



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**FACOLTÀ DI INGEGNERIA**

DIPARTIMENTO DI TECNICA E GESTIONE DEI SISTEMI INDUSTRIALI

**SEDE DI VICENZA**

ELABORATO FINALE

**ANALISI E MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO  
CLIENTI.  
IL CASO CONERGY ITALIA**

Relatore: CH.MO PROF. VINELLI ANDREA

Correlatrice: ING. DAL PONT GIORGIA

Laureando: ROBERTO RIZZI

ANNO ACCADEMICO 2010-2011

*A tutti coloro i quali mi sono stati vicino nella realizzazione di questa tesi e  
al raggiungimento di questo traguardo...*

# Indice

---

INTRODUZIONE.....	1
-------------------	---

SOMMARIO.....	3
---------------	---

## CAPITOLO 1

LETTERATURA.....	4
------------------	---

### **1.1 IL CLIENTE.....4**

1.1.1 Il cliente interno.....	6
1.1.2 Clienti e fedeltà.....	7
1.1.3 I bisogni del cliente.....	16
1.1.4 Qualità.....	17

### **1.2 IL RECLAMO.....22**

1.2.1 Riconoscimento dei reclami.....	23
1.2.2 Motivazione della gestione reclami.....	25

### **1.3 LA NORMA UNI ISO 10002:2006.....32**

1.3.1 Capitolo 5. La struttura del trattamento dei reclami.....	33
1.3.2 Capitolo 6. Pianificazione e progettazione.....	34
1.3.3 Capitolo 7. Il processo di trattamento dei reclami.....	35
1.3.4 Capitolo 8. Il mantenimento e il miglioramento.....	37
1.3.5 Dall'insoddisfazione al miglioramento.....	39

### **1.4 RILEVAZIONE DELLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI.....41**

1.4.1 Le tecniche di indagine qualitativa.....	41
1.4.1.1 Il colloquio faccia a faccia.....	41
1.4.1.2 Il colloquio telefonico.....	42
1.4.1.3 La riunione di gruppo.....	43
1.4.2 Le tecniche di indagine quantitativa.....	44
1.4.2.1 Il questionario telefonico.....	44
1.4.2.2 Il questionario per posta o messo a disposizione.....	45

1.4.2.3	Il questionario faccia a faccia.....	46
1.4.2.4	Il questionario tramite internet o intranet.....	47
1.4.2.5	Il tempo che i clienti dedicano alla risposta.....	47
1.4.3	La concezione di un questionario.....	48
1.4.3.1	Le fasi di elaborazione di un questionario.....	48
1.4.3.2	La scelta delle domande.....	49
1.4.3.3	I diversi tipi di domande.....	49
1.4.3.3.1	Le domande aperte.....	50
1.4.3.3.2	Le domande chiuse.....	51
1.4.3.4	Le categorie di informazioni in un questionario.....	52
1.4.3.4.1	Introduzione o conclusione.....	52
1.4.3.4.2	Corpo del questionario.....	52
1.4.3.4.3	Presentazione di un questionario su carta...53	
1.4.3.5	La concatenazione delle domande.....	54

## **CAPITOLO 2**

### **L'AZIENDA..... ....55**

<b>2.1</b>	<b>PROFILO AZIENDALE.....</b>	<b>55</b>
<b>2.2</b>	<b>BUSINESS AZIENDALE.....</b>	<b>56</b>
<b>2.3</b>	<b>PORTFOLIO PRODOTTI.....</b>	<b>57</b>

## CAPITOLO 3

### CASO AZIENDALE 1: IL PROCESSO DI GESTIONE DEI CLAIM .....

<b>3.1 FORMAZIONE.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2 SITUAZIONE ATTUALE.....</b>	<b>59</b>
3.2.1 Procedura inserimento reclami.....	60
3.2.2 Procedura gestione reclami.....	61
3.2.3 Salesforce.....	63
<b>3.3 ANALISI DEI DATI.....</b>	<b>64</b>
<b>3.4 PROBLEMI RICONTRATI.....</b>	<b>70</b>
<b>3.5 AREE DI INTERVENTO E POSSIBILI SOLUZIONI.....</b>	<b>71</b>
3.5.1 Interventi attuabili sul software.....	71
3.5.2 Interventi realizzabili per una più efficace gestione dei reclami: la GESTIONE VISUALE.....	72
3.5.3 Interventi attuabili sui processi interni per risolvere alcuni dei reclami più comuni.....	78
Commerciale.....	78
Ordini e spedizioni.....	79
Assistenza post vendita.....	80
3.5.3.1 Attenzione verso la procedura reclami.....	81

## CAPITOLO 4

### CASO AZIENDALE 2: FOCUS GROUP E QUESTIONARIO SODDISFAZIONE DEI

### CLIENTI .....

3

<b>4.1 PROGETTO CLIENTE AL CENTRO.....</b>	<b>83</b>
4.1.1 Origini e finalità.....	83
4.1.2 Questionario 2010.....	85
4.1.2.1 Risultati.....	88
<b>4.2 SITUAZIONE ATTUALE: DAL QUESTIONARIO ESISTENTE AL FOCUS GROUP.....</b>	<b>90</b>
<b>4.3 PIANIFICAZIONE ED ORGANIZZAZIONE DEL FOCUS GROUP.....</b>	<b>91</b>
<b>4.4 ANALISI DEI RISULTATI.....</b>	<b>94</b>
4.4.1 Analisi del focus group interno.....	94
4.4.2 Analisi del focus group con i clienti.....	97

4.5	RISULTATI.....	101
4.6	IMPLICAZIONI SUL QUESTIONARIO.....	103
4.7	COMMENTI E RIFLESSIONI.....	104
4.8	PROPOSTA PER IL NUOVO QUESTIONARIO.....	105

<b>BIBLIORAFIA .....</b>	<b>....107</b>
--------------------------	----------------

## Introduzione

---

Il mercato del fotovoltaico è in fortissima espansione per svariati motivi: l'aumento del costo dell'energia, l'aumentata sensibilità ambientale, la necessità di un risparmio energetico a livello globale e la possibilità di business sono alcuni delle ragioni per le quali cogliere e sfruttare l'energia dal sole è un mercato che da quando ha solcato i primi passi è in costante crescita.

Questa particolare situazione di mercato giovane ed in espansione consente numerose possibilità di business, ergo la concorrenza tra i diversi produttore di componentistica si fa sempre più serrata.

Il cliente che acquista un bene è sempre alla ricerca del giusto rapporto qualità/prezzo e di un buon livello di servizio offerto dal venditore.

Il rapporto qualità prezzo rientra nell'ambito delle tecnologie di produzione del prodotto stesso, mentre il livello di servizio è nelle mani delle aziende commerciali che, entrando in diretto contatto con gli acquirenti, hanno la possibilità e la responsabilità di offrire servizi accessori che nella maggior parte dei casi sono ben accetti da parte del cliente se non, addirittura, considerati essenziali.

Molte aziende non percepiscono che l'attenzione verso i bisogni dei clienti è un elemento chiave per il successo del business: spesso il fattore prezzo di vendita passa in secondo piano se, assieme al prodotto, vengono offerti dei servizi accessori ma collegati che fanno aumentare la percezione del valore del bene.

Spesso si investe molto alla ricerca di nuove soluzioni tecnologiche e produttive al fine di migliorare le performance del prodotto o di ridurre il costo di vendita per poter guadagnare quote di mercato a discapito di altri produttori del medesimo prodotto.

Non molti però percepiscono che, offrendo una gamma di servizi accessori e collegati al prodotto di vendita che il cliente richiede, si ha la capacità di fidelizzare il cliente verso la propria azienda con un notevole risparmio economico e di personale.

Entrando nello specifico, una filiale commerciale di un'azienda madre, spesso non ha il potere di modificare il prodotto stesso o i cicli e tecnologie di produzione, ma il valore aggiunto che può creare rispetto alla concorrenza è dato dall'offerta di servizi ai propri clienti. Lo scopo di questa tesi è la redazione della relazione dello stage compiuto presso Conergy Italia all'interno di un progetto di attenzione verso il cliente avviato dall'azienda stessa al fine di migliorare il livello di servizio offerto ai clienti.

Da un recente studio statistico, il 68% dei clienti abbandona o cambia fornitore causa della delusione nel trattamento ricevuto durante l'esperienza con l'azienda, sia essa di acquisto o di semplice richiesta di informazioni.

Da qui la necessità che una competenza interna all'azienda ma al momento poco risaltata e sfruttata, diventi una competenza core e possibilmente una distintiva, creando così un gap positivo dalla concorrenza offrendo un servizio che nessun altro concorrente possiede.

Lo stage svolto presso Conergy Italia fu parte di un progetto rivolto ad aumentare la sensibilità dei dipendenti verso il cliente, ascoltando le esigenze e i bisogni del cliente al fine di fornire un servizio adeguato finalizzato alla piena soddisfazione del cliente in modo tale da creare una fidelizzazione da parte dei clienti verso l'azienda.

Il mercato fotovoltaico è un mercato molto instabile e variabile nel breve periodo a causa delle ragioni sopra riportate e quindi la fidelizzazione dei clienti crea un bacino d'utenza stabile e sicuro per poter meglio affrontare i periodi non molto austeri che contraddistinguono il mercato del fotovoltaico.

---



---

# Sommario

---

Il primo capitolo contiene la descrizione dell'azienda Conergy Italia che dal 28 ottobre 2010 al 31 gennaio 2011 ha ospitato lo stage. Il capitolo si suddivide in 3 paragrafi: il primo riguarda il profilo aziendale dove è presente la descrizione dell'azienda e qualche dato statistico; nel secondo paragrafo è trattato il business aziendale, cioè cosa l'azienda offre e a chi si rivolge, mentre il conclusivo paragrafo tratta, espone e descrive la gamma di prodotti che l'azienda Conergy commercializza.

Il secondo capitolo è dedicato alla parte letteraria della tesi, dove, a livello teorico, si tratta l'argomento customer satisfaction e customer care identificando varie teorie e metodologie relative alla soddisfazione cliente, come identificarla, migliorarla e mantenerla.

Il terzo e il quarto capitolo descrivono l'esperienza dello stage in azienda riportando le attività svolte, le finalità e le analisi su quello che è emerso relativamente al progetto cliente al centro con particolare attenzione verso l'analisi dei reclami servizi pervenuti in azienda e all'identificazione dei gap tra la visione interna della dirigenza Conergy sui bisogni e aspettative dei clienti e i reali bisogni e aspettative dei clienti mediante un ascolto e confronto diretto.

In particolare l'esperienza in azienda è composta da due filoni di attività e finalità diverse ma collegate tra di loro.

Per questo motivo il terzo capitolo tratta il processo di gestione dei reclami: dall'analisi della situazione presente al momento dell'inizio del progetto, fino alle modifiche e miglioramenti da attuare per migliorare la gestione claim.

Il quarto capitolo, invece, descrive le attività svolte, i risultati ottenuti e le possibili modifiche ed interventi per quanto concerne il questionario di soddisfazione clienti e tutte le attività connesse, sia per analizzare i risultati di quello già sottoposto ai clienti nel marzo 2010, sia per strutturare un nuovo questionario da sottoporre ad inizio 2011 che sia il più completo ed aderente possibile all'azienda ed ai clienti.



# CAPITOLO 1: LETTERATURA

---

## 1.1 Il cliente

---

La soddisfazione e attenzione al cliente ricopre un ruolo determinante all'interno del business di un'azienda tale da comportare una modifica dell'assetto organizzativo aziendale per poter meglio assistere e soddisfare i clienti.

E', quindi, ormai patrimonio comune considerare la soddisfazione del cliente come la priorità assoluta di una qualsiasi impresa che voglia essere considerata di qualità e quindi competitiva.

Per poter soddisfare il cliente occorre, però, sapere preventivamente *“chi è il nostro cliente e cosa si attende dai nostri prodotti e servizi”*.

Alberto Galgano (Il sole 24 ore, 1991) elenca una serie di caratteristiche intrinseche del cliente:

- ha una fame infinita: di nuovi prodotti e servizi;
- è esigente: il cliente non guarda in faccia a nessuno ed esige sempre il massimo;
- è un po' timido: se non siamo in grado di soddisfarlo come lui vuole ci ignora e ci cancella;
- è vendicativo: se ritiene di aver subito un torto, sparisce la timidezza, si lamenta con tutti e non torna più da noi ma va da altri;
- è un po' bambino: è il punto debole del cliente; quando scopre qualcosa di nuovo il cliente si eccita, diviene curioso, gusta le cose nuove e le cose interessanti per il suo interesse;
- è egocentrico: ogni cliente che si serve vuole essere considerato diverso dagli altri, qualcosa a se stante; dobbiamo vedere in ciascun cliente qualcosa di distinto, perché ciascuno vuole essere soddisfatto in modo particolare fregandosene delle richieste degli altri;
- è il nostro padrone: è un padrone che ha un potere di vita o di morte –economica– su di noi; se non lavoriamo bene per lui, il cliente ci strangola gradualmente togliendoci l'ossigeno.

Operare per la qualità in una qualsiasi organizzazione significa, prima di tutto, ribaltare la logica tradizionale che vedeva il cliente solo come elemento terminale, esterno ed accessorio del sistema dell'offerta.

Una volta adottato il cliente come elemento motore e organizzatore delle attività quotidiane dell'impresa, la piena soddisfazione delle sue attese e bisogni diventa la ragione d'essere

dell'impresa

Il "Manifesto del cliente" redatto nel 1993 da Morgan rappresenta l'importanza del cliente e ne delinea le

caratteristiche per poter meglio affrontarlo e soddisfarlo:

Il cliente è:

- l'elemento più importante dell'organizzazione, sia quando viene di persona che quando telefona o scrive;
- la persona che in ultima analisi paga la mia retribuzione;
- il responsabile del mio lavoro;
- qualcuno con cui si deve assolutamente evitare uno scontro;
- qualcuno da cui apprenderò il segreto della pazienza, anche se non si tratta di una persona paziente;
- qualcuno che ha il potere di farmi sentire vincente o sconfitto, a seconda di come reagisco alle sue parole;
- una persona dotata di pregiudizi e preconcetti esattamente come me;
- potrebbe non gradire la mia pettinatura come io potrei non apprezzare il suo abito;
- si tratta comunque di un essere umano speciale in quanto è il mio cliente al quale devo dare massima attenzione al fine di soddisfare in modo completo le sue esigenze;
- qualcuno che devo cercare di non offendere; anche se ha torto dovrò far rilevare il suo errore con frasi indirette e cortesi;
- una persona che talvolta rappresenta una sfida;
- qualcuno per il quale devo andare "oltre".

Condizione per ottenere una corretta e proficua customer satisfaction bisogna applicare a tutta l'impresa le tecniche, metodologie e la cultura della customer satisfaction, riservando una estrema e sincera attenzione e ascolto al cliente.

## 1.1.1 Il cliente interno

---

Per poter attuare un cambiamento del genere, tutti i dipendenti dell'azienda devono partecipare in modo attivo ed avere la reale e convinta convinzione che la customer satisfaction è di fondamentale importanza, se non vitale, per le sorti dell'azienda.

Occorre ricordare che i dipendenti costituiscono la prima linea dei clienti; il cosiddetto front-line.

Questi clienti interni devono essere trattati con la stessa cura, rispetto e considerazione dei clienti acquirenti esterni.

Se si vuole che i collaboratori forniscano un servizio superiore e che si adoperino per conservare i clienti, è necessario dare un servizio superiore anche ai dipendenti interni e lavorare per conservarli.

Il cliente non è, quindi, da considerarsi solo quello esterno che acquista i prodotti e servizi offerti. L'intera struttura di un'azienda potrebbe essere schematizzata in un'unica lunga catena fornitore/cliente, nella quale si devono succedere armonicamente, sincronicamente e costruttivamente tutti i rapporti tra i soggetti -detti anelli- che rispecchiano nella visione economica gli anelli delle aziende fornitore/cliente.

Un'organizzazione può definirsi di qualità e quindi competitiva se ciascun componente dell'azienda:

- conosce e comprende i bisogni e le esigenze del cliente finale e adegua a questo i propri comportamenti;
- conosce e comprende i bisogni ed esigenze del proprio cliente a valle e adegua a questo i propri comportamenti;
- individua i processi del sistema produttivo che lo riguardano e si impegna a migliorarli;
- individua le caratteristiche delle prestazioni che si spetta dal proprio fornitore a monte anche se interno.

La qualità e di conseguenza una migliore risposta al cliente può divenire il risultato di un modo "attivo" di lavorare, di vivere e di comportarsi, mentre una modalità passiva di affrontare il lavoro può comportare una non-qualità.

Del resto la motivazione delle persone nasce dall'esatta e convinta comprensione dei compiti ad esse affidate e del modo in cui tali compiti influenzano l'insieme delle attività di una organizzazione.

Riprendendo quanto detto ad inizio paragrafo, in una organizzazione le persone -a tutti i livelli- devono avere la consapevolezza che il corretto operare di ciascuno porta solo vantaggi per tutti; mentre scarsa professionalità e modesto coinvolgimento comportano solo conseguenze negative sui colleghi, sulla soddisfazione del cliente finale, sui costi operativi e globali dell'impresa.

Importante, quindi, è sottolineare la necessità di considerare come "cliente" non solo l'acquirente esterno, ma anche "l'acquirente interno" che necessita del nostro lavoro per compiere il suo.

## 1.1.2 Clienti e fedeltà

---

Con il termine fedeltà si possono definire concetti qualitativamente molto diversi: fedeltà è

- il cliente che semplicemente torna a comperare da un determinato fornitore;
- il cliente che sceglie di tornare a comprare da un determinato fornitore;
- il cliente che va volentieri a comperare da un determinato fornitore ma spesso va altrove;
- il cliente che preferisce comperare solo da un determinato fornitore.

I quattro casi di fedeltà possono sembrare molto simili, ma hanno al loro interno profonde diversità che si contraddistinguono nettamente l'una dalle altre.

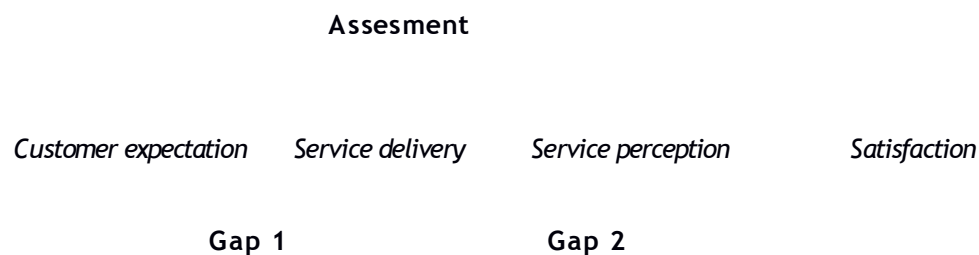
Per quanto concerne il contesto dei servizi, è condivisa l'idea che una condizione di soddisfazione si verifica in presenza di una reale differenza positiva tra il valore del servizio rilevato a posteriori e quello atteso a priori dal cliente.

Infatti la valutazione di un servizio da parte del cliente avviene valutando la differenza tra la *Perception* del servizio ottenuto e l'*Expectation* del cliente prima dell'erogazione del servizio.

Nel dettaglio, la valutazione del *Level of satisfaction*, passa attraverso un'analisi dei due gap che danno la misura di soddisfazione:

il primo è il gap tra l'attesa del cliente prima dell'erogazione del servizio e il *service delivery*; il secondo, invece, considera la differenza tra il *service delivery* e il *service perception*.

Il grafico seguente rappresenta i due gap precedentemente descritti.



*Fig. 1: I gap nella valutazione del level of satisfaction*

Il Gap 1 è dovuto a cause interne (difettosa comprensione da parte dell'azienda delle aspettative dei clienti, errato posizionamento dei service concept, design impoverito, ecc.) e cause esterne da individuare nell'ambito marketing che ha creato delle aspettative inappropriate al cliente verso il prodotto/servizio.

Il Gap 2 è dovuto sostanzialmente ad un' erogazione del prodotto/servizio non adeguato e dalla percezione inappropriata del servizio da parte del cliente.

In seguito alla valutazione del servizio ricevuto, si hanno 3 differenti livelli di soddisfazione:

- se la percezione del servizio rispecchia le attese siamo in presenza di un cliente soddisfatto;
- se la percezione del servizio supera le aspettative siamo in presenza di un cliente deliziato (*delight*);
- se la percezione del servizio è inferiore alle attese il cliente risulta insoddisfatto.

Il concetto di *valore di servizio* è definito da Haskett (1990) per mezzo della seguente "equazione del valore":

$$\text{Valore del servizio} = \text{Efficacia del servizio} + \text{Qualità del processo} - \text{prezzo del servizio} - \text{Costi di accesso al servizio}$$

dove:

- il termine **efficacia del servizio** misura la capacità del servizio di rispondere alle reali necessità manifestate dal cliente; per esempio, per un cliente che necessita di una riparazione della propria automobile, essa sarà rappresentata dalla capacità di diagnosticare e risolvere al primo intervento la causa del guasto (*fix it right the first time*) e dalla tempestività di risposta;
- il termine **qualità di processo** si riferisce alle modalità seguite per erogare il servizio; nel caso della riparazione dell'auto questo termine dipenderà per esempio dalla cortesia del meccanico, dal numero e precisione delle informazioni fornite al cliente in merito all'intervento eseguito, dalla pulizia dei locali, ecc.; questi aspetti intangibili e/o procedurali rivestono un'importanza cruciale soprattutto nei casi in cui il cliente non è in grado di valutare i risultati prodotti dal servizio;
- i **due termini al denominatore** rappresentano il costo del servizio il quale, a sua volta, include: il costo relativo alla fruizione (dato dal prezzo) ed i costi da sostenere per accedere al servizio. Questi possono essere di natura esplicita come per esempio il costo della chiamata, o impliciti, dovuti cioè alle perdite di tempo ed ai disagi sostenuti per accedere al servizio.

La rilevazione del livello di soddisfazione risulta pertanto influenzata da elementi di soggettività, in quanto clienti diversi possono attribuire una diversa importanza ai vari aspetti legati all'erogazione del servizio, e di relatività, in quanto esso non è esprimibile in termini assoluti ma solo in relazione a delle aspettative.

Altro elemento importante risiede nel fatto che il valore della soddisfazione è cumulativo: le

aspettative del cliente variano, aumentando nel tempo, in funzione dell'esperienza maturata nel rapporto tra cliente e fornitore. Soddisfare il cliente, infatti, da una parte porta alla creazione di valore, ma dall'altra innesca aspettative sempre maggiori che dovranno essere assecondate incrementando la qualità del servizio oppure agendo sulla riduzione dei costi (Zeithaml e Parasuraman, 1990).

Se il cliente valuta che il servizio ricevuto dal fornitore è maggiore di quello conseguibile da offerte alternative, esistono allora maggiori probabilità che lo stesso cliente risulti fedele al fornitore ed ai suoi prodotti (Hallowell, 1996).

Come espresso da Heskett et al., (1990), fedeltà del cliente e profittabilità vanno di pari passo in quanto:

- costa meno servire un cliente fedele che uno occasionale, poiché fenomeni di apprendimento reciproco semplificano la comunicazione, rendono la transazione più efficiente, disincentivano comportamenti opportunistici e consentono lo sviluppo di prodotti e servizi personalizzati che aumentano di fatto la redditività;
- costa meno trattenerne un cliente che attrarne di nuovi: basti pensare a tutti i costi fissi (rispetto alla durata e intensità del rapporto) relativi alla promozione di un prodotto/servizio, all'acquisizione di informazioni sul cliente, creazione e movimentazione di pratiche anche cartacee sul cliente e relative transazioni;
- un cliente fedele è un mezzo pubblicitario fondamentale per l'azienda: il passaparola è una grande risorsa per l'azienda ma allo stesso tempo una minaccia nel caso non soddisfi i clienti;
- un cliente fedele è a sua volta fonte di indicazioni utili per il miglioramento dei prodotti e dei servizi offerti dall'azienda;
- l'attenzione al prezzo di un cliente fedele non è la medesima rispetto al cliente occasionale;
- la fedeltà del clienti rappresenta una barriera all'ingresso di notevole entità per i concorrenti.

