fondamentale è la motivazione e la finalità che deve essere alla base di un processo di riorganizzazione centrato sulla qualità e sulla soddisfazione del cliente.

Nella misura in cui esso è un obiettivo reale e strategico per l'azienda, essa saprà riservare risorse, tempo, motivazione e capacità organizzative (interne/esterne) finalizzate al suo conseguimento ed al suo mantenimento nel tempo. Tanto più invece si tratta di un obiettivo di facciata o "di immagine", tanto più ciò sarà difficile e costoso.

Terminata questa breve esposizione delle linee-guida e delle finalità alla base della "*customer satisfaction*", passeremo in esame in un prossimo articolo alcuni strumenti operativi ed accorgimenti organizzativi che possono essere di aiuto per intraprendere con successo la ricerca della soddisfazione del cliente.