

Dalla qualità alla fidelizzazione: soddisfazione clienti e dipendenti

Giuseppe Cao
APCO – Associazione Consulenti di Direzione

**Le Norme alla base
della fidelizzazione del cliente**

Firenze, 10 dicembre 2008

La Norma UNI EN ISO 9001:2000

(Sistemi di gestione della qualità per il miglioramento)

La ISO 9001 pone al centro della realizzazione di un sistema di gestione:

- il **cliente** e la sua piena soddisfazione;
- la **visione** dell'azienda come un insieme di processi tra loro in stretta relazione e finalizzati a fornire prodotti che rispondano in modo costante ai requisiti fissati;
- l'importanza di perseguire il continuo **miglioramento** delle prestazioni.

Gestire la qualità significa gestire l'efficacia e l'efficienza dei propri processi attraverso:

- la conoscenza, la gestione e il monitoraggio dei processi;
- la capacità di coinvolgere le risorse umane;
- la centralità del ruolo dell'Alta Direzione aziendale.

La norma ISO 9001 (rel. 2008) chiede di **individuare e misurare i punti dei processi che generano valore verso il mercato**, considerando **l'azienda come un insieme di clienti-fornitori tra loro concatenati**.

Le Norme UNI EN ISO 9001:2000 e 9004:2000

La UNI EN ISO 9001:2000 e 9004:2000 insieme attribuiscono un'importanza primaria alla soddisfazione dei clienti e a quella dei dipendenti.

Il successo di un'organizzazione dipende infatti:

- **dal saper comprendere, esigenze ed aspettative**, presenti e future, implicite, espresse e latenti dei clienti attuali e potenziali e degli utenti finali, tradurle in requisiti del cliente e caratteristiche dell'offerta e soddisfarli mirando a superare le loro stesse aspettative, in modo competitivo;
- **dal rendere i dipendenti motivati a migliorare le prestazioni aziendali** attraverso: orientamento al cliente esterno e interno e intenzione a far meglio, con le necessarie conoscenze e competenze.

Le norme UNI 11097:2003 e 11098:2003

Scopo della UNI 11097:2003: fornire linee guida generali per l'individuazione e l'adozione di indicatori di gestione della qualità su cui basare scelte e decisioni, ai diversi livelli di responsabilità (operative, gestionali, strategiche)

Scopo della UNI 11098:2003: fornire linee guida utili per la rilevazione della soddisfazione del cliente, la misura dei relativi indicatori di prestazione e il relativo processo di audit.

La Norma UNI 11098:2003 affronta il punto chiave:

la costruzione di indicatori di prestazione (della organizzazione) sulla qualità percepita da parte del cliente.

Essa veicola un messaggio fondamentale:

con indicatori di prestazione della qualità percepita dai clienti, la direzione è in grado di meglio valutare l'efficacia delle decisioni di marketing attuate.

La Norma UNI 11098 e gli indicatori per la qualità percepita

La Norma UNI 11098:2003 definisce gli indicatori della qualità percepita.

Indicatori costruiti sintetici, complessivi o parziali:

- **sintetici** complessivi quando riguardano tutti i fattori della soddisfazione considerati (le variabili osservate);
- **parziali** quando riferiti solo a parti dei fattori (ad esempio quelli relativi alle relazioni commerciali o alla qualità del front office)

Indicatori analitici: riguardano un solo fattore della soddisfazione (una variabile osservata), e per ciascuno di essi offrono

- la ripartizione fra clienti soddisfatti, insoddisfatti e deliziati
- l'intensità di insoddisfazione e delizia
- il tasso di forte insoddisfazione (rischio di abbandono) e quello del superamento delle aspettative (delizia)

Mappe di priorità d'intervento: sono costruite con percentuali di insoddisfatti o deliziati e importanza di fattori e consentono di indicare **su quali variabili osservate è necessario operare prioritariamente**, per ridurre i clienti insoddisfatti e l'intensità di insoddisfazione e aumentare i clienti deliziati e l'intensità di delizia.

Requisiti del processo di raccolta e di trattamento dati sulla soddisfazione dei clienti

La Norma UNI 11098:2003 indica il percorso per una corretta costruzione degli indicatori di prestazione sulla qualità percepita dai clienti, definendo i requisiti del processo di raccolta e di trattamento dati sulla loro soddisfazione.

1. **utilizzo di chiare definizioni operative** relative a “clienti”, “soddisfazione, insoddisfazione e delizia”; all’ intensità relativa a insoddisfazione e delizia e alle modalità di determinazione dell’importanza dei singoli fattori;
2. **individuazione degli specifici fattori della soddisfazione**, le variabili da osservare su cui rilevare la Customer Satisfaction;
3. **rilevazione della soddisfazione per ciascun fattore/variabile osservato**, senza compensazioni (ma tuttavia tale da consentire di trattare la “overall satisfaction” con lo stesso set di dati raccolti) adottando una metrica mista (relativa – per i soli casi in cui viene rilevato uno scarto - e assoluta – per tutti i fattori analizzati).

segue

4. **robustezza statistica degli indicatori di prestazione della qualità percepita**, costruiti a partire dalle variabili osservate, in modo che siano meglio utilizzabili per fare confronti temporali, anche rispetto ad obiettivi perseguiti, concorrenti, standard di mercato e best practices.
5. **gestione di universi di piccola dimensione e campioni di bassa numerosità**, che sono molto diffusi anche nelle grandi organizzazioni a rete (a livello di punti vendita, agenzia, concessionarie, ecc.)
6. **modelli concettuali e di costruzione degli Indicatori trasparenti e semplici** per essere utilizzabili facilmente da tutte le parti interessate (oltre ai clienti, dipendenti, enti affidatari di servizi, etc.)

Le linee guida della Norma 11098:2003 riguardano principalmente la rilevazione della soddisfazione del cliente esterno, ma sono anche applicabili per la rilevazione della soddisfazione dei clienti interni.