In aggiunta alle caratteristiche dei clienti fedeli illustrate da Haskett, le seguenti hanno un'importanza maggiore: un cliente fedele, infatti:

- acquista più frequentemente di un nuovo cliente;
- gli importi degli ordini crescono nel tempo;
- è disposto a pagare un premium price.

Si introducono due definizioni:

**Customer Retention** (quanti clienti vengono mantenuti): indica la percentuale di clienti che ripetono l'acquisto da un determinato fornitore. Potremmo definirlo come il *tasso di fedeltà*



*praticata.*

**Customer Loyalty** (quanti clienti leali detiene un fornitore): indica la percentuale di clienti che consapevolmente scelgono di essere fedeli ad un determinato fornitore. Si può intendere come il *tasso di fedeltà voluta*.

L'incrocio di questi due concetti porta a definire tipologie di clienti apparentemente definibili come fedeli, ma che in realtà non lo sono.

Alberto Fedel nel libro "Grazie del reclamo" (1998) illustra le 4 tipologie di fedeltà ottenibili dall'incrocio della customer retention con la customer loyalty e riportate nella seguente tabella.

	Bassa Customer Loyalty	Alta Customer Loyalty
Alta Customer Retention	FEDELTA' FORZATA	FEDELTA' ASSOLUTA
Bassa Customer Retention	INFEDelta' ASSOLUTA	INFEDelta' FORZATA

*Tab. 1: Tipologie di fedeltà secondo Alberto Fedel*

Un'alta customer retention configura una determinata fedeltà del cliente verso il fornitore; al suo interno, però, esiste una differenza abissale: un cliente è fedele nel vero senso di termine se volontariamente e liberamente sceglie di eseguire transazioni con quel determinato fornitore (fedeltà assoluta), mentre un cliente che è costretto, per svariate cause (la maggiore è l'assenza di concorrenza), ad acquistare da un determinato fornitore risulta sì essere fedele, ma in modo forzato e quindi con l'intenzione di abbandonare il fornitore non appena avrà la possibilità di farlo.

La manifestazione della fedeltà da parte dei clienti emerge attraverso un atteggiamento o attitudine mentale positiva (definita *attitude*) e attraverso un comportamento positivo (*behaviour*). Con "attitudine" si intende il gradimento, l'attaccamento che il cliente prova per una azienda o uno specifico prodotto/servizio, e la predisposizione che questi ha nel preferirla rispetto alle

alternative anche della concorrenza.

Per “comportamento” si intendono le azioni concrete poste in essere dal cliente a beneficio dell’azienda, per esempio in termini di frequenza di riacquisto, di promozione mediante il passaparola, ecc.

Come illustra la tabella 2, partendo dalla duplice natura della customer loyalty, Dick e Basu (1994) identificano quattro possibili modalità relazionali tra un cliente e un fornitore di prodotti/servizi.

		Comportamento	
		Positivo	Negativo
Attitudine	Positiva	FEDELTA' VERA	FEDELTA' LATENTE
	Negativa	FEDELTA' SPURIA	ASSENZA DI FEDELTA'

Tab. 2: modalità relazionali tra cliente e fornitore secondo Dick e Basu

- **Assenza di fedeltà:** si manifesta quando un cliente, non soddisfatto del prodotto/servizio ricevuto, non lo predilige alle alternative esistenti e quindi non lo riacquista. Tale situazione è particolarmente rischiosa, in quanto il cliente può assumere anche un atteggiamento ostile verso l’azienda fornitrice e, mediante il passaparola, sconsigliare ad altri di acquistare dal fornitore.
- **Fedeltà spuria:** si ha quando il cliente tende a riacquistare il prodotto/servizio ma senza provare un reale apprezzamento per questo, ritendendolo non superiore alla concorrenza. Questo tipo di lealtà ha un carattere provvisorio: il cliente fedele in maniera spuria sarà facilmente portato a cambiare fornitore nel momento in cui si manifesti un’offerta di un altro fornitore ritenuta più vantaggiosa.
- **Fedeltà latente:** si manifesta quando un cliente prova una preferenza nei confronti di un determinato prodotto/servizio ma per l’inaccessibilità o altri vincoli, che possono essere per esempio di natura legale, si rivolge alla concorrenza. Per il fornitore è di essenziale importanza l’eliminazione di questi vincoli.
- **Fedeltà vera:** si ha quando il cliente manifesta sia un atteggiamento sia un comportamento positivo, ossia quando il riacquisto di un prodotto/servizio è motivato dalla

consapevolezza che questo è di valore superiore rispetto alle offerte della concorrenza.

Un'ulteriore classificazione di tipologie di cliente è fornita dalla tabella 3 che distingue la fedeltà e comportamento dei clienti in base alla soddisfazione dei clienti stessi verso l'azienda/prodotto e la competitività dell'offerta.

		Bassa soddisfazione	Alta soddisfazione
Competitività dell'offerta	Alta	<p>Cliente "mercenario"</p> <p>Fedeltà: medio-bassa Comportamento: altalenante, poco affidabile</p>	<p>Cliente "fedele"</p> <p>Fedeltà: alta (spontanea) Comportamento: supportivo, propositivo, tollerante</p>
	Bassa	<p>Cliente "prigioniero"</p> <p>Fedeltà: alta (ma forzata) Comportamento: ostile, intollerante, costretto</p>	<p>Cliente "precario"</p> <p>Fedeltà: medio-bassa Comportamento: non costante, vocationalmente non insoddisfatto</p>

*Tab. 3: tipologie di clienti in base alla soddisfazione e competitività dell'offerta*

Si approfondisce di seguito le quattro tipologie di clienti.

La situazione ideale per il fornitore è il cliente "fedele" che ha un'elevata soddisfazione e sceglie di acquistare da quel determinato fornitore anche se la concorrenza fornisce il medesimo prodotto/servizio.

Nella situazione del cliente "mercenario" quest'ultimo ha la possibilità di scegliere fra molti fornitori ma ha la percezione di scarsa soddisfazione. Si è, quindi, nella situazione in cui per il cliente è indifferente da chi comprare: talvolta da uno, alcune volte dagli altri. Il cliente "prigioniero" si trova nella situazione di bassa soddisfazione ma per necessità il cliente è costretto o forzato di acquistare presso quel determinato fornitore.

Una tipologia di clienti simile al prigioniero è quella del cliente "precario" nel quale il livello di soddisfazione è buono ma allo stesso tempo non si hanno alternative di fornitura e quindi il cliente si sente in un certo senso "prigioniero" per l'assenza della possibilità di scelta.

Dall'analisi della tabella 3 si evince come sia conveniente per un fornitore avere dei bravi concorrenti, proprio per dare al cliente la sensazione di essere costantemente libero di scegliere.

La soddisfazione del cliente, quindi, genera Customer loyalty che induce una genuina e vera Customer Retention la quale produce profitti per l'azienda.

La customer retention misura la domanda di riacquisto dei prodotti/servizi offerti da un'azienda; per quanto è stato già detto parlando di fedeltà del cliente, la retention è dunque una delle manifestazioni di comportamento positivo verso l'azienda, che però non implica necessariamente attitudini altrettanto positive. E' il caso della fedeltà spuria, in cui il cliente è disposto a cambiare fornitore non appena se ne presenti la possibilità. Altrettanto pericolosa è la convinzione che la soddisfazione del cliente determini automaticamente la sua fedeltà: in presenza di vincoli di varia natura è possibile che clienti potenzialmente fedeli non manifestino la loro soddisfazione tramite il riacquisto.

Inoltre, anche in presenza di esperienze passate soddisfacenti, i clienti possono avere un atteggiamento razionale ed essere disposti a rivedere ogni volta l'opportunità di cambiare fornitore sulla base di un criterio di convenienza economica. Atteggiamenti meno razionali e quindi più emozionali si verificano in corrispondenza di elevati livelli di soddisfazione solitamente ottenibili sorprendendo il cliente con prestazioni che vanno ben oltre le sue aspettative o superiore rispetto a quanto contrattualmente stabilito (v. *delight*).

In questa ottica, paradossalmente, la capacità di rimediare ad un disservizio procurato al cliente (*customer recovery*), ed in generale di saper ascoltare le lamentele dei clienti, giocano un ruolo fondamentale.

Lovelock (1994) afferma che un'efficace ed efficiente processo di *recovery* incrementa la retention e anche la fedeltà, maturando nel cliente un'attitudine particolarmente benevola verso l'azienda.

In caso contrario, in assenza di adeguati rimedi, il cliente risulta fortemente insoddisfatto e assume un atteggiamento ostile verso l'azienda: uno studio di Hart et al. (1990) evidenzia che chi subisce un disservizio comunica il proprio disappunto e la propria esperienza con l'azienda in media a 11 persone, mentre chi riceve un servizio soddisfacente solitamente si ferma a 6 comunicazioni.

Come già evidenziato, le ricerche nel settore hanno dimostrato che costa cinque o sei volte di più acquisire un "nuovo cliente" che mantenere uno "vecchio"; anche quando si devono recuperare i contatti con "antichi" clienti.

Inoltre, è dimostrato che il valore della lealtà e della vita media di un cliente può essere stimato in oltre dieci volte il prezzo medio del singolo acquisto.

Per fidelizzare i clienti occorre costruire un idoneo sistema di *customer care*, attraverso i seguenti passaggi:

- a. coinvolgimento totale dell'alta direzione;
- b. conoscenza della clientela;
- c. reclutamento, istruzione e ricompense adeguate del personale;
- d. ricompensa dei buoni risultati (sistema premiante);
- e. stare vicino al cliente;

f. migliorare continuamente le prestazioni.

Secondo un modello messo a punto da Richard F. Gerson, un noto studioso statunitense, per conquistare, soddisfare e conservare i clienti, una impresa deve adottare le cinquanta azioni-base riportate nella seguente tabella 4.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creare una cultura orientata al cliente;</li> <li>2. Avere una visione di un servizio, come struttura etico-culturale aziendale;</li> <li>3. Avere un "supporto totale" da parte di una struttura organizzativa globale;</li> <li>4. Mettere per iscritto la politica aziendale;</li> <li>5. Dare autorità ai dipendenti;</li> <li>6. Formare i dipendenti;</li> <li>7. Predisporre un programma di servizio che costituisca un'azione di marketing</li> <li>8. Assumere persone valide</li> <li>9. Non fare pagare al cliente le spese relative al servizio</li> <li>10. Ricompensare la fedeltà</li> <li>11. Verificare le proprie aspettative</li> <li>12. Stabilire standard di performance</li> <li>13. Ruotare, nel tempo, le mansioni dei dipendenti;</li> <li>14. Realizzare una formazione dei dipendenti "incrociata";</li> <li>15. Realizzare un sistema di servizi facilmente accessibile da parte dei clienti;</li> <li>16. Usare sistemi di servizio amichevoli;</li> <li>17. Includere la flessibilità nella politica di servizio;</li> <li>18. Educare il cliente;</li> <li>19. Gestire i reclami in modo appropriato;</li> <li>20. Trasformare i reclami in occasione per nuove vendite;</li> <li>21. Istruire i dipendenti per fare bene le cose la prima volta;</li> <li>22. Ogni cliente ha un "proprio valore del tempo di vita";</li> <li>23. Ricercare un feedback dal cliente</li> <li>24. Identificare i valori, le convinzioni e gli standard dei clienti;</li> <li>25. Accogliere e utilizzare le idee dei dipendenti;</li> <li>26. Essere imparziali e coerenti;</li> <li>27. Non promettere mai troppo;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>28. Essere competitivi sui vantaggi, non sui prodotti o sui prezzi;</li> <li>29. L'"alta sensibilità" è più importante dell'"alta tecnologia";</li> <li>30. Chiedere ai clienti ciò che vogliono;</li> <li>31. Fare tutto il possibile per rendere facile il lavoro dei dipendenti;</li> <li>32. Tenere sempre presente quanto costa la perdita di un cliente;</li> <li>33. Studiare la concorrenza;</li> <li>34. Fare ricerche di mercato;</li> <li>35. Fare controlli interni, per valutare costantemente il servizio offerto;</li> <li>36. Conoscere cosa i clienti esigono, vogliono e si aspettano;</li> <li>37. Trovare, coltivare e mettere in mostra i "campioni" ossia i dipendenti che hanno comportamenti vincenti con i clienti;</li> <li>38. Una comunicazione efficace è come un passaporto per il successo;</li> <li>39. Il rapporto è la chiave per comunicare con successo;</li> <li>40. Sorridere;</li> <li>41. Far sentire importanti i clienti;</li> <li>42. Impiegare i clienti nelle azioni promozionali e di marketing;</li> <li>43. Creare un "consiglio dei clienti", per esaminare il business dell'impresa ed i servizi offerti;</li> <li>44. Lanciare programmi per premiare i clienti abituali;</li> <li>45. Accontentarsi solo dell'eccellenza;</li> <li>46. Ricordarsi che i dipendenti sono clienti "interni", che attendono, anche loro, un eccellente servizio;</li> <li>47. Far sentire ai propri clienti che sono al centro delle attenzioni;</li> <li>48. Rendere visibili i risultati del servizio;</li> <li>49. Andare oltre: quando i clienti chiedono qualcosa, occorre darglielo;</li> <li>50. Il marketing ed il servizio al cliente vanno mano nella mano;</li> </ol>
---	--

*Tab. 4: i 50 modi per conservare i clienti per sempre secondo R.F. Gerson*

## 1.1.3 I bisogni del cliente

---

I bisogni dei clienti sono raggruppabili nelle seguenti 3 categorie di fondamentale che saranno riprese anche per lo studio e analisi della qualità erogata e dai fattori che la generano:

- **Bisogni impliciti.** Sono quei bisogni che il cliente ha, è consapevole di avere e di cui dà assolutamente per scontata la loro soddisfazione nel momento in cui si rivolge ad un fornitore.

Le prestazioni del fornitore che impattano sui bisogni impliciti dei clienti non producono alcuna soddisfazione, ma, al limite, una non-insoddisfazione.

- **Bisogni espressi.** Sono bisogni che il cliente ha, sa di avere, ma di cui non dà per scontata la soddisfazione e, proprio per questo, tende ad esplicitarli.

Spesso questi bisogni sono in relazione alle esigenze e caratteristiche del cliente e, quindi, potrebbero essere differenti da cliente a cliente. La soddisfazione derivante da prestazioni del fornitore che impattano sui bisogni espressi del cliente è direttamente correlata alla risposta (positiva o negativa) ricevuta a seguito di una serie di richieste di soddisfazione di particolari e determinati bisogni espressi.

- **Bisogni latenti.** Sono quei bisogni che il cliente ha, ma della cui esistenza non è per nulla consapevole. La loro soddisfazione è paragonabile da una “bella e gradita sorpresa”. Sono qualcosa di assolutamente inaspettato fino al momento in cui il cliente scopre i benefici che derivano dalla loro soddisfazione.

Le prestazioni che impattano sui bisogni latenti, dunque, funzionano al contrario rispetto ai bisogni impliciti, nel senso che la non-insoddisfazione è, per così dire, il limite negativo: se la prestazione non viene erogata la cosa mi lascia indifferente, se invece lo è mi soddisfa molto.

## 1.1.4 Qualità

---

La qualità, definita anche *service quality*, è intesa come il livello di prestazione raggiunto dalle due componenti del servizio:

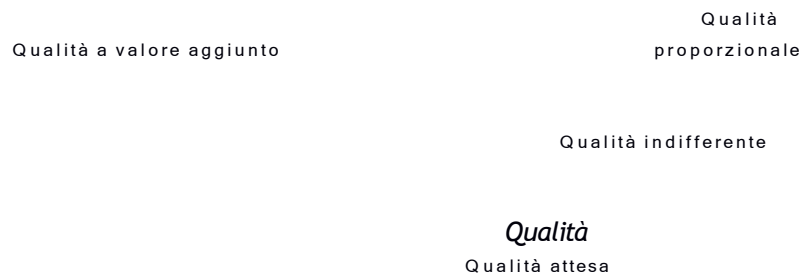
- **Outcome:** l'aspetto tangibile del prodotto/servizio (What)
- **Experience:** la modalità di erogazione del prodotto/servizio (How)

Si possono definire 4 diversi tipi di qualità erogata:

- **Qualità implicita (o attesa):** livello di prestazione per la soddisfazione dei bisogni impliciti che i clienti considerano una cosa "normale". Essa è data per scontata in quanto potrebbe essere erogata da un qualsiasi altro fornitore. Non produce, quindi, una vera soddisfazione se erogata in modo adeguato, ma, in caso contrario, genererebbe una forte insoddisfazione nel cliente.
- **Qualità espressa (o proporzionale):** livello di prestazione per la soddisfazione dei bisogni espressi. E' detta "proporzionale" perché la soddisfazione del cliente aumenta al crescere del livello di qualità e quindi della soddisfazione dei bisogni espressi.
- **Qualità attraente (o a valore aggiunto):** si riferisce alla capacità di soddisfazione dei bisogni latenti. Una loro soddisfazione porta ad un elevato apprezzamento da parte dei clienti, mentre, in caso contrario, non sortirebbe effetti negativi.
- **Qualità finta (o indifferente):** livello di qualità delle prestazioni tradizionalmente erogate dal fornitore o considerate indifferenti da parte dei clienti. Esse non comportano né soddisfazione né insoddisfazione ma hanno un costo sia per il cliente, sia per il fornitore.

In fig. 2 sotto riportata, è rappresentato l'impatto che i diversi tipi di qualità hanno sulla soddisfazione del cliente.

*Customer  
Satisfaction*



*Fig. 2: Impatto dei diversi tipi di qualità sulla customer satisfaction*

Potremmo pertanto definire la soddisfazione globale del cliente come la sommatoria di quattro soddisfazioni parziali prodotte da altrettanti tipi di qualità erogata.

La qualità erogata è formata da numerosi fattori, detti **Service Quality Factors**, che rappresentano gli attributi del servizio sui quali i clienti hanno delle aspettative che attendono di essere soddisfatte.

Di seguito è riportato un elenco dei principali fattori che più frequentemente sono considerati:

<b>Fattore</b>	<b>Descrizione</b>
Accesso	Approcciabilità fisica della locazione, facilità di trovarla
Estetica	Grado di apprezzamento estetico dei componenti (tipo packaging)
Attenzione	Grado con cui il servizio fornisce aiuto al cliente
Disponibilità	Disponibilità dello staff e dei beni
Cura	Considerazione del cliente, pazienza, simpatia mostrata
Pulizia	Pulizia e ordine dei prodotti offerti
Comfort	Comfort fisico dell'ambiente
Impegno	Impegno verso il lavoro, orgoglio e soddisfazione nello svolgerlo
Comunicazione	Abilità di comunicare con il cliente in modo chiaro ed esaustivo
Competenza	Capacità, esperienza, professionalità del servizio e grado di



	conoscenza esibita
Cortesia	Educazione, rispetto mostrato verso i clienti
Flessibilità	Volontà del provider a variare la natura del servizio per andare in contro alle esigenze del cliente
A michevolezza	Cordialità e approccio personale del contact staff
Funzionalità	Idoneità per perseguire lo scopo
Integrità	Onestà, giustizia con cui il cliente è trattato
Affidabilità	Erogazione puntuale del servizio e rispetto degli accordi stipulati
Velocità di risposta	Abilità di rispondere prontamente alle richieste/informazioni del cliente
Sicurezza	Sicurezza del cliente e dei suoi averi durante l'erogazione del servizio

*Tab. 5: I service Quality Factors*

I Service Quality Factors rappresentano i fattori che un potenziale o acquisito cliente considera e valuta per esprimere un giudizio e soddisfazione sull'erogazione di un prodotto/servizio da parte di un fornitore.

I fattori non hanno la stessa "importanza"; infatti a seconda della tipologia di cliente, del settore industriale o del prodotto/servizio erogato, i vari fattori hanno una maggiore o minore incidenza sul giudizio e soddisfazione globale del cliente nei confronti del fornitore.

Il concetto è meglio espresso mediante la seguente matrice che colloca i vari Service Quality Factors all'interno dei quattro cluster di divisione della stessa tabella.

Nell'asse delle ordinate è riportato il livello del potenziale di insoddisfazione del cliente determinato dal singolo fattore; quindi, tanto maggiore è questo valore, tanto maggiore è l'insoddisfazione complessiva del cliente per un'eventuale erogazione non soddisfacente del fattore.

Nell'asse delle ascisse è riportato il potenziale di delizia (delight) del cliente: un elevato valore (per un determinato fattore) indica che il cliente rimarrà deliziato per l'erogazione di tale fattore di servizio.

**Potential to  
Dissatisfy**

## Potential to Delight

Fig. 3. La matrice dei fattori

I Service Quality Factors si raggruppano, quindi, in *quattro cluster* in base al posizionamento all'interno del grafico formando, così, una matrice. I cluster sono i seguenti:

- **Hygiene factors:** Detti "fattori igienici" sono quei fattori che il cliente dà per scontato che ci siano e che la presenza non comporta una delizia aggiuntiva ma, nel caso non ci fossero, genererebbero nel cliente una elevata insoddisfazione.
- **Neutral factors:** i "fattori neutri" hanno una bassissima rilevanza nel contesto della soddisfazione del cliente in quanto la loro presenza o meno non comporta sostanziali modifiche nella percezione del cliente.
- **Critical factors:** i "fattori critici" sono i fattori nei quali l'azienda fornitrice deve puntare in quanto la soddisfazione (e insoddisfazione) del cliente è proporzionale al livello di servizio erogato dal fattore; una insoddisfazione del cliente per un fattore critico comporta una percezione complessiva negativa e quindi una grave insoddisfazione.
- **Enhancing factors:** sono quei fattori che soddisfano e deliziano il cliente nel caso siano presenti, ma, qualora non ci fossero o fossero erogati in modo insoddisfacente, non provocherebbero una insoddisfazione del cliente.

Dalla matrice dei fattori riportata in fig. 3, si evince come l'azienda debba investire risorse e denaro nei fattori *critici* ed eventualmente negli *enhancing*, mettendo in secondo piano i fattori *igienici* che, dati per scontati dal cliente, aumenterebbero la soddisfazione del cliente in modo meno che proporzionale rispetto alle risorse investite per il miglioramento degli stessi fattori.

## 1.2 Il reclamo

---

L'etimologia della parola “reclamo” deriva dal latino che significa “gridare contro”.

Da questa origine etimologica ne deriva una definizione di reclamo in voga nelle organizzazioni:

“Chiamasi reclamo un'esternazione verbale o scritta che esprime uno stato di irritazione e/o d'ira da parte di un soggetto cliente”.(Fedel, “Grazie per il reclamo”, FrancoAngeli, Milano, 1998)

Esistono accezioni ancora più ristrette del reclamo in modo diversificato da azienda ad azienda in base alla cultura e sensibilità verso il delicato argomento della soddisfazione ed ascolto dei clienti.

L'accezione più diffusa è la seguente: “E' da considerarsi vero reclamo solamente quell'esternazione verbale o scritta che esprima uno stato di irritazione e/o di ira da parte di un soggetto cliente il quale sia rimasto vittima di un'eventuale difetto o disservizio riconosciuto oggettivamente come tale da parte dell'azienda fornitrice sulla base delle proprie politiche, direttive, specifiche e standard”.(Fedel, “Grazie per il reclamo”, FrancoAngeli, Milano, 1998)

Il punto è che, comunque, si insiste da un lato nell'errore di collegare il concetto di reclamo alla presenza di difetti o disservizi da parte del fornitore, e dall'altro

nell'enfatizzare il modo -il tono irritato o addirittura aggressivo- con cui il cliente dovrebbe esternare la protesta. Invece:

- il reclamo va logicamente ed unicamente correlato alla indifferenza e/o all'insoddisfazione del cliente (mentre il disservizio, per giunta solo se percepito come tale dal cliente, costituisce solamente una delle possibili cause di insoddisfazione);
- l'aggressività è solo una, e nemmeno la più diffusa, delle modalità con cui si reclama.

La definizione, quindi, esatta del reclamo è:

“Il reclamo è definibile come qualunque manifestazione implicita od esplicita di insoddisfazione o di non piena soddisfazione (indifferenza) da parte del cliente, anche se non imputabile ad errori dell'organizzazione fornitrice” (Fedel, “Grazie per il reclamo”, FrancoAngeli, Milano, 1998).

La definizione non ha lo scopo di sottintendere il fatto che l'azienda fornitrice deve rispondere al cliente di danni non direttamente provocati, ma:

- occorre sollecitare, anziché limitarsi ad attendere, un feedback continuo e ben più serio di quello proveniente dai questionari di soddisfazione e sulle cause di eventuali non-soddisfazione o insoddisfazione;
- ci siano stati o meno errori da parte del fornitore, sarà la sensazione positiva o negativa che il cliente porta a casa a determinare il suo ritorno oppure il suo abbandono;
- se non si instaura una cultura del reclamo definito come sopra, se ne instaurerà automaticamente un'altra, di sicuro letale;
- solo se si sviluppa una simile cultura del reclamo il cliente reclamerà davvero, offrendoci un'altra occasione per soddisfarlo; altrimenti se ne andrà, magari senza esprimere alcun ché.

## 1.2.1 Riconoscimento dei reclami

---

Molte ricerche hanno dimostrato che, anche se l'insoddisfazione nei confronti di un prodotto/servizio è molto diffusa, chi fornisce quel prodotto o eroga quel servizio raramente riesce a coglierla.

Molti, fra quelli che sono veri e propri reclami da parte dei clienti, non vengono neppure visti o, se il cliente lancia qualche segnale, vengono invece considerati come elemento naturale, pratiche routinarie di qualche lavoro: vengono chiamate “richieste”, piccole critiche, obiezioni, ma mai riconosciute con il loro vero nome e significato.

Quindi, per la maggior parte, i reclami non sono riconosciuti in quanto tali, ma classificati come errori, eccezioni, modifiche, resi, note di accredito, ecc..

Per giunta, in molti di questi casi il cliente non sembra dare il minimo segnale che ci suggerisca la sua insoddisfazione, ovvero indifferenza. Spesso questo accade perché nemmeno il cliente tende a considerarli come reclami, a volte per la cortesia ed educazione della loro gestione, altre perché il cliente ha la convinzione che la presentazione di un reclamo recherà più disagi e perdite di tempo che benefici.

Per questo motivo, anche nelle organizzazioni e aziende che raccolgono e organizzano in modo volontario i reclami, il loro numero è basso.

Innanzitutto occorre, quindi, considerare il reclamo in modo diverso, e cioè, come definito precedentemente:

- il reclamo è una qualunque manifestazione di insoddisfazione o indifferenza (non-soddisfazione) da parte di un cliente espressa con qualunque “tono” e in qualunque modo, verbale, paraverbale, non verbale o scritto.
- Il reclamo è da intendersi come l'espressione di una divergenza tra le aspettative del cliente e le prestazioni del fornitore, indipendentemente dalla presenza o meno di difetti o disservizi oggettivamente riscontrabili.

(Fedel, “Grazie per il reclamo”, FrancoAngeli, Milano, 1998)

Interiorizzare questo concetto è il prerequisito indispensabile per riuscire, prima di tutto, a vedere i reclami e quindi a fornire statistiche esatte, ad analizzare e infine ad incidere sulle cause dell'insoddisfazione o della indifferenza del cliente.

Saper ascoltare i clienti non significa semplicemente dare loro la possibilità di manifestare il proprio disappunto aprendo opportuni canali di comunicazione, diretti o indiretti (come per esempio i forum), ma anche saperli spronare affinché lo facciano. E' un atteggiamento tipico, infatti, quello di non lamentarsi, convinti che il reclamo non sortisca alcun effetto e di cambiare fornitore non appena si verifichi l'opportunità: uno scarso numero di reclami deve sempre porre degli interrogativi sull'efficacia dei canali di comunicazione con i clienti.

Prescindendo dai prodotti, le aspettative dei clienti rispetto alla qualità ed alle modalità attraverso le quali deve essere erogato un servizio post-vendita risultano condizionate da:

- **Fattori culturali:** le aspettative riguardo alla qualità del servizio, come pure, la propensione a manifestare il proprio disappunto, se necessario adendo le vie

legali, in caso di disservizio non sono ovunque uguali; Van Loy (2003) illustra come esse siano mediamente più alte negli Stati Uniti, piuttosto che in molti Paesi europei.

- **Fattori socioeconomici:** l'erogazione di un servizio e la qualità percepita dello stesso variano in base al livello di cultura e reddito pro-capite delle persone destinatarie del prodotto/servizio. Un servizio che per le fasce di reddito basso risulta essere essenziale e la qualità percepita non è un parametro di scelta, per le fasce di reddito elevate lo stesso servizio può non essere essenziale e la qualità percepita è definita in base a fattori non considerati dalle altre fasce di reddito.
- **Fattori anagrafici:** oltre ai fattori socioeconomici, sono da considerare anche il fattore anagrafico dei destinatari del prodotto/servizio. Per esempio il canale telematico, che sempre più spesso le aziende utilizzano per comunicare con i clienti, potrebbe non rispondere in pieno alle esigenze della clientela anziana, di fatto meno esperta a questo particolare canale.

La fornitura di un soddisfacente servizio post-vendita non può quindi prescindere da una conoscenza approfondita della propria clientela. L'importanza che i diversi prodotti commercializzati rivestono per le varie categorie di clienti utilizzatori, insieme alle caratteristiche, abitudini, e competenze di questi ultimi, devono orientare le scelte progettuali e l'operato degli attori coinvolti nell'erogazione del servizio.

## 1.2.2 Motivazione della gestione reclami

---

Una adeguata gestione dei reclami ripaga per tre ragioni fondamentali:

1. I reclami evidenziano aree di miglioramento importanti;
2. I reclami offrono una grande opportunità di recupero dei clienti insoddisfatti;
3. I reclami sono uno dei migliori strumenti che un'azienda ha per fidelizzare la clientela.

Quanto al primo punto: sono proprio i reclami, molto più di qualunque ricerca di mercato, a segnalare e suggerire le aree chiave sulle quali intervenire

Quanto al secondo, il cliente che reclama sta offrendoci una gratuita seconda opportunità, generalmente poco propensi a concederla.

Quanto al terzo punto, forse in modo paradossale, i reclami offrono una delle maggiori opportunità di rafforzare la fiducia del cliente sulla capacità dell'azienda di fornire prestazioni eccellenti: il punto di forza è la differenziazione, offrire qualcosa che nessun altro offre; e la gestione dei reclami, appunto, è uno dei mezzi più importanti.

Da diversi studi compiuti sulla gestione dei reclami emerge quanto segue: "Se si offre al cliente ciò che vuole e si gestiscono in modo esaustivo e soddisfacente eventuali reclami, è possibile avere successi straordinari in ogni mercato. Se, invece, i reclami sono quella cosa con cui è meglio non avere mai a che fare e, se proprio ci si è costretti, la regola è quella difensiva di negare anche l'evidenza e di ridurre al minimo la percentuale di rimborsi, si è già morti senza essersene ancora resi conto" (Fedel, "Grazie per il reclamo", FrancoAngeli, Milano, 1998).

Un aspetto importantissimo che emerge è quello di "costringere" i clienti a reclamare: per fare ciò bisogna rendere semplice ed accessibile la presentazione da parte dei clienti dei reclami.

Esistono varie cause per le quali un'azienda perde i propri clienti: dalla ridotta attenzione e allocazione di risorse per i clienti stabili e prediligere quelli nuovi, alla cattiva reputazione e/o esperienza fatta dal cliente.

Una delle maggiori cause, però, consiste nella cattiva gestione dei reclami, unita al fatto che non le aziende non si preoccupano di rimediare in modo coerente all'eventuale disservizio denunciato dal cliente.

Tra l'altro, una cattiva gestione dei reclami impedisce all'azienda di stimare il numero di clienti insoddisfatti e i motivi della loro insoddisfazione.

E' possibile che un'azienda perda clienti perché essi, a ragione o a torto, percepiscono i prodotti e i servizi erogati inferiori a quelli della concorrenza. Senza sforzarsi di capire quali sono le percezioni dei clienti ed analizzare attentamente i reclami nessuna impresa può sopravvivere. La ragione principale dell'importanza dei reclami è proprio questa.

Inoltre, gestire i reclami con attenzione è anche una condizione necessaria per poter recuperare la fiducia di un cliente insoddisfatto.

Non di marginale rilievo è il fatto che un cliente che vede risolvere da parte dell'azienda il proprio problema, diventa ancor più fedele di un cliente che non ha mai riscontrato difetti nell'erogazione del prodotto/servizio.

Da alcuni studi svolti in diversi settori sono emersi i seguenti risultati:

- 7 clienti su 10 che reclamano acquisteranno nuovamente dal fornitore;
- il dato sale al 95% se il reclamo viene risolto istantaneamente;
- Un cliente che si lamenta e ottiene soddisfazione diffonderà la sua impressione positiva ad altre 5 persone.

Detto questo, i reclami vengono senz'altro gestiti in maniera errata se:

- i clienti non sanno a chi rivolgersi per reclamare;
- i clienti non sono a conoscenza della procedura da seguire per reclamare;
- i clienti hanno la sensazione che le lamentele non siano gradite.

Questi difetti nell'organizzazione della gestione del reclamo possono essere presenti insieme o separatamente e i primi due, generalmente, viaggiano in coppia.

I reclami che giungono ad un'impresa non sono utili per misurare il grado di soddisfazione del servizio offerto, ma costituiscono un elemento necessario sia per conoscere i punti di crisi del sistema di erogazione dei servizi (o di produzione di beni), sia per attivare percorsi di rimozione delle cause che hanno generato i disservizi e/o difettosità che hanno scatenato la lamentela o la delusione.

Quindi, i reclami, se ben gestiti, possono costituire uno degli elementi-motore del percorso di miglioramento continuo dei livelli di performance (interni ed esterni) di un'impresa e di realizzazione di una progressiva sintonia con le aspettative della clientela.

Conseguentemente, riuscire ad edificare un rapporto costruttivo tra cliente e fornitore è un passaggio indispensabile per costruire una posizione vincente a quelle organizzazioni che vogliono affermarsi nella competizione quotidiana, con altri concorrenti.

Il reclamo, nel rapporto cliente/fornitore, costituisce una modalità di manifestazione del dissenso che l'azienda stessa non può ignorare e, dunque, deve gestire nell'ambito di un programma di gestione per la Qualità.

Ma, come in tutte le procedure relative alla Qualità, anche la gestione dei reclami richiede un approccio etico che si fondi su di uno stile comunicazionale che abbia il proprio baricentro sul cliente e non sulla difesa ad oltranza ed aprioristica dell'azienda e dei suoi interessi.

Albert O. Hirschmann nel suo testo "Exit, voice and loyalty" (1970) ha proposto il modello "*dell'uscita e della voce*" per descrivere le due modalità di espressione del dissenso e del possibile recupero del medesimo: "*L'uscita è la via seguita dal cliente che, insoddisfatto del prodotto o del servizio di un'azienda, passa ad un'altra e quindi usa il mercato per salvaguardare il proprio benessere*". Questo è il meccanismo economico (inequivocabile, impersonale e indiretto).

All'opposto c'è la via della **voce** "*che può andare da una semplice lagnanza ad una violenta protesta, individuale o collettiva, e diretta perché determina delle reazioni dell'impresa che sono funzione dell'iniziativa dei consumatori*".

Questo è il meccanismo "politico", perché fa leva sulla pressione e sull'influenzamento per salvaguardare il benessere.



I clienti sono passati dall'uso esclusivo dell'*uscita* ad un uso crescente della *voce*. Tutto il consumerismo è figlio dell'opzione *voce*, nella misura in cui non si propone solo di punire l'azienda scegliendo il concorrente, ma agisce per cambiare il comportamento dell'azienda e tende ad influenzare il management dell'azienda sia in modo diretto, sia in modo indiretto, ricorrendo ad un'autorità superiore, il potere politico-amministrativo, o il quarto potere: i media.

Conseguentemente, non vi sono alternative alla impostazione di una concreta strategia nella gestione dei reclami sia per dare una risposta alla *voce* (prima che questa trovi spazio nel contesto sociale o sui media, amplificando l'impatto negativo), sia per pianificare azioni correttive ed azioni preventive, per evitare che si ripetano le cause che hanno generato disservizi.

*“Bisogna cambiare prima che sia necessario; perché, quando il cambiamento diventa necessario è, ormai, troppo tardi”* (Franco d'Egidio).

Ma, un'organizzazione si può trovare nelle condizioni di individuare, con tempestività, il momento adatto per adeguare i propri modelli gestionali e la propria offerta alle esigenze del mercato, solamente se mantiene “sotto controllo” sia l'intero processo produttivo, sia il grado di allineamento con il mercato anche attraverso la puntuale misurazione del grado di soddisfazione della clientela.

E' questo il modo per riuscire ad essere, sistematicamente e puntualmente, in sintonia con il mercato, nonché per avere la possibilità di registrare e di decodificare tempestivamente i “segnali deboli” che provengono dalla clientela.

Si ha, così, la possibilità di conoscere sia il momento giusto per avviare cambiamenti, sia la tipologia e l'entità degli stessi, nonché il momento e le modalità per la loro introduzione.

Uno dei passaggi critici del processo di “control” è sicuramente la misurazione del grado di soddisfazione della clientela. Infatti, l'attivazione e la gestione di un corretto sistema di monitoraggio per la qualità consente:

- di conoscere la pagella che il cliente compila per i diversi prodotti/servizi offerti dall'organizzazione/fornitore;
- di risalire alle cause dei disservizi (e/o delle non-qualità) partendo dai sintomi esterni e/o dagli effetti.

La misurazione della qualità e della soddisfazione cliente viene effettuata per le seguenti principali motivazioni elencate da Richard F. Gerson nel suo libro “Measuring customer satisfaction”, 1993:

- per conoscere le reali impressioni del cliente;
- per determinare i bisogni, le esigenze, le richieste e le aspettative del cliente;

- per superare gli scostamenti (gap):
  - o tra ciò che l'organizzazione pensa possa essere il bisogno del cliente e ciò che questo voglia realmente;
  - o tra ciò che l'organizzazione ritiene sia stato acquistato da un cliente e ciò che questi percepisce di aver ricevuto;
  - o tra la qualità del servizio che l'organizzazione è convinta di dare e ciò che il cliente percepisca di ricevere realmente;
  - o tra le aspettative dei clienti sulla qualità del servizio e la performance reale;
  - o tra le promesse commerciali ed il livello reale;
- per controllare l'andamento del progetto di miglioramento della qualità del servizio e della soddisfazione del cliente;
- perché una performance superiore offerta ai clienti fa ottenere profitti maggiori;
- per scoprire come l'organizzazione stia andando realmente ed in quale direzione sia più corretto puntare;
- per avviare uno o più processi di miglioramento continuo.

Quindi, l'attivazione di un sistema di misurazione consente di conoscere, nel tempo, sia il livello di soddisfazione/insoddisfazione della clientela, la modificazione delle "aspettative" del mercato –i livelli di importanza delle diverse componenti elementari dell'offerta- ed i relativi trend; consente inoltre di valutare eventuali modificazioni in seguito all'adozione di eventuali modifiche.

Il passaggio più complesso da affrontare, che vede impegnata una organizzazione, che ha scelto di operare seriamente sulla qualità, è relativo alla esigenza di individuare, correttamente e separatamente:

- I disservizi                    gli effetti;
- Le vere cause                che li generano;
- I sintomi                      i cosiddetti "eventi sentinella".

Le organizzazioni che vogliono essere maggiormente competitive sviluppano anche particolari tipologie di indagini per la rilevazione della qualità percepita tra la clientela, al fine di analizzare scientificamente anche il ruolo giocato dagli aspetti e risorse intangibili ed in particolare di come queste possono condizionare i livelli di performance del servizio offerto e la loro percezione da parte del cliente. Nel processo di miglioramento del servizio un ruolo importante viene giocato dal cliente; il suo diretto coinvolgimento aiuta a comprendere correttamente un "modello di aspettative" che risulti compatibile con le reali potenzialità del sistema produttivo.

Le aziende devono lavorare, quindi, per andare incontro alle aspettative dei clienti ed alle esigenze del mercato. Occorre, pertanto, evidenziare che particolare importanza deve essere riconosciuta al reclamo, al suggerimento e/o anche alla semplice lamentela provenienti dal cliente; essi possono risultare utili se vengono trasformati dalla organizzazione in una proposta per migliorare i servizi offerti da adeguare dinamicamente alle mutevoli esigenze del mercato.

Infatti:

- un servizio al cliente giudicato scadente produce costi incalcolabili per una qualsiasi impresa;
- un servizio che genera soddisfazione è, invece, un insostituibile mezzo strumentale sia al marketing, sia al management. Il modo meno costoso per acquisire nuova clientela è quello del "passa-parola".

Da una indagine svolta dal Rockefeller Institute è emerso che i clienti interrompono o cessano il rapporto d'affari con il fornitore per le seguenti motivazioni:

- il 4% perché cambiano residenza o muoiono;
- il 28% per insoddisfazione sul prodotto/servizio, soprattutto per quanto concerne il rapporto qualità/prezzo;
- il 68% perché non sono rimasti soddisfatti del trattamento ricevuto soprattutto in seguito ad un comportamento caratterizzato da indifferenza e/o scortesia del personale di front-line.

Non si deve dimenticare che, comunque, la clientela rimane fedele ad un prodotto/servizio (e quindi al fornitore) quando:

- si sente trattata bene;
- valuta di ricevere il giusto corrispettivo per il denaro speso;
- registra di essere considerata (psicologicamente e materialmente) legata all'organizzazione del fornitore.

Da alcuni studi sulla materia, emerge che il cliente individua per un servizio modesto e scadente le seguenti potenziali cause:

- dipendenti demotivati;
- insufficiente addestramento del personale;
- atteggiamento negativo dei dipendenti verso la clientela;
- differenze di percezione tra ciò che il produttore/fornitore crede che il cliente voglia e ciò che il cliente effettivamente vuole;
- scostamenti nella percezione del prodotto o del servizio tra chi li fornisce e il cliente che li riceve;

- differenza nella percezione tra il modo in cui l'operatore/produttore pensa che il cliente voglia essere trattato e quello che il cliente realmente desidera, o il modo in cui effettivamente è trattato;
- mancanza di una filosofia del servizio all'interno dell'organizzazione del fornitore;
- convinzione che il trattamento e la risoluzione dei reclami trovino all'interno dell'organizzazione fornitrice una importanza modesta o addirittura nulla;
- dipendenti che non hanno l'autorità di dare un buon servizio, che non se ne assumono la responsabilità e che non possono prendere decisioni con autonomia;
- cattivo trattamento dei dipendenti, come clienti "interni".

Cercando di comprendere perché il cliente si sia lamentato –e dandogli una risposta accettabile- i reclami si possono trasformare realmente in una promozione per le vendite. Quindi, un reclamo, se ben gestito, può diventare un'ottima occasione per fare marketing; infatti un cliente rimane fedele all'azienda se ha la consapevolezza che ci si è presi a cuore della sua situazione, dando una concreta soluzione alla sua "protesta".

## 1.3 La norma UNI ISO 10002:2006

---

In tale scenario, si colloca la recente norma UNI ISO 10002:2006 dedicata al trattamento dei reclami per la soddisfazione del cliente, che fornisce *“una guida per il processo di trattamento dei reclami relativi ai prodotti all’interno di una organizzazione comprendendo la pianificazione, la progettazione, il funzionamento, la manutenzione e il miglioramento. Il processo di trattamento dei reclami descritto è adatto per essere utilizzato come uno dei processi di un Sistema di Gestione per la Qualità complessivo. ...la norma non si applica alla risoluzione di dispute che avvengono al di fuori dell’organizzazione o per le dispute legate al personale...”* [punto 1]

Nel punto 0.1 della norma si sottolinea che *“...il trattamento dei reclami mediante un processo come descritto nella norma...può accrescere la soddisfazione del cliente. Incoraggiando attivamente i clienti a fornire informazioni di ritorno, inclusi i reclami se i clienti non sono soddisfatti, una organizzazione ha l’opportunità di mantenere o incrementare la fedeltà e l’approvazione da parte dei clienti e migliorare la competitività a livello nazionale ed internazionale...”*.

Nella norma, il RECLAMO viene definito come *“una espressione di insoddisfazione rivolta ad un’organizzazione in relazione ai suoi prodotti/servizi o allo stesso processo di trattamento dei reclami dove si attende in modo esplicito o implicito una risposta o una soluzione”* [punto 3.2].

La norma UNI ISO 10002:2006 è strutturata in due parti:

L'ARTICOLATO	LE APPENDICI
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Introduzione</li><li>2. Scopo e campo di applicazione</li><li>3. Riferimenti normativi</li><li>4. Termini e definizioni</li><li>5. Principi guida</li><li>6. Struttura del trattamento dei reclami</li><li>7. Pianificazione e progettazione</li><li>8. Funzionamento del processo di</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>A. Guide per le piccole imprese</li><li>B. Modulo per la presentazione dei reclami</li><li>C. Obiettività</li><li>D. Modulo per dare seguito ai reclami</li><li>E. Soluzioni</li><li>F. Diagramma di flusso del processo di trattamento dei reclami</li></ol>

trattamento dei reclami 9. Mantenimento e miglioramento	G. Miglioramento continuo H. Gli audit
--	---

Tab. 6: Le due parti in cui è strutturata la norma UNI ISO 10002:2006

I principi-guida individuati per un efficace trattamento dei reclami, come elencato e raccomandato nel capitolo 4° della norma UNI ISO 10002, sono: visibilità; accessibilità; capacità di relazione; obiettività; costi; riservatezza; approccio orientato al cliente; responsabilità; miglioramento continuo.

## 1.3.1 Capitolo 5. La struttura del trattamento dei reclami

---

I paragrafi del capitolo 5° della norma UNI ISO 10002:2006 sono i seguenti:

### 5.1 IMPEGNO

L'impegno –nell'eccezione del commitment- deve essere dimostrato dall'alta direzione della organizzazione e promosso dalla stessa. Un forte commitment nel rispondere ai reclami dovrebbe consentire sia al personale sia ai clienti di contribuire al miglioramento sia dei prodotti e dei servizi, sia dei processi dell'organizzazione. Il commitment si materializza nella definizione, nell'adozione e nel deployment di una politica e di procedure per la risoluzione dei reclami.

### 5.2 POLITICA

L'alta direzione dovrebbe definire una politica di trattamento dei reclami orientata in modo esplicito al cliente. La politica dovrebbe, comunque, essere supportata da procedure e da obiettivi suddivisi per funzioni e ruoli delle persone coinvolte nel processo.

### 5.3 RESPONSABILITA' E AUTORITA'

Occorre definire ed assegnare precise responsabilità per tutte le persone dell'organizzazione specificandole per i diversi livelli: l'alta direzione; il rappresentante della direzione per il trattamento dei reclami; gli altri responsabili coinvolti

nel processo di trattamento dei reclami; tutto il personale a contatto con i clienti e con i reclamanti; tutto il restante personale.

## **1.3.2 Capitolo 6. Pianificazione e progettazione**

---

I paragrafi del capitolo 6° della norma UNI ISO 10002:2006 sono i seguenti:

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 6.1 GENERALITA' | L'organizzazione dovrebbe pianificare e progettare un programma di trattamento dei reclami efficiente ed efficace in modo da incrementare la fedeltà e la soddisfazione dei clienti e migliorare la qualità dei prodotti/servizi forniti.  |
| 6.2 OBIETTIVI   | L'alta direzione dovrebbe assicurare che gli obiettivi del trattamento dei reclami siano stabiliti per le funzioni ed i livelli pertinenti all'interno dell'organizzazione. Ovviamente gli obiettivi devono essere misurabili e compatibili con la politica fissata.   |
| 6.3 ATTIVITA'   | L'alta direzione dovrebbe assicurare che la pianificazione del processo di trattamento dei reclami avvenga con l'obiettivo di mantenere ed accrescere la soddisfazione del cliente. Il processo di trattamento dei reclami andrebbe collegato ed allineato con gli altri processi del sistema di gestione della qualità (SGQ) dell'organizzazione. |
| 6.4 RISORSE     | Per assicurare che il processo di trattamento dei reclami si svolga efficacemente ed in modo efficiente l'alta direzione dovrebbe valutare le esigenze in termini di risorse e, quindi, attivarsi per metterle a disposizione.   |

# 1.3.3 Capitolo 7. Il processo di trattamento dei reclami

---

I paragrafi del capitolo 7° della norma UNI ISO 10002:2006 sono i seguenti:

## 7.1 COMUNICAZIONE

Le informazioni esplicative relativamente al processo di trattamento dei reclami dovrebbero essere rese disponibili verso i clienti:

- dove e come per formulare reclami;
- le informazioni che devono essere fornite dai reclamanti;
- il processo di trattamento dei reclami;
- i limiti di tempo previsti per le diverse fasi;
- come riscontrare al reclamante lo stato del reclamo.

## 7.2 RICEZIONE DEI RECLAMI

Al ricevimento, il reclamo dovrebbe essere registrato insieme a tutte le informazioni di supporto con un "codice identificativo unico".

## 7.3 RILEVAZIONE DEL RECLAMO

Dovrebbe essere sempre rilevabile lo stato del reclamo in ciascuna delle fasi del processo di trattamento. Ad intervalli regolari andrebbe aggiornato il reclamante sullo stato del reclamo.

## 7.4 RICEVUTA DEL RECLAMO

Al ricevimento del reclamo l'organizzazione deve darne tempestivo riscontro al reclamante.

## 7.5 VALUTAZIONE INIZIALE DEL RECLAMO

Dopo la ricezione, ciascun reclamo dovrebbe essere valutato inizialmente in termini di gravità, implicazioni sulla sicurezza, complessità, impatto, esigenza e possibilità di azioni immediate.

## 7.6 INDAGINI SUI RECLAMI

E' necessario analizzare tutte le circostanze e le informazioni rilevanti riguardanti un reclamo. Il livello dell'indagine deve essere commisurato alla serietà, alla frequenza ed alla gravità del reclamo.



#### 7.7 RISPOSTE AI RECLAMI

Ogni reclamo deve avere una risposta tempestiva ed esaustiva. Se il reclamo non può trovare una soluzione immediata è importante che si pervenga ad una soluzione efficace il “prima possibile”.

#### 7.8 COMUNICAZIONE DELLA DECISIONE

Tutte le decisioni e le azioni intraprese riguardanti il reclamo devono essere comunicate immediatamente al reclamante e/o alle persone coinvolte.

#### 7.9 CHIUSURA DEL RECLAMO

In caso di accettazione da parte del reclamante la decisione o l'azione proposta deve trovare tempestiva esecuzione e, quindi, essere registrata. Il reclamo rimane aperto se le soluzioni individuate non trovano la soddisfazione del reclamante. Conseguentemente, in questo caso l'organizzazione è chiamata a continuare il monitoraggio del processo del reclamo sino a quando non sia stata trovata l'opzione che incontra la soddisfazione del reclamante, oppure sino a quando non siano state esaurite “tutte le opzioni ragionevoli di ricorso”.

## **1.3.4** Capitolo 8. Il mantenimento e il miglioramento

---

I paragrafi del capitolo 8° della norma UNI ISO 10002:2006 sono i seguenti:

#### 8.1 RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI

E' necessario registrare le diverse prestazioni sviluppate all'interno del processo di trattamento dei reclami; è indispensabile sia salvaguardare le informazioni personali, sia assicurare la riservatezza dei reclamanti.

#### 8.2 ANALISI E VALUTAZIONE DEI RECLAMI

Tutti i reclami dovrebbero essere classificati e analizzati per identificare problemi sistematici, ricorrenti e legati alle singole casistiche, le relative tendenze e, quindi, contribuire ad eliminare le cause che sono a monte dei reclami.

#### 8.3 SODDISFAZIONE RELATIVA AL PROCESSO DI TRATTAMENTO DEI RECLAMI

Andrebbero attivate iniziative per determinare il livello di soddisfazione dei reclamanti nei confronti del processo di trattamento dei reclami.

#### 8.4 MONITORAGGIO DEL PROCESSO DI TRATTAMENTO DEI RECLAMI

Andrebbe monitorato con regolarità il processo di trattamento dei reclami, le risorse necessarie ed i dati da raccogliere. Le prestazioni del processo vanno misurate e confrontate rispetto ai criteri che sono stati prefissati.

#### 8.5 AUDIT DEL PROCESSO DI TRATTAMENTO DEI RECLAMI

L'organizzazione, al pari dei sistemi di gestione per la qualità, dovrebbe condurre con regolarità degli audit per valutare le prestazioni del processo di trattamento dei reclami. Dall'audit dovrebbero emergere le informazioni relative sia alla conformità del processo alle procedure del

trattamento dei reclami, sia sull'idoneità del processo al conseguimento degli obiettivi di trattamento dei reclami.

#### 8.6 RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE DEL PROCESSO

L'alta direzione dovrebbe con regolarità riesaminare il processo di trattamento dei reclami soprattutto al fine di assicurare la sua "idoneità, adeguatezza, efficacia ed efficienza", di identificare e correggere difetti sia di prodotto sia dei processi e, quindi, di individuare le opportunità di miglioramento.

#### 8.7 MIGLIORAMENTO CONTINUO

Il processo di trattamento dei reclami va gestito nella logica del miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza del processo, nonché della qualità dei prodotti/servizi.

## 1.3.5 Dall'insoddisfazione al miglioramento

---

Grazie ad una corretta gestione dei reclami, le organizzazioni possono migliorare con continuità sia l'efficacia e l'efficienza del processo di trattamento degli stessi, sia la qualità dei prodotti e dei servizi.

Infatti, come sottolineato dal punto 8.7 della norma, l'organizzazione è chiamata ad intraprendere *"azioni per eliminare le cause dei problemi esistenti o potenziali che possono indurre a reclami, per prevenirne la ripetizione e, rispettivamente, il verificarsi"*.

A tal fine, l'organizzazione dovrebbe:

- esplorare, identificare ed applicare le pratiche migliori per il trattamento dei reclami;
- promuovere un approccio orientato al cliente all'interno dell'organizzazione stessa;
- incoraggiare l'innovazione nello sviluppo del trattamento dei reclami;
- riconoscere un comportamento esemplare nel trattamento dei reclami.

Dare ascolto significa porre l'interlocutore al centro dell'attenzione e quindi farlo sentire destinatario unico del nostro impegno, quindi speciale.

Questo stile se applicato correttamente ed eticamente in una organizzazione (ovviamente a partire dal responsabile massimo) può divenire un comportamento virtuoso che si contagia trasferendosi attraverso le relazioni interne sino al personale front-line che si interfaccia serenamente nei confronti del cliente esterno dedicandogli tutta l'attenzione possibile, durante l'erogazione del servizio, sviluppando un approccio empatico teso a cogliere emotivamente le sue esigenze, i suoi bisogni ed i suoi desideri, possibilmente ancor prima che li manifesti formalmente.

Se è vero che l'opposto dell'amore non è l'odio bensì l'indifferenza, le organizzazioni si devono fortemente preoccupare quando i propri clienti iniziano a non presentare più segnalazioni e/o reclami. Infatti, *"quando i clienti rinunciano a protestare è perché hanno già deciso di rivolgersi altrove e sconsigliare ai propri conoscenti di servirsi da voi"*.

Invece, il cliente che si prende la briga di reclamare diventerà forse ancora più fedele al vostro servizio e, soprattutto, se saprete rispondere con professionalità e prontezza ai suoi bisogni, ritornerà, perché è soddisfatto di voi. [Morgan, 1993]

Comunque è importantissimo cogliere con attenzione la miriade di comportamenti esterni adottati dal cliente –molto prima del reclamo formale- per evidenziare il disappunto e la scontentezza rispetto al livello del servizio ricevuto e/o alle caratteristiche del prodotto acquistato.

Questi possono essere rilevati solo se il grado di attenzione e di sensibilità da parte di tutte le persone dell'organizzazione rivolta nei confronti del cliente ha una forte dimensione di sintonia emotiva tale da riuscire a cogliere con rapidità anche i più tenui segnali deboli provenienti dai clienti e dal mercato.

In relazione alla circostanza che evidenzia che "la mano che vi presenta un problema è la stessa che vi porge un dono" [R. Bach, "Illusions"] le persone che hanno una responsabilità nella direzione dell'organizzazione sono chiamate a porre, ed a far porre, particolare enfasi sull'importanza dell'ascolto di tutte le voci che provengono dai clienti interni ed esterni.

Conseguentemente, il dirigente deve prodigarsi per creare un ambiente di lavoro mirato alla soddisfazione del cliente. E' inoltre suo compito porsi come modello, dimostrando giorno per giorno le modalità da applicare nel servizio al pubblico.

Sarebbe ancora meglio se riuscisse a mettere in pratica la prassi di premiare i risultati più positivi e di trattare i propri collaboratori come vorrebbe che essi trattassero i clienti.

Solo attraverso l'implementazione di una convinta e corale cultura dell'ascolto dei clienti (interni ed esterni), diffusa ed interiorizzata a tutti i livelli, si possono creare i presupposti per favorire lo sviluppo e la crescita delle relazioni tra le persone che si materializza

nell'innalzamento dei livelli di performance dell'organizzazione, della customer satisfaction e, quindi, dei risultati complessivi.

Ma quando l'ascolto diventa la cultura condivisa di tutta l'organizzazione, si ha la possibilità di conseguire risultati che vadano ben oltre la semplice soddisfazione (che spesso è un sinonimo di "accettabilità") e che possano raggiungere i livelli di delightment per tutte le persone comunque coinvolte nell'erogazione del servizio.

In questo modo front-line e clienti si potranno sentire assieme partner di un progetto comune. [Bini, 2006]

## 1.4 Rilevazione della soddisfazione dei clienti

---

La rilevazione della soddisfazione clienti può essere effettuata mediante molteplici tecniche raggruppabili in due macro categorie: le tecniche di indagine qualitativa e le tecniche di indagine quantitativa

### 1.4.1 Le tecniche di indagine qualitativa

---

La categoria delle tecniche di indagine qualitativa è composta dalle seguenti tecniche:

- Il colloquio faccia a faccia
- Il colloquio telefonico
- La riunione di gruppo

#### 1.4.1.1 Il colloquio faccia a faccia

---

Consiste nell'incontrare da una a tre persone. Quando si va oltre il singolo interlocutore, lo

svolgimento del colloquio, e soprattutto il prendere appunti, diventano un esercizio estremamente impegnativo.

Gli interlocutori possono avere pareri contraddittori, togliersi la parola o ancora appoggiarsi reciprocamente malgrado il parere di un leader.

Il colloquio si svolge sulla base di una guida per colloqui più o meno direttiva.

A condizione di chiedere l'autorizzazione degli intervistati, le conversazioni possono essere registrate. In questo caso l'affidabilità dei risultati aumenta considerevolmente.

Tuttavia, occorre sottolineare che l'ascolto sistematico delle registrazioni produce un notevole carico di lavoro. Di conseguenza è buona norma prediligere la raccolta degli appunti.

La tabella 7 elenca i vantaggi e svantaggi di questa tecnica.

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ricchezza del materiale raccolto</li><li>- Convivialità, fiducia</li><li>- Interpretazione del linguaggio non verbale</li><li>- Condizioni favorevoli all'ascolto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Condizioni sfavorevoli causate da incompetenza dell'intervistatore</li><li>- Analisi difficile</li><li>- Nella maggior parte dei casi: necessità di fissare appuntamenti</li><li>- Carico di lavoro</li><li>- Costo</li><li>- Ritardi</li></ul>

Tab. 7: Vantaggi e svantaggi del colloquio faccia a faccia

## 1.4.1.2 Il colloquio telefonico

---

Per ragioni di costi, talvolta si preferisce questa tecnica rispetto ai colloqui faccia a faccia. Essa comporta i seguenti vantaggi e svantaggi (tabella 8).

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ricchezza del materiale raccolto (ma inferiore rispetto al</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Condizioni sfavorevoli causate dall'incompetenza</li></ul>

colloquio faccia a faccia) - Termini brevi rispetto al colloquio faccia a faccia - Costo rispetto al colloquio faccia a faccia - Particolarmente adatto nel caso di una forte dispersione geografica degli intervistati	dell'intervistatore - Tempo limitato per il colloquio - In alcuni casi, differenza degli intervistati: necessità di fissare appuntamenti telefonici - Analisi difficile
--	--

Tab. 8: Vantaggi e svantaggi del colloquio telefonico

### 1.4.1.3 La riunione di gruppo (o focus group)

Si tratta di unire da 5 a 15 clienti in un luogo appropriato (tranquillo, funzionale, ecc.), generalmente presso la sede del fornitore che ha organizzato e pianificato il focus group.

In funzione degli obiettivi, gli invitati possono costituire una categoria omogenea di clienti o eterogenea.

L'incontro, previa l'autorizzazione dei partecipanti, può essere filmato in modo tale da poter recuperare informazioni e spunti che sono sfuggiti durante la raccolta degli appunti in modo manuale.

All'incontro partecipa anche un *moderatore* con lo scopo di presentare l'attività, gestire una scaletta di argomenti da trattare e far intervenire ogni partecipanti moderando gli interventi dei clienti più esuberanti e incentivando quelli più riservati o scoraggiati.

Il ruolo di moderatore non è tanto quello di porre le domande ai clienti, tanto quello di proporre degli spunti di riflessione che saranno trattati dai clienti con la maggior libertà possibile.

Generalmente i rappresentanti dell'azienda non sono presenti all'attività el focus group in modo tale da non scoraggiare gli interventi negativi dei clienti.

Nella seguente tabella 9 si riportano i vantaggi e gli svantaggi della riunione di gruppo.

Vantaggi	Svataggi

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visione strutturata dei punti essenziali</li> <li>- Formulazione da parte del gruppo di una scala di priorità dei criteri</li> <li>- Analisi facile grazie a metodi di animazione di riunione basati sull'espressione scritta</li> <li>- Possibilità di incontrare molte persone in tempi brevi</li> <li>- Costo contenuto rispetto al colloquio faccia a faccia</li> <li>- Carico di lavoro contenuto rispetto al colloquio faccia a faccia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rischi inerenti alle riunioni: leadership, timidezza, fuori tema, ...</li> <li>- Scarsa motivazione degli intervistati a spostarsi</li> <li>- Rischio che non emergano tutti gli aspetti negativi</li> </ul>
--	---

*Tab. 9: Vantaggi e svantaggi della riunione di gruppo*

## 1.4.2 Le tecniche di indagine quantitativa

---

La categoria delle tecniche di indagine quantitativa è composta dalle seguenti tecniche:

- Il questionario telefonico
- Il questionario per posta o messo a disposizione
- Il questionario faccia a faccia
- Il questionario tramite internet

### 1.4.2.1 Il questionario telefonico

---

Questa tecnica tende a sostituire sempre più il questionario inviato per posta o messo a disposizione in luoghi fisici. I mezzi informatici esistenti consentono di cogliere in diretta le risposte, di seguire il campione e di effettuare elaborazioni intermedie.

Nella tabella 10 sono riportati i vantaggi e gli svantaggi di questa tecnica.

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentuale di risposta importante</li> <li>- Permette un buon inquadramento degli intervistati</li> <li>- Controllo del campione in tempo reale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessità del numero telefonico</li> <li>- Oneri specifici per raggiungere le persone</li> <li>- Si "disturbano" i clienti</li> <li>- Tempo limitato per il</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempi più compatti rispetto all'indagine per posta</li> <li>- Contatto personalizzato</li> <li>- Elaborazione dei dati facile ed in tempo reale se i dati vengono inseriti a computer man mano</li> <li>- Maggior numero di domande aperte possibili rispetto ad un questionario autogestito</li> <li>- Possibilità di far chiarire le risposte</li> </ul>	<p>colloquio tranne casi particolari</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffidenza degli intervistati</li> </ul>
---	--

*Tab. 10: Vantaggi e svantaggi del questionario telefonico*

## 1.4.2.2 Il questionario per posta o messo a disposizione

---

Questa tecnica si avvale di un documento stampato o riprodotto graficamente che viene "autogestito" in quanto compilato dall'intervistato. La lunghezza è generalmente limitata (da 1 a 4 pagine) per non scoraggiare gli intervistati ben disposti.

Oltre ad essere inviato per posta, il questionario può essere messo a disposizione nei luoghi fisici (per esempio punti vendita, reception di un hotel, ...) o accluso al prodotto acquistato.

Si riportano i vantaggi e gli svantaggi nella seguente tabella 11:

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non richiede la vicinanza geografica degli intervistati</li> <li>- Non disturba il cliente</li> <li>- Lascia al cliente il tempo di riflettere, e persino di chiedere il parere delle persone interessate</li> <li>- Garanzia attendibile dell'anonimato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insufficiente per capire il perché</li> <li>- Richiede la padronanza della lingua</li> <li>- Alcuni questionari sono inutilizzabili</li> <li>- Interrogazioni a posteriori sulla validità delle risposte alle domande aperte</li> <li>- Tasso di restituzione incerto</li> <li>- Sovrastima di clienti molto soddisfatti o molto scontenti</li> <li>- Logistica pesante</li> <li>- Tempi lunghi</li> </ul>

*Tab. 11: Vantaggi e svantaggi del questionario per posta o messo a disposizione*

Una parte degli inconvenienti citati (tasso di restituzione, tempi, ...) non si applica ai casi nei quali il questionario è rilasciato ad un cliente “ostaggio”, per esempio alla fine di un corso di formazione, oppure durante un viaggio in treno o aereo.

### 1.4.2.3 Il questionario faccia a faccia

---

## 1.4.2.3

---

Questa tecnica è raramente utilizzata per le indagini sulla soddisfazione di massa, in quanto è poco adatta ad operazioni di misurazione della soddisfazione su un campione importante sia dal punto di vista dei tempi sia dei costi.

Tuttavia, è utile precisare che questa tecnica può risultare pertinente in alcuni casi:

- clienti professionisti di importanza strategica o la cui posizione si adatterebbe male alle tecniche precedentemente citate;
- clienti con difficoltà ad esprimersi;
- clienti dei quali è difficile ottenere le coordinate: per esempio, clienti non abbonati di una società autostradale.

In tabella 12 si riportano vantaggi e svantaggi della tecnica del questionario faccia a faccia.

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"><li>- Permette un buon inquadramento degli intervistati</li><li>- Convivialità, fiducia</li><li>- Contatto personalizzato</li><li>- Interpretazione del linguaggio non verbale</li><li>- Maggiore numero di domande aperte rispetto le altre tecniche</li><li>- Possibilità di farsi chiarire le</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Necessità di fissare appuntamenti</li><li>- Espressione “sviata” nel caso di indagine sul luogo di consumo nelle vicinanze di personale interno</li><li>- Carico di lavoro</li><li>- Costo</li><li>- Ritardi</li></ul>

risposte - Rispetto dovuto ad un cliente importante - Ideale per una popolazione in difficoltà (per esempio, analfabeta)	
--	--

*Tab. 12: Vantaggi e svantaggi del questionario faccia a faccia*

## 1.4.2.4 Il questionario tramite internet o intranet

---

Per i clienti esterni l'indagine via internet è ancora poco diffusa. Probabilmente essa è destinata ad un grande futuro, con la riserva, tuttavia, che gli indirizzi elettronici dei clienti siano effettivamente memorizzati negli archivi clienti.

L'intranet si sviluppa per le indagini presso i clienti interni o per le indagini sulla soddisfazione del personale.

## 1.4.2.5 Il tempo che i clienti dedicano alla risposta

---

Il tempo che i clienti dedicano alla risposta di questionari e interviste è funzione del tipo di clienti e dei rapporti più o meno regolari e profondi con essi intrattenuti.

Generalmente si distinguono le popolazioni di privati dalle popolazioni di professionisti.

Per i professionisti constatiamo differenze in funzione dell'importanza (da essi percepita) dei rapporti che intrattengono con il loro fornitore.

Per quanto riguarda le popolazioni del grande pubblico. Generalmente si limitano i questionari per posta a due pagine e i questionari per telefono a quindici minuti, vale a dire una trentina di domande chiuse.

Il tempo medio è al massimo di dieci minuti, ma gli scambi possono essere più o meno lunghi, in quanto gli intervistati interessati a tutte le domande o a parte di esse talvolta desiderano approfondire i propri commenti.

## 1.4.3 La concezione di un questionario

---

### 1.4.3.1 Le fasi di elaborazione di un questionario

---

Redarre un questionario per la soddisfazione del cliente non è un'attività semplice come il primo impatto potrebbe far intendere.

Osserviamo, infatti, che abitualmente la tendenza naturale di colui o coloro che progettano il questionario è quella di risolvere tutti i problemi contemporaneamente: contenuto, formulazione delle domande, scelta delle scale, presentazione, ... . Questo approccio, però, non è il più efficace e di seguito se riporta il procedimento in grado di condurre più rapidamente ad un questionario pertinente:

- 1) Elencare i criteri da esaminare; non limitarsi a temi come tempi, accoglienza, ...

Per esempio per quanto riguarda l'accoglienza, si ha la necessità di raccogliere il punto di vista dei clienti sulla cortesia del personale, il tempo di attesa, la comodità degli spazi, ...

Per quanto riguarda i tempi, è meglio distinguere: la rapidità dei termini, il rispetto dei

termini convenuti, l'adeguamento ad orari di consegna, ...

La scelta di un tema troppo vasto può comportare una indecisione su quali interventi di miglioramento adottare.

- 2) Ordinare questi criteri per tema (assegnare loro un titolo) o per ordine cronologico della presentazione.
- 3) Elencare gli elementi di segnaletica dell'intervistato e dell'organismo al quale egli appartiene.
- 4) Elencare gli elementi complementari da fornire all'intervistato, per esempio l'oggetto dell'indagine, durata, ringraziamenti, spiegazioni del questionario, ...
- 5) Definire la struttura globale del questionario: ordine delle informazioni e delle domande.
- 6) Scegliere la o le scale: livello di soddisfazione, importanza del criterio, confronto con la concorrenza, ...

## 1.4.3.2 La scelta delle domande

---

E' basata sui criteri dell'indagine sulle aspettative. Non è raro identificare 50-150 criteri diversi espressi dai clienti. Talvolta, la scelta delle domande si rivela difficile. Tra le ragioni di scelta delle domande da porre ai clienti, normalmente si includono:

- la frequenza con cui un criterio viene espresso da parte dei clienti;
- l'importanza attribuita dai clienti a certi elementi, per esempio basandosi sulla gravità delle conseguenze, la differenziazione con la concorrenza, l'espressione della priorità di miglioramento, ...;
- il fatto che l'organismo vuole e può agire sul criterio preso in considerazione;
- il possibile utilizzo della risposta;
- la strategia di posizionamento di un'impresa sul proprio mercato.

## 1.4.3.3 I diversi tipi di domanda

---

Le domande del questionario possono essere destinate a raccogliere tre tipi di informazioni:

- 1) fatti, per esempio l'età dell'intervistato o il numero di reclami rivolti al fornitore negli ultimi sei mesi;
- 2) opinioni sul livello di soddisfazione, l'importanza di un criterio, il confronto con le prestazioni di un'azienda concorrente;
- 3) intenzioni operative, per esempio le intenzioni di riacquisto.

Le indagini sulla soddisfazione comportano generalmente domande aperte e domande chiuse.

In una domanda aperta, l'intervistato esprime la risposta come egli la intende e non gli è suggerito nulla.

Nelle domande chiuse, invece, le risposte sono predefinite e l'intervistato deve scegliere tra un'elenco di possibili risposte.

La creazione di domande chiuse talvolta presuppone di aver condotto un'indagine a partire da domande aperte, generalmente all'interno di un colloquio o di una riunione di gruppo, e di averne successivamente analizzato le risposte per trovare quelle che alimenteranno la risposta chiusa.

## 1.4.3.3.1 Le domande aperte

---

Come indica il nome, la domanda aperta consente ad un intervistato di esprimersi liberamente, senza imposizioni di elenco di possibili scelte e senza un indirizzamento.

Esse costituiscono la maggioranza delle domande nella fase di indagine di esame delle aspettative. Per varie ragioni, le domande aperte sono spesso in numero limitato nei questionari della fase di misurazione della soddisfazione dato il carico di lavoro necessario per l'analisi.

Nel caso di questionari autogestiti, le risposte scritte dagli intervistati sono spesso di difficile interpretazione e abbastanza scarse come quantità e idee.

Tuttavia, occorre sottolineare che la loro analisi è molto utile per identificare dei percorsi di intervento concreti. Inoltre, esse sono utili nel caso in cui si ignorino anticipatamente le modalità di risposta, o perché sono troppo numerose, o nel caso in cui non si desideri influenzare l'intervistato.

Le domande aperte sono anche molto interessanti per identificare le ragioni di scontento, soprattutto quando l'azienda desidera, in seguito all'indagine, promuovere programmi di intervento.

Non potendo replicare sistematicamente alle ragioni di scontento, una domanda aperta sulle osservazioni e suggerimenti permette ad un intervistato di “lasciarsi andare” e lo motiva a rispondere anche a quelle domande che egli giudica meno centrali rispetto alle proprie preoccupazioni.

## 1.4.3.3.2 Le domande chiuse

---

Esistono diverse tipologie di domande chiuse:

- Domanda a **riposta unica**: la domanda prevede una risposta unica tra un elenco di scelte possibili.
- Domanda a **scelta multipla**: l'intervistato deve scegliere una o più risposte tra quelle che gli vengono proposte.
- Domanda **filtro**: È un modello particolare di domanda a risposta unica. Questo tipo di domanda consente all'azienda che sottopone il questionario di orientare l'intervistato verso una o varie domande che lo riguardano personalmente. Una tipica domanda filtro obbliga l'intervistato a passare o non considerare alcune domande in base alla risposta data.
- Domanda **numerica**: l'intervistato risponde alla domanda con un'unica cifra.
- Domanda **per ordine gerarchico**: l'intervistato classifica dei criteri per ordine di preferenza conferendo un valore numerico in relazione all'importanza rispetto alcuni aspetti elencati .
- Domanda secondo una scala comportamentale: l'intervistato esprime un proprio giudizio in base alla tipologia di scala che gli si propone; che può essere:
  - **Verbale**: scala di gradimento/giudizio con espressioni verbali come “pienamente soddisfatto”, “poco soddisfatto”, “per nulla soddisfatto”, ...;
  - **di voti**: scala numerica di gradimento dove l'intervistato esprime un voto numerico;
  - **visiva**: consente all'intervistato di esprimere un giudizio mediante una rappresentazione grafica da scegliere; per esempio un semaforo o un'espressione di un viso.

## 1.4.3.4 Le categorie di informazione di un questionario

---

Quando si concepisce un questionario, è difficile per gli addetti alla pianificazione dello stesso non dimenticare nulla. Per questo motivo è utile seguire la seguente lista di controllo dei componenti di un questionario.

### 1.4.3.4.1 Introduzione o conclusione

---

La parte introduttiva al questionario può essere racchiusa in una lettera di accompagnamento per i questionari per posta dove si riporta:

- presentazione dell'indagine (obiettivi, ragioni di risposta);
- durata del colloquio per un questionario telefonico;
- anonimato o coordinate degli intervistati o numero cliente;
- spiegazioni per rispondere ad un questionario su carta e presentazione delle scale di soddisfazione;
- modalità d'informazione sui risultati;
- diritti relative alla legge in materia di protezione dei dati personali;
- ringraziamenti;
- firmatario (direzione generale, responsabile qualità, ...) per un questionario su carta.

### 1.4.3.4.2 Corpo del questionario

---

- domanda sulla soddisfazione generale;
- questa domanda è indispensabile. In effetti, il livello di soddisfazione globale non è la somma dei livelli di soddisfazione per criterio. Un dato cliente non ritroverà la totalità



delle sue aspettative in un questionario e ogni cliente ha un proprio modo di ponderare l'importanza dei criteri;

- domanda sulla soddisfazione/criterio, eventualmente classificati per temi principali;
- domanda aperta;
- domanda sull'importanza dei criteri;
- domanda di confronto con la concorrenza;
- modalità di trasmissione del questionario (indirizzo o luogo di deposito, data limite di restituzione, ... );
- almeno una domanda aperta generale alla fine del questionario;
- domanda sui dati dell'azienda e sui dati anagrafici dell'intervistato per poter effettuare elaborazioni statistiche e per categorie di intervistati o semplicemente verificare se l'intervistato rientra nel campione definito.

### **1.4.3.4.3** Presentazione di un questionario su carta

---

- logo dell'organismo;
- titolo dell'indagine sulla lettera e sul questionario;
- formato del questionario adatto alla modalità di diffusione e restituzione (per esempio appeso allo specchietto retrovisore nel caso di sondaggio per servizi di autonoleggio);
- facilità di lettura (dimensione dei caratteri, densità di informazioni, classificazione in categorie con titoli);
- facilità di compilazione (esempio: spazio per rispondere a domande aperte);
- precodifica delle domande per elaborazione informatica.

### **1.4.3.5** La concatenazione delle domande

---

In un questionario di soddisfazione le domande devono seguire una logica concatenazione tra esse, più precisamente devono andare dal generale allo specifico secondo la tecnica detta

“dell’imbuto”.

Nella pianificazione della struttura concatenativa delle domande è opportuno considerare quanto segue:

- per non scoraggiare l’intervistato, inserire domande stimolanti all’inizio del questionario;
- le domande sui dati anagrafici non sono considerate molto stimolanti e quindi vanno fatte alla fine del questionario;
- tuttavia, alcune domande sui dati anagrafici possono essere poste all’inizio per verificare che l’intervistato faccia parte del campione desiderato.

Domande molto coinvolgenti per l’intervistato possono richiedere che si sia precedentemente instaurato un certo grado di confidenza.

La seguente figura 4 rappresenta la “tecnica dell’imbuto” utilizzata per la concatenazione delle domande di un questionario.

## **Precisione Complessità**

*Fig. 4: La tecnica dell’imbuto nella concatenazione delle domande*

Questi principi dovranno senza dubbio essere oggetto di molti compromessi, in quanto una stessa domanda può essere generica, ma molto difficile.

L’ordine delle domande deve sembrare logico all’intervistato. A seconda delle attività, si dovrà scegliere di classificare le domande nell’ordine dei temi affrontati (accoglienza, consulenza e formazione, qualità dei prodotti).

Un’altra soluzione consiste nel classificare le domande in ordine cronologico rispetto ai rapporti cliente-fornitore, per esempio accoglienza nel punto vendita, contatto commerciale, consegna, fatturazione, servizio post-vendita.

# CAPITOLO 2: L'AZIENDA

---

## 2.1 Profilo aziendale

---

Conergy Italia è una delle realtà più consolidate del fotovoltaico italiano, ha sede a Vicenza e da molti anni è ai vertici nelle vendite di pannelli fotovoltaici nel mercato nazionale. E' parte della multinazionale Conergy con sede ad Amburgo avente 16 filiali commerciali in tutto il mondo tra cui, appunto, in Italia dove lavorano più di 50 dipendenti.

Nel 2009 il fatturato di Conergy Italia ha raggiunto i 62 milioni di euro con una potenza installata nell'ultimo anno pari a 25 MWp arrivando ad essere la filiale del gruppo Conergy con le migliori performance in termini di fatturato e potenza installata tra le 16 del gruppo.

Conergy Italia non è presente fisicamente solo a Vicenza, ma ha due unità di sviluppo progetti in Puglia e Sicilia ed offre una gamma di prodotti e servizi che vanno dalla componentistica fotovoltaica, intesa come pannelli, inverter e sistemi di montaggio, alla progettazione chiavi in mano di impianti fotovoltaici passando per i corsi di formazioni tenuti in sede.

Lo stabilimento produttivo è sito a Frankfurt Oder in Germania ed è uno dei siti produttivi di moduli fotovoltaici più moderni al mondo. Qui si producono non solo i moduli fotovoltaici, ma anche i wafer di silicio e le celle e tutti i processi sono svolti con un altissimo grado di automazione e numerosi controlli di qualità ad ogni stadio.

Conergy Italia prevede un accordo di partnership, denominato IFAC, con gli installatori che rispondono a determinati requisiti di potenza installata. Attualmente Conergy annovera tra IFAC 180 installatori i quali possono accedere a numerosi servizi: l'uso dell'apposito logo come marchio di qualità, un sistema di incentivi, soluzioni finanziarie riservate, offerte promozionali dedicate, segnalazioni di potenziali clienti interessati all'installazione di un impianto, aggiornamenti periodici, diverse forme di visibilità e promozione.

L'elevata qualità dei componenti realizzati consente a Conergy di garantire la resa di un impianto per ben 20 anni. Per l'anno 2011 è previsto l'avvio di un progetto finalizzato alla stipula di contratti di manutenzione di grandi impianti, diversificando il business aziendale al fine di rimanere una tra i leader del mercato italiano e globale.

## 2.2 Business aziendale

---

Il mercato del fotovoltaico è di recente nascita e quindi non risulta particolarmente strutturato a differenza di altri settori come per esempio l'automotive. Per questo motivo Conergy Italia

diversifica il proprio mercato di sbocco offrendo sia la vendita di componentistica –pannelli, inverter, sistemi di montaggio e accessori– sia offrendo progetti turn key, ossia progetti chiavi in mano –denominati anche project business– nei quali compiti e responsabilità di Conergy spaziano dall'individuazione del terreno, alla progettazione, dall'installazione fino alla bancalità e all'adempimento delle pratiche burocratiche necessarie per l'avvio dell'impianto. Un mercato intermedio tra la vendita B2B e i turn key project è il cosiddetto EPC il quale prevede da parte di Conergy solo la progettazione tecnica dell'impianto e il resto delle attività sono a carico del cliente/commissionante.

Il 75% del fatturato di Conergy è ricoperto dalla vendita B2B di componenti ad un parco clienti di circa 700 unità potenzialmente ripetitivi dato che, a differenza degli acquirenti turn key e/o epc, hanno maggiori possibilità di acquistare nuovamente presso Conergy.

La maggioranza dei clienti B2B di Conergy è rappresentata dagli installatori che nel loro insieme di circa 600 clienti, rappresentano l'80% del fatturato B2B, mentre il resto dei clienti B2B si divide tra grossisti e grandi utenti finali.

Gli installatori clienti di Conergy Italia si dividono in 3 gruppi:

- installatori fotovoltaici: per i quali l'intero business è ricoperto dalle installazioni fotovoltaiche e solari;
- installatori elettrici che sono entrati nel business del solare ma che ricopre solo una parte del loro business;
- installatori termici che, avendo già un'esperienza con le installazioni solari presenti da più tempo nel mercato, sono entrati nel mercato del fotovoltaico in continua espansione.

Conergy Italia offre un programma di partnership con gli installatori che lo richiedano e rispettino determinate condizioni riservando loro particolari condizioni e servizi. Gli installatori che rientrano in questa particolare categoria prendono il nome di ifac, acronimo di installatore fotovoltaico accreditato Conergy.

Qualora un cliente B2B raggiunga un fatturato annuo di 1M€, sia esso ifac o non ifac, esso viene definito key client.

Tra i servizi offerti ai clienti, Conergy istituisce periodicamente due tipologie di corsi per i clienti e/o progettisti: il primo è un corso di formazione base per coloro i quali non hanno una conoscenza sulle tematiche del fotovoltaico, mentre il secondo corso tratta la tematica dei sistemi di montaggio dei componenti Conergy.

Un business al quale Conergy sta puntando è la stipula di contratti di manutenzione degli impianti fotovoltaici che richiedono periodiche verifiche dei collegamenti, dei componenti di potenza, di integrità e pulizia dei pannelli e di manutenzione del suolo dove sono fissati i moduli.

## 2.3 Portfolio prodotti

---

Il gruppo Conergy è uno dei pochi, se non l'unico, a produrre tutti i componenti ed accessori necessari per l'installazione e funzionamento di un apparato fotovoltaico.

Molti produttori concorrenti si focalizzano, per scelte o necessità, sulla produzione e commercializzazione di una particolare categoria di prodotti.

Conergy ha scelto di sfruttare la comprovata ed affidabile esperienza in termini di qualità ed affidabilità dei moduli fotovoltaici per offrire anche gli altri componenti ed accessori per la realizzazione di un impianto, sia esso residenziale di qualche KW, sia gli impianti a terreno di alcuni MW.

Il prodotto di punta dell'azienda Conergy è certamente il modulo fotovoltaico: Conergy commercializza due linee di moduli che differiscono per la tecnologia di produzione.

La linea "classica" è rappresentata dai moduli cristallini di silicio, mentre l'altra è costituita dai moduli in film sottile, in espansione specie nei mercati nordici data la proprietà di avere un'ottima resa anche in condizioni di scarsa irradiazione solare.

All'interno della linea dei moduli cristallini si distinguono diverse linee in base a tecnologia di realizzazione, monocristallino o policristallino, e potenza erogata dal pannello.

Stesso concetto vale i moduli in film sottile che presenta due modelli di pannello.

Altra famiglia di prodotti commercializzata da Conergy è rappresentata dagli inverter che, come per i moduli in film sottile, non vengono prodotti direttamente dalla casa madre tedesca ma si affidano ad un outsourcing VAR (Value Added Reseller).

In questa famiglia esiste una sola linea di prodotti che si diversificano gli uni dagli altri per la classe di potenza: si parte dai 3 KW fino ad arrivare ad 1,2 MW.

Una famiglia di comprovata qualità è quella dei sistemi di montaggio caratterizzati da un'elevata qualità dei componenti e materiali di realizzazione.

Come per i moduli anche i sistemi di montaggio sono caratterizzati da diverse linee di prodotto in base alla tipologia di installazione: dalla struttura per le installazioni su tetti, a terreno e installazioni integrate.

Strumenti utili per il controllo dell'impianto sono certamente i sistemi di monitoraggio che offrono una visione di insieme e dettagliata nello stesso istante delle caratteristiche e prestazioni dell'installazione anche da remoto.

Alcune tipologie di sistemi di monitoraggio offrono anche la possibilità di individuare precisamente il pannello o stringa fotovoltaica che presenta problemi e intervenire in modo preciso senza spreco di tempo per la ricerca del pannello o stringa difettosa.

Completano il ventaglio di famiglie di prodotti offerti i sistemi di collaudo, sistemi di

configurazione, cavi di collegamento e connettori.

## **CAPITOLO 3.**

# **CASO AZIENDALE 1: IL PROCESSO DI GESTIONE CLAIM**

---

### **3.1 Formazione**

---

Durante il primo periodo all'interno dell'azienda, l'attività dello stage era prevalentemente un affiancamento alla responsabile del servizio clienti che, impiegando alcune ore del suo tempo, spiegò allo stagista interessato la procedura di acquisizione e gestione reclami in tutti i particolari: dalle persone interessate, alle comunicazioni fino alle modalità di aggiornamento del programma di gestione.

Di seguito è riportata la situazione che al periodo di inizio stage era presente per la gestione dei reclami.

## 3.2 Situazione attuale

---

Il customer service per la gestione dei reclami tecnici era già in funzione prima dell'attuazione del progetto Cliente al centro con impiegata una risorsa tecnica che, gestendo l'intero ciclo dall'acquisizione del reclamo, passando per l'interfacciamento con la casa madre e concludendo con il contatto con il cliente, risolve i reclami di prodotto.

Il servizio clienti lato servizi è stato istituito in seguito ai risultati emersi dopo aver sottoposto ai clienti il questionario di soddisfazione descritto nel capitolo introduttivo.

L'istituzione del customer service lato servizio parti da zero e comprendeva i seguenti step:

- istituzione di una figura dedicata alla gestione dei reclami servizi con il compito di accettazione dei reclami, inserimento degli stessi nel programma CRM, interfacciamento e risoluzione dei reclami con gli addetti della funzione aziendale coinvolti nel reclamo;
- creazione di un numero verde dedicato esclusivamente ai reclami, sia fossero di servizio o tecnici;
- istituzione nel sito conergy.it di una sezione dedicata ai reclami che presenta un form compilabile dai clienti per l'inserimento di un reclamo.

### 3.2.1 Procedura inserimento reclami

---

Attualmente la raccolta dei reclami avviene in 2 modalità differenti:

- compilazione da parte del cliente del form dedicato sul sito conergy.it;
- inserimento manuale del reclamo da parte dell'addetto al customer service che, ricevendo un reclamo scritto contenente tutti i dati necessari all'inserimento del reclamo –quindi dati completi del cliente e oggetto del reclamo, crea una nuova voce nel crm in modo manuale

La modalità di inserimento manuale dei reclami ha origine sia se la mail giunge direttamente all'addetto del customer care attraverso la mail personale, la mail generica dell'azienda, via lettera o fax, oppure attraverso un inoltrato di una mail da un dipendente Conergy IT che lo riceve a sua volta da un cliente.

Nel caso in cui il cliente compili il form on line, i dati del reclamo vengono salvati automaticamente nel programma CRM senza l'intervento di personale.

Tutte i reclami devono giungere in forma scritta: non si accettano reclami in forma verbale e/o telefonica. Nel caso in cui un cliente esponga il suo disappunto verso un servizio ricevuto, ha il dovere di compilare il form on line o di inviare una forma scritta di reclamo.

Ad ogni reclamo –detto caso in Salesforce– aperto, il software CRM Salesforce assegna un numero identificativo in modo progressivo con le altre filiali nel mondo del gruppo Conergy, mentre la priorità del reclamo è assegnata in modo manuale e a discrezione dell'addetto al customer service.

Una volta che il reclamo è inserito nel programma gestionale clienti, l'addetto al customer care si interfaccia con il reparto e/o dipendente interessato al reclamo fornendo, sempre in modalità scritta per poter essere tracciata, tutte le informazioni relative al reclamo pervenuto.

Sarà compito dell'addetto dell'area interessata al reclamo tenere aggiornato il servizio clienti sullo stato di avanzamento e di chiusura de reclamo.

Facoltà e discrezionalità dell'addetto al servizio clienti è quella di comunicare il reclamo non solo al dipendente interessato, ma anche al responsabile di funzione del dipendente coinvolto non escludendo la direzione generale nel caso la gravità del reclamo sia ritenuta elevata o tale da renderlo noto ai vertici aziendali.

Durante il periodo che intercorre dall'apertura del reclamo, fino alla chiusura, tutte le comunicazioni tra cliente, customer service e area aziendale interessata, sono registrate in Salesforce nella voce dedicata al relativo reclamo.

## **3.2.2 Procedura di gestione reclami**

---

Essendo Conergy un'azienda certificata ISO, anche e soprattutto per i reclami, la gestione degli stessi avviene mediante una procedura che tutti i dipendenti sono tenuti a sapere.

In allegato è riportata la procedura con annessa una breve ed intuitiva sintesi della stessa per poter meglio essere compresa e rimembrata quando necessario.

La fase di inserimento del reclamo è già stata trattata nel paragrafo precedente; ora ci si concentra sulle modalità di comunicazione tra il servizio clienti e i dipendenti interessati ai reclami.

Ogni qualvolta il customer care riceve un reclamo da un cliente, registra il caso in Salesforce ed entro 4 giorni contatta il cliente per informarlo della ricezione e presa in carico del reclamo richiedendo contestualmente l'eventuale invio di informazioni in merito al reclamo stesso quali documenti, foto, mail, ecc ...

A questo punto l'addetto al servizio clienti valuta il reparto e i dipendenti interessati al reclamo e invia loro una mail riportante tutte le informazioni utili alla risoluzione del reclamo; è compito del dipendente interessato agire per effettuare il recovery verso il cliente nel minor tempo possibile.



Il notevole carico di lavoro che a tratti interessa le varie aree aziendali, crea una sorta di involontaria priorità assegnata alla gestione dei claim da parte dei dipendenti: per questa motivazione la procedura prevede un invito alla collaborazione da inviare al dipendente interessato al reclamo ogni qualvolta in 5 giorni lavorativi non aggiorni o non chiuda il reclamo di cui si è preso carico.

Nel caso in cui il numero di inviti alla collaborazione inviati per la risoluzione del medesimo reclamo superi due si avvisa il responsabile di funzione dell'area interessata, quando si giunge al terzo invito alla collaborazione si informa la direzione generale fino all'invio di una notifica alla direzione generale di impossibilità nella chiusura del reclamo qualora si renda necessario l'invio del quarto invito alla collaborazione.

Facoltà e discrezionalità dell'addetto al servizio clienti è quella di comunicare il reclamo non solo al dipendente interessato, ma anche al responsabile di funzione del dipendente coinvolto non escludendo la direzione generale nel caso la gravità del reclamo sia ritenuta elevata o tale da renderlo noto ai vertici aziendali.

**Durante il periodo che intercorre dall'apertura del reclamo, fino alla chiusura, tutte le comunicazioni tra cliente, customer service e area aziendale interessata, sono registrate in Salesforce nella voce dedicata al relativo reclamo.**

La chiusura esterna di un reclamo avviene solo in seguito alla comunicazione all'addetto del customer care, da parte o del cliente o del dipendente interessato al reclamo, delle azioni che sono state intraprese al fine di risolvere il problema che causò il reclamo stesso.

Una parte importante della procedura è relativa all'azione correttiva.

L'azione correttiva è una modifica di determinati processi aziendali o nell'organigramma dell'azienda con lo scopo di migliorare una determinata situazione che provoca disagi sia verso il cliente che verso il personale interno.

La valutazione di azione correttiva può essere avviata in seguito alla segnalazione dell'addetta al customer care che, valutando personalmente la gravità e/o ripetitività di un reclamo, può inviare una richiesta di valutazione di azione correttiva al responsabile di gestione della qualità il quale ha, in primis, la facoltà di proporre e vagliare le azioni correttive.

Ogni qualvolta emerge un'azione correttiva, è compito del responsabile di gestione della qualità redarre un modulo predefinito secondo criteri e specifiche ISO nel quale sono riportati i dettagli dell'azione, dalla causa che ha determinato la valutazione, fino all'attuazione delle relative modifiche/integrazioni.

### 3.2.3 SalesForce

---

Il programma software utilizzato per la gestione reclami è Salesforce, quindi non un programma dedicato ma bensì il CRM adattato per tale scopo.

Ogni reclamo è identificato da un numero univoco assegnato in modo automatico dal programma ed è rappresentato in un'unica pagina suddivisa in aree identificative di determinate informazioni. Oltre alle informazioni del cliente e dei dati generali dei reclami, quali data e ora inserimento, priorità e provenienza del reclamo, è riportato il testo del reclamo scritto dal cliente e in base al quale la responsabile del customer care determina e assegna un titolo al reclamo.

Parte molto importante di ogni caso è lo spazio dedicato all'inserimento di commenti dove la responsabile del servizio clienti aggiorna la sezione con le varie azioni che sono state intraprese al fine di risolvere il claim.

La procedura di gestione reclami impone che tutte le comunicazioni tra cliente, servizio clienti e dipendente interessato al claim, siano scritte e tracciabili: per ogni caso è prevista, quindi, una sezione "allegati" nella quale sono riportati sia i documenti inviati dal cliente a sostegno delle sue motivazioni, sia tutte le comunicazioni scambiate tra il servizio clienti e i dipendenti interessati al reclamo in modo tale che, ogni qualvolta lo si desidera, si ha a disposizione tutto il necessario per lo studio del singolo reclamo.

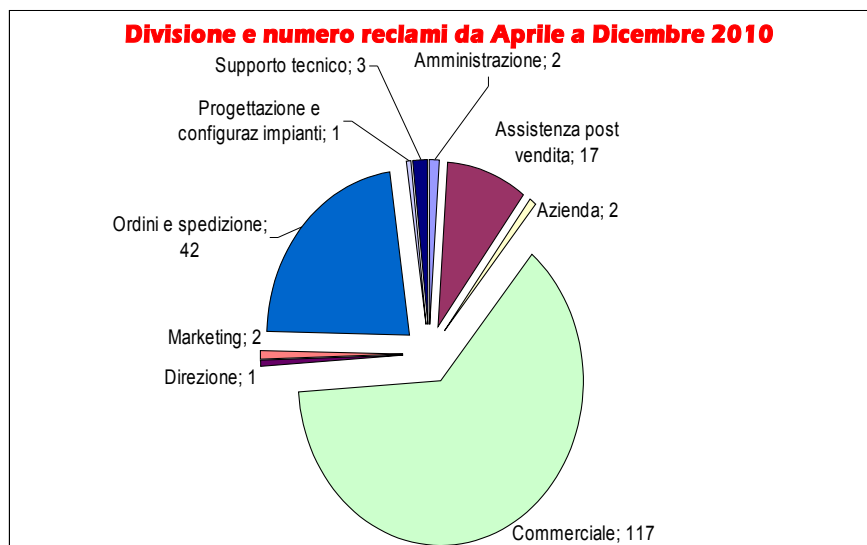
### 3.3 Analisi dei dati

---

Il processo di gestione dei reclami è stato analizzato per comprendere quali possono essere le cause fonte dei problemi indicati nel precedente paragrafo.

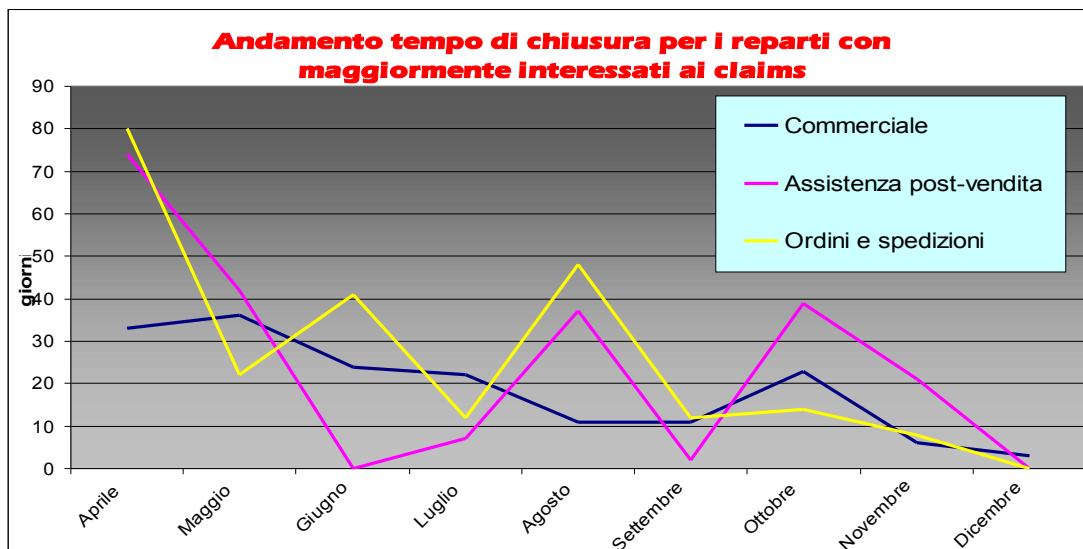
Il processo è stato analizzato tramite delle analisi statistiche sui reclami, effettuate estraendo i dati manualmente da Salesforce. Il programma infatti indicizza solamente alcuni dati, come lo stato del reclamo, la data di apertura/chiusura, e il reparto competente, mentre il testo del reclamo, ossia la causa, è in formato testo e non è quindi analizzabile automaticamente.

Di seguito si riportano le analisi effettuate su 187 reclami registrati in Salesforce tra aprile e dicembre 2010.



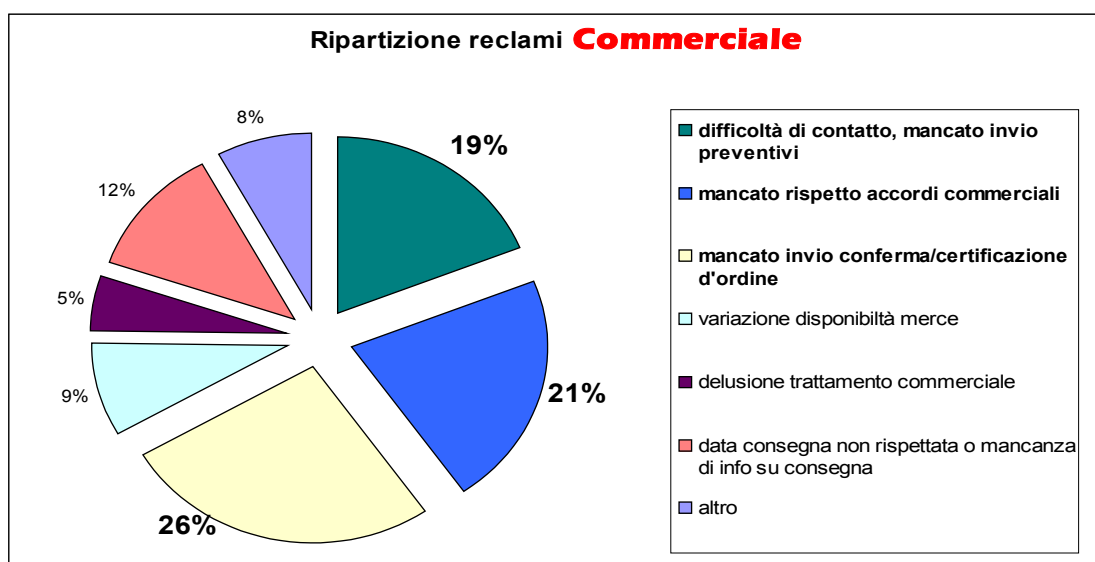
**Grafico :Distribuzione percentuale dei reclami pervenuti suddivisi per reparto di competenza**

I due maggiori reparti interessati ai reclami sono il commerciale (con il 62,5% dei reclami totali) e ordini e spedizione (con il 22%), seguiti dall'assistenza post vendita con poco meno del 10% (grafico 1).



**Grafico : Andamento del tempo medio di chiusura dei reclami, mese per mese, delle 3 aree maggiormente interessate ai reclami.**

Il generale andamento di diminuzione dei tempi di chiusura dei reclami indica che la procedura di gestione dei reclami è stata acquisita (grafico 2). Dovrebbe però essere integrata e modificata al fine di ridurre ulteriormente il tempo di chiusura dei reclami.

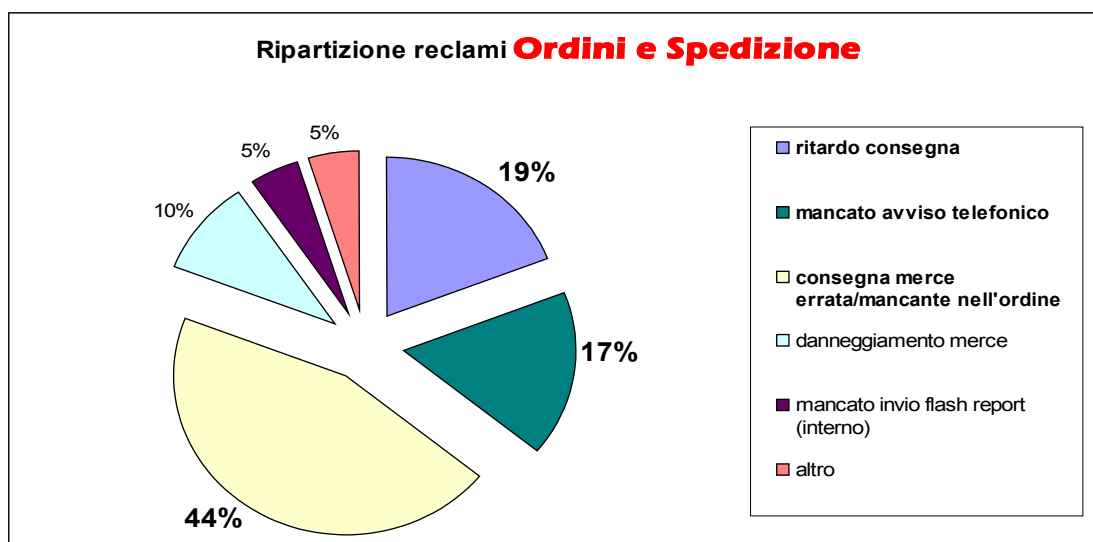


**Grafico : Ripartizione percentuale reclami di Commerciale**

Il più frequente reclamo commerciale riguarda la mancanza di conferma/certificazione dell'ordine effettuato dai clienti (grafico 3). Il 21% dei reclami del reparto commerciale è

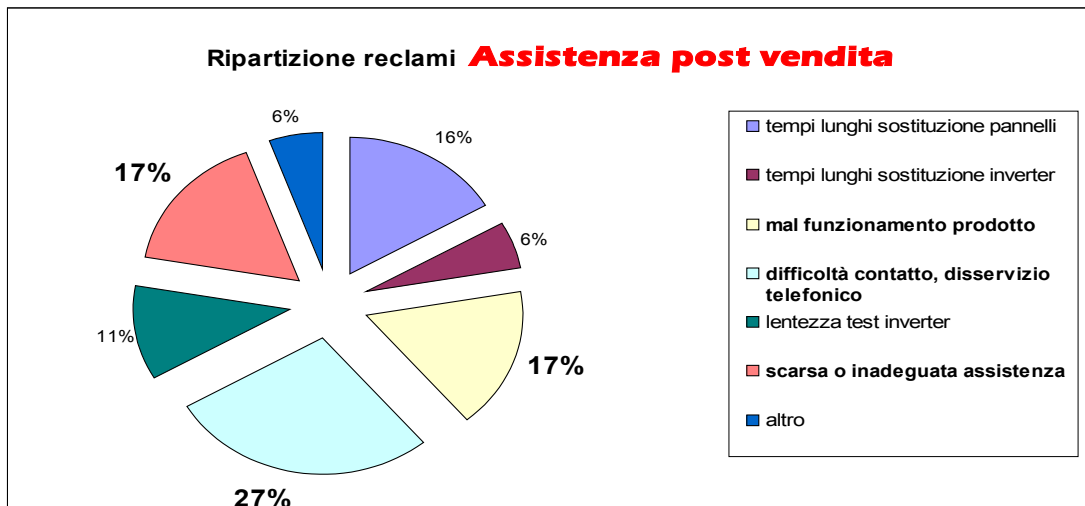
costituito da reclami che contestano il mancato rispetto degli accordi commerciali stipulati in fase di acquisizione dell'ordine. Il 19% dei claim commerciali è relativa ai reclami per segnalare la difficoltà di contatto degli addetti commerciali e la mancanza di invio di preventivi ai clienti.

Molti dei claim di difficoltà di contatto e di mancato invio della conferma d'ordine sono pervenuti nel periodo primavera-estate 2010, momento nel quale una carenza di personale commerciale incideva in modo negativo sulle performance del reparto.



**Grafico : Ripartizione percentuale reclami di Ordini e Spedizione**

Dall'analisi dei claims inerenti alla logistica e spedizione si nota che quasi la metà dei reclami (44%) è imputabile all'evasione dell'ordine da parte di Conergy AG, mentre la rimanente parte dei reclami è relativa al vettore di spedizione utilizzato (grafico 4). Si nota, quindi, che per l'area ordini e spedizioni i reclami non dipendono da prestazioni negative e/o carenti di funzioni interne a Conergy IT, ma sono imputabili ad anelli della catena non appartenenti a CYIT.



**Grafico : Ripartizione percentuale reclami di Assistenza post vendita**

Il 17% dei claim inerenti all'assistenza post vendita riguarda il mal funzionamento prodotto (grafico 5). Questo dato numerico può trarre in inganno se considerato solo nell'ambito dell'assistenza: infatti  $0,17 \times (17 / 187) = 1,5\%$  dei claim totali riguarda un mal funzionamento prodotto ad indicare un'elevata qualità dei prodotti commercializzati da Conergy.

Al fine di determinare la capacità dei tre reparti maggiormente coinvolti nei reclami nella risoluzione degli stessi, è stato prodotto un grafico riportante l'andamento mensile dei reclami aperti e chiusi in modo da valutare la capacità di ciascun reparto di risolvere e chiudere i reclami più velocemente di quanti ne giungano.

Si riportano ora i grafici 6, 7, 8 sul rapporto claim aperti/chiusi.

## 3.4 Problemi riscontrati

---

Nell'attuale gestione dei reclami ci sono i seguenti problemi:

- **Scarsa comunicazione tra il servizio clienti e i dipendenti** che ricevono le comunicazioni del reclamo mezzo email, senza un contatto personale diretto con l'addetto al Customer Care che faciliterebbe la risoluzione del reclamo ed eviterebbe alcune volte incomprensioni dovute alle diverse interpretazione di una comunicazione via mail.
- **Tempi di risoluzione del reclamo alcune volte troppo lunghi**: il trend riportato nei paragrafi successivi mostra una generale diminuzione del tempo necessario per la chiusura dei reclami dovuti sia alla diminuzione dei claim aperti, sia ad una maggiore attenzione alla risoluzione dei claim da parte del personale. Tuttavia non si deve considerare totalmente positiva la diminuzione dei reclami in quanto potrebbe indicare una minore attenzione dello staff ad inoltrare i claim dopo il primo periodo di rodaggio.
- Alcune volte i tempi lunghi di risoluzione sono dovuti ad una **mancata comunicazione di chiusura reclamo** del dipendente coinvolto nel reclamo verso l'addetta al servizio clienti che, non ricevendo alcuna comunicazione di chiusura claim, non aggiorna lo stato del reclamo aumentando di fatto il tempo nel quale il reclamo persiste aperto.
- **Procedura di gestione claim non chiara e nota a tutti i dipendenti**: ciò comporta una scorretta modalità di risoluzione del reclamo e conseguentemente la comunicazione al Customer Care risulta incompleta se non mancante.

---

---

## 3.5 Aree di intervento e possibili soluzioni

---

### 3.5.1 Interventi attuabili sul software

---

Una possibile semplice soluzione alla difficoltà di reperimento dei dati sui reclami potrebbe essere la creazione di un foglio elettronico nel quale vengano riportati i dati dei reclami che giungono in azienda in modo tale da avere una statistica sempre aggiornata in merito.

Un'altra possibile soluzione è quella di identificare delle categorie di reclami, riportate nel paragrafo inerente alla divisione dei claim, in base all'oggetto della contestazione.

Si riportano, di seguito, alcune modifiche da apportare a Salesforce per migliorare la gestione dei reclami.

Per facilitare e migliorare l'inserimento e la gestione dei reclami una modifica da apportare è **l'aggiunta della voce CLM** al menù a tendina riportante l'area interessata al reclamo, in modo tale da scindere i reclami di spedizione dipendenti dal vettore logistico o dallo stabilimento tedesco da quelli a causa del back office.



Un'altra modifica da apportare nel programma, e di conseguenza all'intera procedura reclami, è l'assegnazione di **solo due tipologie di priorità** ai reclami: media e alta. In questo modo si riduce il possibile effetto "dimenticatoio" causato dalla vista di "bassa priorità".

Un raggruppamento delle possibili **diverse tipologie di reclamo** renderebbe più agevole e semplice la classificazione dei reclami per le future statistiche di check sull'andamento: in Salesforce, quindi, è opportuno inserire un menù a tendina con le possibili voci di reclami già classificati nei paragrafi precedenti tra le quali scegliere per classificare i reclami che giungono.

Durante l'analisi dei reclami, alcune difficoltà sono sorte quando per un reclamo era chiesta l'azione correttiva: indipendentemente dall'avvenuta o meno chiusura del reclamo verso il cliente, lo stato del claim in Salesforce permaneva "aperto" fino a quando non fosse stata valutata e pianificata l'eventuale azione correttiva. In questo modo il tempo di lavorazione, e conseguentemente il tempo di chiusura, risulta notevolmente superiore rispetto alla chiusura effettiva verso il cliente, sfalsando, di fatto, il tempo medio di chiusura reclami per quel determinato reparto. Una possibile soluzione è quella di **aggiungere la voce "AC"** nel menù a tendina dello stato del reclamo per segnalare la chiusura verso il cliente ma la valutazione e/o pianificazione di un'azione correttiva.

La data di recovery, e quindi di chiusura effettiva del reclamo verso il cliente, spesso non coincide con la data di chiusura in Salesforce in quanto o un ritardo nella comunicazione all'addetto al servizio clienti, o un sovraccarico di lavoro tale da far ritardare l'aggiornamento dello stato del reclamo, possono far chiudere il reclamo nel software alcuni giorni dopo la chiusura effettiva sfalsando le future analisi. Quello che si propone è di fare in modo che la **data di chiusura del reclamo sia quella effettiva** e non quella della data di aggiornamento del programma.

Interessante al fine di capire l'attenzione verso i clienti dei dipendenti che si occupano dei reclami è il tempo di primo contatto con i clienti dopo aver ricevuto la mail dall'addetto del servizio clienti con il reclamo: infatti, per determinare questa propensione al cliente, si può istituire una nuova voce in Salesforce con la quale si **inserisce la data e l'ora del primo contatto** del cliente dopo che l'addetto al servizio clienti ha indirizzato il reclamo al dipendente competente.

### 3.5.2 Interventi realizzabili per una più efficace gestione dei reclami: la GESTIONE VISUALE

---

Attività complementare alla formazione ed alle riunioni periodiche descritte precedentemente, una gestione **visuale dei reclami** aiuta a ridurre il tempo di chiusura dei reclami, e impedisce che un reclamo venga “dimenticato” da colui che ha il compito di occuparsene.

La gestione visuale consiste nell'affissione nei reparti maggiormente interessati, di un cartellone dove man mano che vengono aperti i reclami vengono inseriti dei cartoncini indicanti il reclamo con le caratteristiche essenziali al fine di poterlo risolvere.

Nel cartellone della gestione visuale dei reclami è anche presente uno spazio per l'affissione del grafico dell'andamento del tempo medio di chiusura nei mesi precedenti.

Ogni qual volta il Customer Care riceve un reclamo, oltre ad attivare tutte le attività che l'attuale procedura prevede, compila un cartoncino prestampato dove riporta il numero del reclamo, il reparto competente e la data di apertura del reclamo. Questi cartellini sono posti nel cartellone del reparto competente divisi per priorità (media o alta) dove sono visibili allo staff del reparto.

Una volta chiuso il reclamo, il dipendente ha l'obbligo di completare il cartellino relativo con la data di chiusura, di calcolare e riportare i giorni necessari alla chiusura e di porlo nella relativa busta del cartellone che periodicamente verrà svuotata e il contenuto portato all'addetta del servizio clienti che verifica la chiusura del reclamo.

Nell'ottica di una gestione visuale dei reclami rientra anche l'**affissione** in ogni reparto e in modo visibile, **dello schema di procedura semplificata per la gestione reclami**, ricordando che ogni comunicazione con il cliente deve essere segnalata all'addetto del servizio clienti, specialmente la comunicazione di chiusura del reclamo verso il cliente.

Si riporta ora la struttura del cartellone della gestione visuale dei reclami e una foto raffigurante l'inserimento dello stesso all'interno di un reparto aziendale

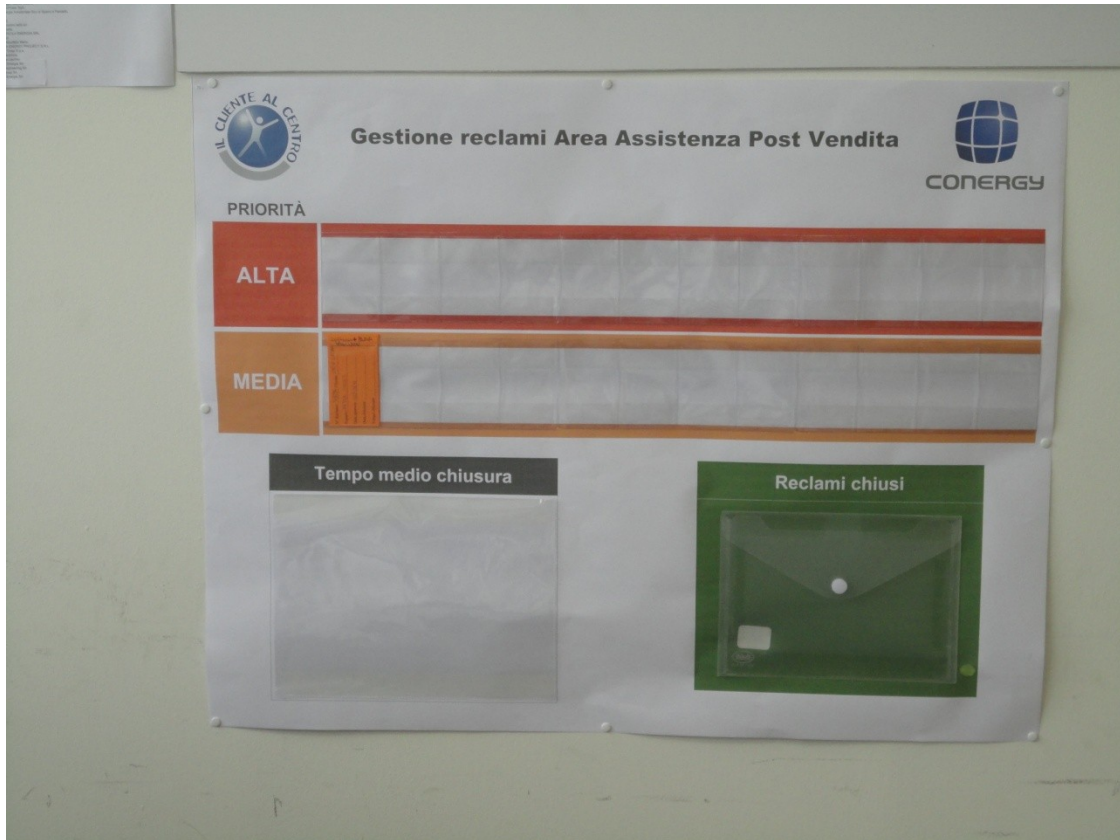


Fig. 5: Struttura del cartellone della gestione visuale die reclami affisso nei reparti coinvolti



*Fig. 6: Cartellone della gestione visuale all'interno di un reparto aziendale*

L'obiettivo è di avere un maggiore controllo sull'andamento dei reclami, di ridurre i tempi di attraversamento, e di ridurre la possibilità di mancata risoluzione dei reclami da parte del personale come al momento a volte accade.

Al fine di aumentare la sensibilità del personale verso la gestione dei reclami e conseguentemente ai clienti, è stato creato un cartellone riportante:

- suddivisione dei reclami per reparto aziendale;
- andamento del tempo medio di chiusura dei reclami nei 3 reparti maggiormente interessati ai claim: commerciale, assistenza post vendita ed ordini e spedizioni;
- raggruppamento e suddivisione dei claim per i tre reparti maggiormente coinvolti;
- andamento del rapporto mensile reclami aperti/chiusi per determinare la capacità di ciascun reparto di chiudere i claim aperti in modo maggiore rispetto a quanti ne pervengono. Da questa analisi si evince una buona capacità dei reparti di Conergy di prendersi carico e chiudere più reclami di quanti ne vengono aperti. Si deve comunque tenere in considerazione che il numero di reclami aperti nella

prima parte dell'anno 2010 è sicuramente più alto del normale, e che molti dei reclami aperti allora sono stati chiusi mesi dopo;

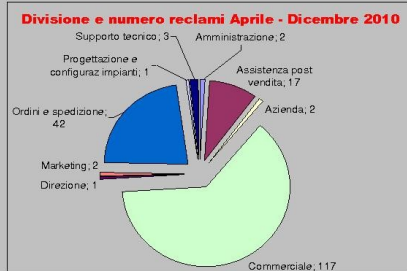
- i tre migliori e i tre peggiori reclami riguardo i tempi di chiusura per i tre reparti maggiormente coinvolti nei reclami;
- peggiori punteggi ottenuti dal questionario sottoposto ai clienti nel corso di febbraio 2010;
- incentivazione alla risoluzione dei reclami e ad una maggiore attenzione ai clienti.

# La gestione reclami 2010

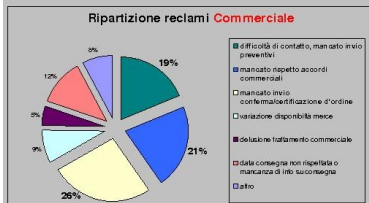


## Ricordiamo:

I clienti interrompono le relazioni d'affari o cambiano azienda nel **68%** dei casi per insoddisfazione nel trattamento ricevuto



I nostri clienti ci hanno dato un punteggio di:  
**2,05/5** sulla tempistica di risoluzione problemi e difficoltà  
**2,17/5** sull'adeguatezza delle risposte di assistenza  
**2,34/5** sull'accuratezza delle risposte e sulla costanza nell'aggiornamento



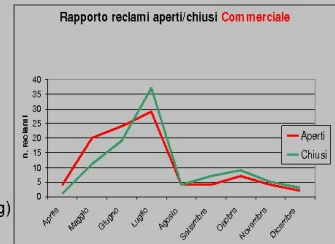
## Commerciale

### Best claims

- 31484: difficoltà di contatto (chiuso in 0 giorni)
- 30376: difficoltà di contatto (chiuso in 0 giorni)
- 24011: ritardo invio conferma ordine (chiuso in 0 g.i)

### Worst claims

- 24701: ritardo invio conferma ordine (chiuso in 85 g.i)
- 21895: difficoltà di contatto (chiuso in 84 giorni)
- 22243: mancato rispetto accordi comm.li (chiuso in 68 g)



## Assistenza post vendita

### Best claims

- 24948: mancata ricezione software monit. (chiuso in 1 g.)
- 26088: lentezza test inverter (chiuso in 1 giorno)
- 26075: tempi lunghi sostituzione prodotto (chiuso in 1 g.)

### Worst claims

- 20383: guasto prodotto (chiuso in 74 giorni)
- 22246: disservizio telefonico (chiuso in 68 giorni)
- 27909: difficoltà di contatto (chiuso in 62 giorni)



## Ordini e spedizioni

### Best claims

- 25028: ritardo nella consegna (chiuso in 0 giorni)
- 30050: ritardo nella consegna (chiuso in 0 giorni)
- 29054: mancato preavviso telefonico (chiuso in 0 g.)

### Worst claims

- 23617: mancato preavviso telefonico (chiuso in 120 g.)
- 23754: mancato preavviso telefonico (chiuso in 115 g.)
- 21865: mancanza di sponda idraulica (chiuso in 80 g.)

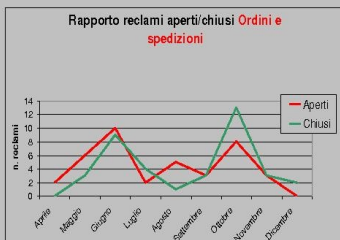


Fig. 7: Cartellone riepilogativo della gestione visuale

Il cartellone è stato posto in area relax nella zona di maggiore flusso di personale in modo tale da essere visibile e consultabile dal maggior numero di dipendenti.



Fig. 8: Disposizione all'interno dell'azienda del cartellone riepilogativo della gestione visuale

### 3.5.3 Interventi attuabili sui processi interni per risolvere alcuni dei reclami più comuni

---

#### COMMERCIALE

Per il reparto commerciale, la tipologia di claim maggiore è data dalla mancanza di invio di conferma e/o certificazione dell'ordine ad indicare un passato sovraccarico di lavoro per il commerciale a causa di dimissioni di figure commerciali che attualmente sono state assunte.

E' possibile pensare ad un **controllo on-line degli ordini da parte del cliente** che, senza dover contattare Conergy, ha l'opportunità di verificare lo stato di avanzamento dell'ordine direttamente o da un'area dedicata del sito Conergy o mediante l'invio (in automatico o mediante gli addetti clm) di una mail di conferma/avanzamento. La generazione automatica e la creazione di un'area dedicata per ciascun cliente comporta un investimento non irrilevante ma consentirebbe di fornire un'assistenza al cliente che non tutte le aziende del settore hanno, ma che un cliente Conergy si aspetta dall'azienda.

Dall'analisi dei reclami commerciali si nota che una rilevante quota di essi è relativa alla mancanza di accordi commerciali. Molti reclami riguardano la variazione di disponibilità merce per un ordine in seguito alla ricezione dello stesso. Alcune volte addirittura non viene informato il cliente di questa variazione (con il conseguente ritardo) causando notevoli disagi al cliente stesso. La variazione di disponibilità merce dipende da Conergy AG, mentre la fase di contatto con il cliente al fine di comunicare la variazione dipende da Conergy IT.

Per quanto riguarda Conergy AG sarebbe opportuno definire accordi con la Germania al fine di prevedere eventuali picchi di domanda e, nel caso si ripresentassero nuovamente situazioni di mancanza di disponibilità, provvedere ad un **approvvigionamento ausiliario da scorte a magazzino o da altre fonti (altri fornitori)**.

Conergy IT, essendo un'azienda commerciale, ha il dovere di tenere aggiornato il cliente sia sull'avanzamento dell'ordine, sia sulle modifiche dello stesso al fine di ridurre gli inconvenienti che potrebbero insorgere per il cliente.

Dovrebbe essere possibile un **invio telematico al cliente di tutte le modifiche apportate all'ordine** presente nel gestionale in modo tale che l'addetto clm non debba controllare modifiche e comunicarle al cliente. Nel caso ci fosse un ritardo/modifica di disponibilità si dovrebbe pensare ad una generazione automatica di un avviso al



commerciale che ha concluso l'ordine con il cliente, in modo tale che possa avvisarlo tempestivamente, dando al cliente una percezione di attenzione da parte. Il cliente deve essere seguito quando l'iter dell'ordine procede come da regola, ma è fondamentale dare assistenza al cliente quando c'è un imprevisto per attivare un pronto service recovery. In linea con questo discorso rimane la possibilità di istituire dei **Key Account Manager** che seguano il cliente nel suo percorso attraverso il servizio di Conergy.

Per i reclami riguardanti la difficoltà di contatto si dovrebbe valutare il carico di lavoro di ciascun commerciale ed eventualmente decidere di integrare il personale presente con altro di supporto con la stessa funzione al fine di poter sempre dare un servizio al cliente che lo richiede anche se attualmente il carico di lavoro dei commerciali non risulta eccessivo al tal punto di far generare un reclamo da parte dei clienti.

## ***ORDINI E SPEDIZIONI***

Il 44% dei reclami di questo reparto sono relativi alla errata consegna di materiale o addirittura mancante. Questo tipo di reclami è relativo o alla procedura di evasione dell'ordine o, in caso marginale, al vettore di spedizione: in entrambi i casi però la responsabilità di Conergy IT è pressoché nulla dato che dipende dallo stabilimento tedesco o da scambio di consegne all'interno del vettore logistico.

Poco più di un terzo dei reclami –precisamente il 36% - è da imputarsi al vettore logistico che ha consegnato in ritardo o non ha effettuato il preavviso telefonico. Già nei mesi scorsi sono stati presi degli accordi con il vettore di spedizione la fine di migliorare il servizio offerto al destinatario: sono stati inviati solleciti al fine di perfezionare la procedura di contatto telefonico una volta che la merce arriva dalla Germania in Italia. Sarebbe utile per il cliente il poter monitorare, oltre all'ordine come descritto nel paragrafo precedente, anche lo stato della spedizione mediante un **servizio di tracking on-line sul sito Conergy collegato direttamente all'ordine presente nell'account cliente**. Attualmente il vettore fornisce a Conergy IT un tracking giornaliero e manuale dello stato delle spedizioni.

## ***ASSISTENZA POST VENDITA***

La maggior parte dei claim (quasi la metà) riguarda l'assistenza diretta del servizio post vendita su un prodotto non funzionante. Le due cause più frequenti sono la difficoltà di contatto e la non adeguata assistenza: il disservizio telefonico è causato probabilmente da un eccessivo carico di lavoro della figura di assistenza tecnica che non riesce a supportare le chiamate e/o richieste di assistenza, mentre la scarsa assistenza è dovuta al fatto che è difficile fare un'assistenza di un pannello o di un inverter per telefono. Risulterebbe molto più agevole, semplice ed adeguata un'assistenza on-site. **L'istituzione di un servizio di assistenza on-site** consentirebbe anche di rispondere in modo efficace ai reclami che riguardano la lentezza nella procedura di sostituzione degli inverter non funzionanti: attualmente la procedura per un reso di un inverter richiede molto tempo con la conseguente perdita di redditività dell'impianto e, soprattutto, è una procedura non in linea con la concorrenza che sostituisce un prodotto non funzionante in 48 ore on-site. Si potrebbe valutare l'opportunità di stipulare accordi di assistenza con alcune ditte che coprano determinate regioni italiane al fine di offrire assistenza on-site nel caso di prodotto non funzionante e si prendessero carico dell'eventuale reso in caso di impossibilità della riparazione. La scelta migliore potrebbe essere proprio quella di creare questa rete di assistenza **tramite i propri clienti accreditati Ifac** che, dopo aver seguito uno specifico e approfondito corso di formazione, potranno avere il compito di assistere i clienti che richiedano assistenza tecnica per i prodotti Conergy. In questo modo si offre un servizio post vendita in linea con la concorrenza, si aumenta la percezione del valore di un prodotto considerato di minor livello rispetto ai pannelli come l'inverter, si incentiva l'acquisto del "pacchetto" pannelli e inverter e si aumenta il livello di soddisfazione cliente e Ifac. Per i costi, benefici, incentivi e quant'altro si rimanda ad uno studio di fattibilità da effettuare dopo che il progetto sia stato valutato.

---

### **3.5.3.1 Attenzione verso la procedura reclami**

---

Oltre agli spunti proposti precedentemente, un'attività molto importante, impegnativa e che richiede uno sforzo duraturo nel tempo è l'aumento della percezione da parte dei dipendenti dell'importanza della soddisfazione cliente ottenibile anche grazie alla procedura Customer Care.

Al fine di ottenere una crescente coscienza sull'importanza della gestione dei reclami da parte dei dipendenti, sarebbe opportuno prevedere delle **riunioni periodiche** alle quali partecipano i dipendenti dove vengono **esposti i dati aggiornati sull'andamento dei reclami** unitamente ad una **formazione** per aumentare la sensibilità del personale verso il cliente e la gestione dei reclami stessi.

Una soluzione adottabile al fine di porre dei tempi massimi sia per l'erogazione di un'offerta, di chiusura di un reclamo, di conferma di un ordine, ecc.. è la creazione di una **SLA**, detta **Carta dei servizi**, nella quale per ogni attività dell'azienda coinvolta nell'experience con il cliente, sono indicati i tempi massimi di risposta.

Questa carta servizi dovrebbe essere pubblicata sul sito di Conergy e allegata a ciascuna conferma d'ordine in modo tale che tutti i clienti abbiano l'idea dei tempi massimi per il servizio richiesto. La determinazione dei tempi richiede un'analisi dei flussi informativi e del carico di lavoro di ciascun reparto; il vantaggio è che l'esperienza acquisita da Conergy contribuisce alla determinazione del tempo medio dell'erogazione del servizio dal quale si parte per la determinazione del tempo massimo ammissibile.

Un **questionario di valutazione generale dei prodotti e servizi Conergy** è un'attività da ripetere annualmente al fine di monitorare i fattori di prestazione dell'azienda. Altrettanto rilevanti potrebbero essere le informazioni raccolte mediante un **questionario di valutazione inviato ai clienti nel momento della ricezione della merce**, nel quale si chiede di esprimere un giudizio su determinati fattori dal primo contatto tra cliente e commerciale, fino alla valutazione della spedizione, in modo tale da monitorare le performance di particolari settori dell'azienda. Allo stesso modo del precedente, l'invio di un **questionario di soddisfazione al cliente che ha aperto un reclamo**, magari in modalità form on-line senza l'invio di mail, è utile per capire l'andamento della gestione reclami, in termini di tempo, modalità e soddisfazione. Inoltre si ritiene fondamentale anche la progettazione di un **questionario al cliente utilizzatore** per rilevare bisogni espressi ed inespressi di chi effettivamente può richiedere un prodotto Conergy al proprio installatore.

La chiusura di un reclamo implica la registrazione dei dettagli e delle modalità di chiusura in SalesForce. La procedura dice che il dipendente al quale il reclamo è stato affidato tenga costantemente aggiornato l'addetto al servizio clienti sullo stato di avanzamento del claim: spesso questo non accade e in fase di chiusura reclamo il Customer Care richiede i dettagli della chiusura provocando un certo disappunto al

dipendente. Questo disappunto e perdita di tempo non accadrebbe se il dipendente aggiornasse puntualmente l'addetto al servizio clienti, come la procedura prescrive. Fondamentale, quindi, è **sensibilizzare ulteriormente lo staff sull'importanza del costante aggiornamento del servizio clienti in merito al claim assegnato.**

## **CAPITOLO 4.**

### **CASO AZIENDALE 2: FOCUS GROUP E QUESTIONARIO SODDISFAZIONE CLIENTE**

---

## 4.1 Progetto Cliente al centro

---

### 4.1.1 Origini e finalità

---

Conergy Italia, azienda giovane, dinamica e con lo sguardo al futuro, è consapevole del fatto che una elevata soddisfazione dei propri clienti è di fondamentale importanza al fine di migliorare le performance dell'azienda e aumentare la fidelizzazione del cliente al fine di avere un portafoglio clienti stabili sui quali contare in un mercato molto variabile e imprevedibile, spesso legato a fattori indipendenti dalle parti più esposte al business.

Per queste motivazioni nel corso dei primi mesi del 2010 è stata avviata un'indagine conoscitiva sottoponendo ai clienti un questionario relativo al livello di soddisfazione per i prodotti/servizi offerti da Conergy.

In seguito ad alcuni risultati non del tutto positivi emersi dal questionario, Conergy ha deciso di avviare il progetto denominato Cliente al centro avente lo scopo di migliorare i servizi offerti in modo tale da aumentare il livello di soddisfazione percepito del cliente relativamente all'esperienza con Conergy.

Tale progetto è composto da due attività in parallelo tra loro che si occupano entrambe di customer satisfaction ma una è specifica sulla procedura di gestione reclami di servizio, mentre l'altra è relativa alla comprensione e soddisfazione dei bisogni dei clienti e come Conergy riesce a soddisfarli.

In supporto al progetto Cliente al centro è stato chiesto l'intervento del dipartimento di tecnica e gestione dell'università di Padova che, grazie alle giornate di formazione sulla customer satisfaction del prof. Vinelli ai dipendenti Conergy, ha consolidato e rimarcato l'importanza per il business aziendale della soddisfazione e attenzione del cliente.

Al fine di migliorare la comprensione delle procedure e metodologie della gestione reclami e per avere una figura presente in azienda che sia inserita nel contesto di analisi, è stato previsto l'inserimento in Conergy di due stagisti della laurea magistrale in ingegneria gestionale che, uno in successione dell'altro, completano il progetto fornendo soluzioni al fine di migliorare il servizio clienti lato servizi e orientare l'azienda verso i veri e concreti bisogni e aspettative dei clienti.

Si riporta ora nell'asse dei tempi la suddivisione delle attività da fare all'interno del progetto: le attività sono state divise in due macro insiemi associati ognuno al lavoro dei due stagisti.



Fig. 9: Suddivisione compiti stage

Durante la prima parte del progetto l'attività principale è l'analisi della gestione dei reclami che, partendo da una raccolta dati, passando per l'analisi degli stessi e giungendo alla formulazione di possibili soluzioni ai punti che necessitano di interventi migliorativi, richiederà la maggior parte del tempo.

Parallelamente a questa attività, sono previste un insieme di attività rivolte all'ascolto dei bisogni e aspettative dei clienti che si concluderanno della seconda parte del progetto.

Le attività citate comprendono l'istituzione di un focus group interno tra i dipendenti Conergy al fine di avere la visione dei clienti da parte di Conergy e un seguente focus group con i clienti al fine di capire i loro reali, ponendo termine alla prima parte del progetto.

Successivamente ai due focus group è necessario un benchmarking tra di essi al fine di determinare i gap presenti tra ciò che Conergy offre e pensa che per i clienti sia importante, e gli effettivi bisogni, esigenze ed aspettative da Conergy da parte dei clienti.

Contestualmente all'attività di benchmarking per l'individuazione di possibili gap è programmato lo sviluppo di un nuovo questionario di soddisfazione cliente da sottoporre ai clienti per poter così, confrontandolo i dati che emergono con quello sottoposto ad inizio 2010, determinare l'andamento delle performance aziendali.

## 4.1.2 Il questionario 2010

---

L'insieme dei 72 clienti ai quali è stato sottoposto il questionario è stato determinato in modo casuale dal parco clienti Conergy in modo tale d'avere un numero il più possibile uniforme di clienti tra le classi dei due parametri nei quali sono stati suddivisi i clienti: fatturato e posizione geografica.

I clienti sono stati suddivisi, quindi, in 7 classi di fatturato e in 5 classi di provenienza geografica:

<i>Classe di fatturato</i>	<i>Fatturato [x1000 €]</i>
A	0 - 3
B	3 -15
C	15 - 60
D	60 -100
E	100 - 250
F	250 - 750
G	> 750

*Tab. 13: Parametri classi di fatturato*

<i>Classe Geografica</i>	<i>Area geografica italiana</i>
NE	Nord-est
NO	Nord-ovest
CE	Centro
SU	Sud
IS	Isole

*Tab. 14: Parametri classi di origine geografica*

Il questionario era composto da 23 domande suddivise rispettivamente in 4 macro aree:

- Servizio
- Prodotto
- Assistenza
- Giusizio globale

Si riportano ora le domande con il relativo peso assegnato internamente e risultato ottenuto per ogni macro area:

Fattori di prestazione	Servizi Conergy	Peso	Punteggio
Accessibilità	Il contatto con il personale tecnico/commerciale di cui aveva bisogno è stato agevole e rapido?	0.7	3,40
Relazione	Le sono state fornite informazioni accurate ed è stato costantemente aggiornato?	1	2,34
Relazione	Come valuta la cortesia e la disponibilità del personale Conergy?	1	3,07
Velocità	La risposta alla richiesta di offerta (o preventivo, informazioni commerciali) è stata tempestiva? Ha dovuto fare solleciti?	0.7	2,57
Qualità	Il supporto in fase di offerta ed ordine è stato adeguato?	0.7	3,06
Qualità	Come valuta l'adeguatezza dell'intervento del personale commerciale sul territorio?	0.6	3,39
Qualità	Ritiene le competenze tecniche del personale Conergy adeguate?	0.8	3,93
Affidabilità	Le è stata consegnata la merce corretta e le date di consegna promesse sono state rispettate?	0.5	2,27
Flessibilità	<u>Se applicabile</u> , è stato possibile modificare le sue richieste con facilità?	0.8	3,49

Tab. 15: Domande sottoposte ai clienti e relativo peso per l'area Servizi

Fattori di prestazione	Prodotti Conergy	Peso interno	Punteggio medio
Qualità	Come valuta le prestazioni dei prodotti da lei acquistati?	0.5	4,13
Qualità	Come valuta la completezza e la chiarezza delle informazioni/istruzioni che accompagnano i prodotti da lei acquistati?	0.5	3,36
Qualità	Gli imballaggi dei prodotti erano adeguati	0.5	3,11
Affidabilità	Come valuta la robustezza o affidabilità dei prodotti da lei acquistati?	0.5	3,24
Costo	Come valuta il rapporto qualità/prezzo dei prodotti Conergy?	0.5	3,16

Tab. 16: Domande sottoposte ai clienti e relativo peso per l'area Prodotti

Fattori di prestazione	Assistenza Conergy	Peso interno	Punteggio
Relazione	Come valuta la disponibilità del personale dell'assistenza?	1	3,07
Qualità	Eventuali problemi/difficoltà da lei sperimentati sono stati risolti in modo adeguato?	0.7	2,17
Velocità	Come valuta la tempistica nella risoluzione di eventuali reclami o guasti da lei sperimentati?	0.7	2,05

Tab. 17: Domande sottoposte ai clienti e relativo peso per l'area Assistenza



Fattori prestazione	Giudizio globale su Conergy	Peso interno	Punteggio
Qualità	Quanto ritiene che le aspettative riposte su Conergy, valutate in seguito al suo rapporto con l'azienda siano state, mantenute?	0.8	3,25
Qualità	<u>Se è cliente da un anno o più</u> , ritiene siano migliorati il servizio ed i prodotti Conergy?	0.8	2,76
Velocità	Globalmente, quanto ritiene che Conergy si sia dimostrata tempestiva nel rispondere alle sue esigenze?	0.7	2,31
Affidabilità	In quale misura ritiene Conergy un'azienda di mantenere quanto promesso?	0.9	3,18
Flessibilità	In quale misura ritiene che Conergy sia stata in grado di fornire servizi/prodotti conformi alle sue esigenze?	0.6	3,83
Costo	Ritiene il livello dei prodotti e servizi di Conergy adeguato al prezzo da lei pagato?	0.6	3,24

*Tab. 18: Domande sottoposte ai clienti e relativo peso su Giudizio globale*

Ogni domanda sottoposta ai clienti era collegata ad uno dei seguenti fattori di prestazione: velocità, qualità, affidabilità, flessibilità, costo, relazione con il cliente e accessibilità.

Il peso assegnato a ciascuna domanda è stato determinato senza l'utilizzo di un metodo preciso, ma in base alla convinzione interna all'azienda di quanto un fattore fosse importante o meno.

Il punteggio assegnato ad ogni domanda poteva variare da un minimo di 1 ad un massimo di 5.

### 4.1.2.1 Risultati

---

I risultati ottenuti dall'indagine sono riportati nella tabella sottostante dove sono presenti la media aritmetica e ponderata dei punteggi ottenuti dalle domande appartenenti rispettivamente ad ognuna delle 4 macroaree.

Macroarea	Media aritmetica	Media ponderata
Servizi	3,06	3,06
Prodotti	3,40	3,40
Assistenza	2,43	2,51
<b>Giudizio globale</b>	<b>3,10</b>	<b>3,07</b>

<b>Totale 23 domande</b>	<b>3,06</b>	<b>3,04</b>
--------------------------	-------------	-------------

Tab. 19: Media e media ponderata del punteggio delle macroaree delle domande

Si considerano ora i fattori di prestazioni collegati a ciascuna domanda: si aggregano, quindi, i risultati delle domande appartenenti al medesimo fattore anche se di macro aree diverse ottenendo la tabella seguente:

Fattori di prestazione	Valutazione media ponderata
Accesso al servizio	3,40
Relazione cliente	2,87
Qualità	3,22
Velocità	2,58
Affidabilità	2,95
Flessibilità	3,26
Costo	3,23

Tab. 20: Media ponderata dei fattori di prestazione

Si evince come risultati non sufficienti, quindi aventi punteggio inferiore a 3, siano nelle relazioni con i clienti, nella velocità e affidabilità.

I risultati sopradescritti sono influenzati da particolari risultati negativi su determinate questioni; in particolare si riportano le 7 domande che hanno ricevuto un punteggio medio inferiore a 3.

Fattori di prestazione		Peso	Punteggio
Relazione	Le sono state fornite informazioni accurate ed è stato costantemente aggiornato?	1	2,34
Velocità	La risposta alla richiesta di offerta (o preventivo, informazioni commerciali) è stata tempestiva? Ha dovuto fare solleciti?	0.7	2,57
Affidabilità	Le è stata consegnata la merce corretta e le date di consegna promesse sono state rispettate?	0.5	2,27
Qualità	Eventuali problemi/difficoltà da lei sperimentati sono stati risolti in modo adeguato?	0.7	2,17
Velocità	Come valuta la tempistica nella risoluzione di eventuali reclami o guasti da lei sperimentati?	0.7	2,05
Qualità	<u>Se è cliente da un anno o più</u> , ritiene siano migliorati il servizio ed i prodotti Conergy?	0.8	2,76

<b>Velocità</b>	Globalmente, quanto ritiene che Conergy si sia dimostrata tempestiva nel rispondere alle sue esigenze?	0.7	2,31
-----------------	--	-----	------

*Tab. 21: Domande aventi punteggio inferiore a 3*

Questi particolari risultati influenzano in modo negativo il punteggio globale, soprattutto le 5 voci aventi come risultato medio un punteggio inferiore di 2,5. Per questa motivazione una delle prime attività svolte in azienda è stata quella di istituire delle schede problema per ogni voce precedente in modo tale da determinare le cause e i possibili miglioramenti da apportare per migliorare i relativi punti negativi.

Questo argomento è trattato nel paragrafo dedicato nel capitolo Stage.

Gli aspetti positivi, cioè quelli che hanno ricevuto un punteggio superiore o prossimo a 4 sono i seguenti:

<b>Qualità</b>	Ritiene le competenze tecniche del personale Conergy adeguate?	0.8	3,93
<b>Qualità</b>	Come valuta le prestazioni dei prodotti da lei acquistati?	0.5	4,13
<b>Flessibilità</b>	In quale misura ritiene che Conergy sia stata in grado di fornire servizi/prodotti conformi alle sue esigenze?	0.6	3,83

*Tab. 22: Domande aventi punteggio superiore o prossimo a 4*

Si nota come due fattori positivi su tre sono imputabili al know how dei dipendenti Conergy Italia ad indicare un alto livello di conoscenza e competenza del personale.

In seguito all'analisi dei risultati del questionario, Conergy si è posta l'obiettivo di aumentare il punteggio globale che scaturirà dal prossimo sondaggio che sarà sottoposto ai clienti nel corso della seconda parte del progetto Cliente al centro.

## 4.2 Situazione attuale: dal questionario esistente al focus group

---

In febbraio 2010 è stato redatto e somministrato un questionario per la valutazione del servizio Conergy. Il questionario, progettato internamente grazie al supporto del responsabile del controllo gestione qualità, ha evidenziato delle aree di debolezza di Conergy.

L'insieme dei 72 clienti ai quali è stato sottoposto il questionario è stato determinato in modo casuale dal parco clienti Conergy in modo tale d'avere un numero il più possibile uniforme di clienti tra le classi dei due parametri nei quali sono stati suddivisi i clienti: fatturato e posizione geografica.

I clienti sono stati suddivisi, quindi, in 7 classi di fatturato e in 5 classi di provenienza geografica.

In seguito ad alcuni risultati non del tutto positivi emersi dal questionario, Conergy ha deciso di avviare il progetto denominato Cliente al centro avente lo scopo di migliorare i servizi offerti in modo tale da aumentare il livello di soddisfazione percepito del cliente relativamente all'esperienza con Conergy.

Una delle principali attività previste dal progetto è stata implementazione del servizio clienti lato servizi il quale comprende i seguenti step:

- Istituzione di una figura dedicata alla gestione dei reclami servizi con il compito di accettazione dei reclami, inserimento degli stessi nel programma CRM, interfacciamento e risoluzione dei reclami con gli addetti della funzione aziendale coinvolti nel reclamo.
- Creazione di un numero verde dedicato esclusivamente ai reclami, sia di servizio, sia tecnici.
- Istituzione nel sito conergy.it di una sezione dedicata ai reclami che presenta un form compilabile dai clienti per l'inserimento di un reclamo.

Al fine di determinare l'auspicato miglioramento nell'attenzione verso il cliente e i risultati del progetto Cliente al centro, si è deciso di svolgere il questionario anche nel 2011, ma di cogliere l'occasione di riprogettarlo in modo tale da riuscire a cogliere ulteriori aspetti della soddisfazione del cliente rispetto ai servizi di Conergy.

La riprogettazione del questionario comprende sia la formulazione di nuove domande relative a fattori critici di servizio per i clienti non trattati nel precedente questionario, sia l'ascolto dei clienti al fine di determinare domande più inerenti agli effettivi fattori di prestazione.

Per questo motivo si è deciso di fare delle ulteriori analisi sulle aspettative dei clienti tramite un focus group nel quale potessero emergere i fattori importanti per i clienti nel momento di scelta del fornitore di materiale fotovoltaico.

## **4.3 Pianificazione ed organizzazione del focus group**

---

Un focus group è un incontro tra un numero di clienti compreso tra 6 e 10 al quale non partecipano rappresentanti dell'azienda in modo tale da far emergere tutti i giudizi e fattori senza inibizione da parte dei clienti. Per questo motivo sono stati selezionati un numero ristretto di clienti che soddisfacessero alcuni criteri individuati in precedenza quali vicinanza

geografica, rapporto di fiducia con Conergy, fatturato e frequenza di acquisto, certificazione Ifac oppure no. I clienti invitati sono stati:

<i>Cliente</i>	<i>Referente</i>
Soluzioni energetiche	Burato Daniele
L'altra Energia	Longhin Federico
Sicer Impianti	Bulega Enrico
Systemsolar	Rinaldo Roberto
Elektra	Carraro Thomas
Alternative energetiche	Treu Simone
Tre Energie	Quesada Paolo
Summania Energy	Carolo Roger
Espe	Mariga Simone
Cecchinato impianti	Saggioro Alberto
Energethics	Niccolai Roberto
Inventa	Tirapelle Benedetto
I-made	Schiavon Alberto
Elettroblu	Noventa Alessandro
Frigotermica	Gazzetta Livio

*Tab. 23: Clienti invitati al focus group*

L'attività si svolge in un clima cordiale e rilassato con un libero dibattito moderato da una figura esterna di riferimento con lo scopo di porre degli spunti di riflessioni che verranno trattati dai clienti in modo libero, senza imposizioni. Per questo motivo si è deciso di far moderare il focus group ad esterni che collaborano con il progetto Cliente al Centro, ossia ad un professore universitario e ad un ricercatore dell'Università di Padova.

Per meglio capire cosa poteva essere di interesse di Conergy e dei suoi clienti, è stato organizzato un focus group di prova con personale dirigenziale interno di Conergy e moderato da rappresentanti dell'Università di Padova che collaborano con il progetto Cliente al Centro, svoltosi il 2 dicembre 2010, dal quale si è cercato di mappare:

- quali sono i fattori critici che il cliente valuta quando si accosta all'acquisto di materiale per il fotovoltaico (aspettative dei clienti);
- punti di forza e di debolezza;
- come Conergy pensa di proporsi ai propri clienti (expectation creata);
- come Conergy pensa di soddisfare (experience di service offerta).

Quindi, sulla base del risultato del focus group interno, è stata sviluppata una scaletta di discussione a supporto dei moderatori durante la conduzione del focus. Il focus group è stato organizzato con il seguente ordine del giorno:

- fattori critici per l'acquisto di componenti fotovoltaici, indipendentemente dal fatto di avere relazioni di affari con operatori del settore (aspettative dei clienti);

- punti di forza di Conergy (nella expectation creata e nella experience);
- punti di debolezza di Conergy (nella expectation creata e nella experience);
- spunti di miglioramento per Conergy;
- aspettative, suggerimenti e critiche in seguito alla certificazione Ifac (per i clienti Ifac) e rispetto degli accordi da parte di Conergy.

Il focus group è stato svolto il 13 gennaio. Hanno partecipato 7 clienti del veneto (46% di quelli invitati) rappresentanti tutti i cluster di clienti di Conergy: dal piccolo installatore, al cliente con alto fatturato, passando per lo studio di progettazione. L'elenco completo dei clienti partecipanti è il seguente:

Azienda	IFAC	Fatturato 2010 [€]	Frequenza fatturato 2010
L'altra energia	Si	640.000	7
Elektra	Si	850.000	9
Alternative energetiche		60.000	3
Espe		1.200.000	1
Energethics		82.000	4
Inventa		13.000	3
Elettroblu	Si	17.000	3

Tab. 24: Clienti partecipanti al focus group

Di seguito è riportata la matrice frequenza/fatturato dei clienti partecipanti al focus group relativa ai primi 9 mesi del 2010.

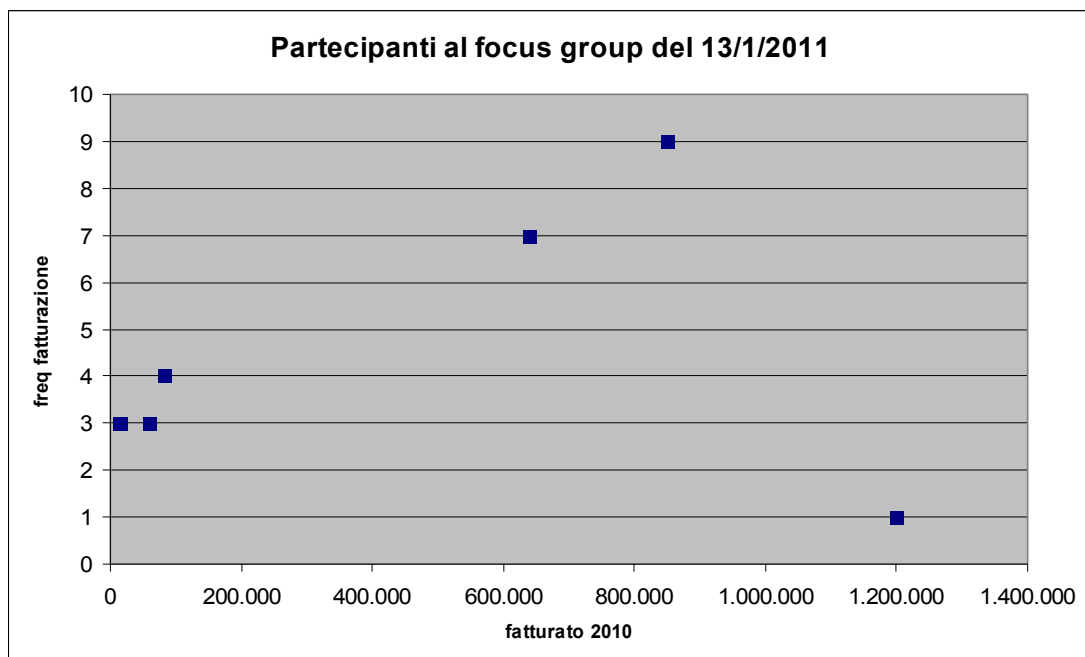


Grafico 9: collocazione dei partecipanti al focus group nella matrice frequenza/fatturato

---

## **4.4 Analisi dei risultati**

---

Il focus group è stato organizzato per comprendere meglio quali siano i fattori critici di servizio su cui Conergy deve puntare per meglio soddisfare le aspettative dei suoi clienti ed attrarre ulteriori clienti. Questi fattori critici verranno poi indagati nel questionario per la soddisfazione dei clienti in modo tale da avere una base di clienti più vasta che possa riconoscere come questi fattori sono soddisfatti da Conergy.

Inoltre dal confronto dei medesimi spunti di riflessione tra i due focus group, lato interno e lato clienti, si è potuto avere un riscontro immediato sui gap delle due visioni, quella interna dell'azienda e quella reale dei clienti.

### **4.4.1 Analisi del focus group interno**

---

Scopo della prima parte del focus non è stato solamente quello di capire i criteri di scelta dei clienti per l'acquisto, ma anche quello di inserire tali fattori all'interno della matrice dei fattori igienici-neutri-critici-di miglioramento in modo tale da determinare la capacità di soddisfazione dei bisogni dei clienti in base al collocamento nella matrice dei vari fattori.

Gli aspetti emersi (fattori critici di successo) sono stati raggruppati nelle seguenti 5 categorie:

### **Affidabilità**

- Permanenza della validità della risposta data al cliente anche in futuro (prezzi, disponibilità,...)
- Affidabilità del prodotto nel lungo termine
- Tempistica e prezzi garantiti
- Certezza delle date di consegna
- Disponibilità del prodotto
- Rispetto degli accordi commerciali
- Chiare condizioni di garanzia
- Integrità della merce spedita

### **Velocità**

- Avere una risposta veloce (preventivo, questione tecnica, disponibilità prodotto, ecc...)
- Avere un riscontro immediato anche su reclami ed assistenza

### **Accessibilità**

- Tangibilità dell'interlocutore/azienda
- Reperibilità del personale

### **Competenza - assistenza**

- Supporto commerciale pre-vendita con competenze tecniche al fine di meglio indirizzare il cliente nel caso di incompatibilità/incertezza
- Certezza e chiarezza delle informazioni in tutti i campi e reparti dell'azienda
- Prendersi cura dei problemi che possono sorgere

### **Responsabilità - solidità**

- Dare senso di sicurezza/assistenza
- Dare attenzione al cliente per farlo sentire importante e considerarlo prima come persona e dopo come cliente
- Il cliente deve avere fiducia nella ditta che le fornisca il top del mercato in quel momento
- Brand
- Elevato rapporto qualità prezzo
- Supporto finanziario per l'acquisto (condivisione del rischio con il cliente per insolvenza)

Successivamente all'esposizione dei fattori importanti per il cliente, fu chiesto agli interni di suddividere gli aspetti importanti per i clienti in base alla dimensione degli stessi e se siano nuovi o vecchi clienti. Nella tabella seguente è riportato quanto emerso. I fattori con il simbolo "+" sono i fattori importanti, mentre quelli con "-" sono quelli meno importanti nella scelta del fornitore da parte del cliente, secondo il personale interno di Conergy.

	<i>NUOVO</i>	<i>VECCHIO</i>
<i>PICCOLO</i>	+ chiarezza/completezza delle info (info	+ affidabilità della



	prodotti, sito, depliant, listino prezzi..) + velocità di risposta + certezza date/comunicazioni, sicurezza, Brand + facilità di accesso + cordialità nel primo contatto	consegna + servizio post vendita
	- servizio post vendita - affidabilità consegna	
GRANDE	+ affidabilità + Brand	+ affidabilità della consegna
	- fornire un servizio completo - cortesia	

Tab. 25: Fattori importante e meno importanti per i clienti in base alla dimensione e durata del rapporto con Conergy

Si è entrati quindi nel dettaglio dei punti di forza e di debolezza di come Conergy si presenta ai clienti, come riassunto nella tabella seguente.

Forza	Debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tangibilità, trust marketing (dal web ad iniziative)</li> <li>• qualità "made in Germany"</li> <li>• buone relazioni con i clienti a livello umano</li> <li>• completezza di gamma</li> <li>• conoscenza, know how in tutti gli aspetti e nel seguire tutta la filiera</li> <li>• Brand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• affidabilità nel rispetto delle promesse (tempi, prezzi, prodotto)</li> <li>• prendersi carico del problema del cliente</li> <li>• non si forniscono informazioni dettagliate sulle garanzie (aspettative del cliente sulle garanzie)</li> <li>• servizio post-vendita non al livello delle aspettative e non sempre strutturato nel territorio</li> <li>• pre-vendita (si creano aspettative di servizio che poi non sono soddisfatte), potrebbero essere sviluppati strumenti migliori per il prevendita</li> <li>• supporto finanziario e di burocrazia per Gse</li> </ul>

Tab. 26: Punti di forza e debolezza di Conergy secondo il personale interno

Secondo il personale interno di Conergy, l'azienda si presenta ai clienti mediante un Brand che trasmette solidità, fiducia, tangibilità dell'interlocutore ed esperienza nel settore.

A livello di prodotto, Conergy si presenta, sempre dal punto di vista interno, come un'azienda leader sulla qualità del prodotto, con un'ampia gamma di prodotti e servizi offerti spaziando dalla progettazione, all'assistenza, passando anche per la realizzazione di impianti.

La parte conclusiva del focus group fu riservata all'esposizione di eventuali gap positivi che potrebbero dare valore aggiunto o competenze core per il business di Conergy.

Il personale interno ha la convinzione che Conergy ha un plus rispetto alla concorrenza nell'offrire una completezza di gamma di prodotto, una conoscenza data dall'esperienza nel campo e un Brand di livello che però aumenta anche le aspettative dei clienti.

## 4.4.2 Analisi del focus group con i clienti

---

In data 13 gennaio 2011 si è svolto il focus group con i clienti selezionati in modo tale da avere un maggior numero di tipologie di clienti possibili: dal piccolo installatore con poco fatturato, allo studio di progettazione, passando per il grande installatore con alto fatturato.

I **fattori critici** per i clienti, che incidono nella scelta o meno di un'azienda come fornitrice di prodotti fotovoltaici, sono riportati nella tabella sottostante, suddivisi secondo le 4 diverse tipologie di fattori (rif R. Johnston, G. Clark: "Service Operations Management" 3th edition – Pearson 2008) che sono:

- **IGIENICI**: fattori dati per scontati dai clienti senza i quali ci sarebbe un'elevata insoddisfazione dei clienti;
- **NEUTRI**: fattori che non hanno rilevanza, la cui assenza non inciderebbe sulla soddisfazione del cliente;
- **CRITICI**: fattori molto importanti per i clienti. Soddisfare questi fattori è fondamentale;
- **ENHANCING**: fattori che se non soddisfatti non arrecano danno al rapporto con il cliente, ma una loro soddisfazione comporterebbe un delight dei clienti.

L'asse delle ordinate rappresenta il potenziale di insoddisfazione, mentre in ascissa è riportato la potenziale di delight.



Si riportano ora le **aspettative e percezioni dei clienti** verso Conergy.

Il marchio Conergy instilla nei clienti l'immagine di un prodotto di alta qualità (tedesca) e di un gruppo solido con una forte professionalità. L'aspettativa di conseguenza è quella di avere oltre ad un ottimo prodotto anche una serie di altri fattori ad alto livello quali ovviamente il livello di servizio e la reperibilità di prodotti e servizi nel lungo termine.

Mentre l'esperienza dei clienti conferma che il prodotto è effettivamente sopra la media, non si può dire lo stesso per quanto riguarda il servizio.

La qualità ed affidabilità sopra la media dei pannelli Conergy fa aumentare le aspettative dei clienti verso gli altri prodotti e servizi Conergy, soprattutto per inverter e sistemi di monitoraggio, mentre per il lato servizi i clienti si aspettano un'assistenza post vendita rapida e di qualità.

Un'altra aspettativa dei clienti riguarda la fase di contrattazione o ordine della merce: una aspettativa molto ricorrente è un rispetto degli accordi commerciali –prezzo, consegna, ...- con la precisione che il Brand fa intuire, con l'istituzione di un sistema di penalizzazione per il mancato rispetto degli accordi come accade già a parti inverse.

Ultima parte del focus group è stata l'esposizione da parte dei clienti dei lati positivi e negativi che riscontrano in Conergy.

PRODOTTO	ASPETTATIVA (atteso)	ESPERIENZA (percepito) ASPETTI POSITIVI	ASPETTI NEGATIVI	GAP
Qualità (e affidabilità) del	Alta per via del made in Germany	Elevata qualità dei pannelli anche in		OK

pannello Disponibilità del prodotto	Buona	condizioni avverse	Bassa (dovuto al periodo?)	Sarebbe opportuno che Conergy Italia provvedesse a rifornire di pannelli alternativi in caso di rottura di stock OK - Enhancer
Varietà di linea	Ci si aspetta di avere una discreta varietà di moduli con diversa qualità/prezzo	Buona gamma		
Varietà di gamma	Non necessaria	Ampia	Purtroppo la ampia varietà che non è ritenuta necessaria presenta problemi di qualità e di servizio	Ridurre varietà o migliorarne la qualità e il servizio
Qualità degli inverter	Alta: sono acquistati proprio perché venduti dalla stessa marca e quindi ci si aspetta che funzionino senza problemi		Bassa: spesso difettosi. Inoltre l'acquisto è vincolato a quello del pannello anche se non disponibile. Non ci sono le taglie medie.	Aumentare qualità oppure non offrire inverter (migliorare il servizio post vendita vedi sotto). Rischio grave di perdita di clienti di inverter. Sostituire immediatamente l'inverter rotto e procedere alle verifiche in casa.
Qualità delle strutture	Rapporto qualità/prezzo	Altissima resistenza anche in condizioni meteo e ambientali difficili	Qualità troppo alta per il prezzo, e non pubblicizzata	Eliminare offerta o ridurre il prezzo o pubblicizzare meglio
Qualità dei moduli smart	Non necessari, se presenti ci si aspetta che siano facilmente integrabili	Sarebbero una buonissima idea	Bassa: non sono facilmente integrabili e non funzionano come ci si aspetta, soprattutto il relazione al prezzo	Eliminare i moduli smart oppure aumentarne la qualità

SERVIZIO	ASPETTATIVA (atteso)	ESPERIENZA ASPETTI POSITIVI	(percepito) ASPETTI NEGATIVI	GAP
Materiale Marketing	Il marketing dovrebbe aiutare l'installatore	Strumenti utili, sito ok, buoni depliant	Non vengono abbastanza messi in risalto punti di forza quali la resistenza dei pannelli e delle strutture agli eventi atmosferici.	Migliorare marketing. Pubblicità alla tv.
Informazioni pre contatto (competenza operatore)	Sulla disponibilità, sul collegamento moduli inverter,...	Se si trova la persona competente si riescono ad avere tutte le informazioni	A volte la persona che risponde in conergy non riesce a dare una risposta	Migliorare la competenza di chi risponde per le informazioni pre-contatto
Facilità di contatto (reperibilità operatore)	Ci si aspetta di trovare qualcuno al telefono o alla mail		Spesso non si riescono a reperire le persone, o passano giorni prima di essere ricontattati via mail o telefono. Poca chiarezza nei ruoli dei dipendenti Conergy. Continua modifica del personale con conseguente disorientamento dei clienti	Rinforzare il personale front office
Rispetto dei termini dell'offerta	Ovviamente si da per scontato		L'ultimo anno è stato disastroso. Conferma d'ordine troppo in ritardo. Mancato rispetto accordi commerciali per disponibilità, prezzo e consegna.	Cercare di non promettere quello che non si può mantenere, è un pessimo segnale. Migliorare la conferma d'ordine.
Puntualità della consegna	Data per quasi scontata, sono tollerati piccoli ritardi	Trasportatori disponibili e flessibili nelle consegne		
Qualità della consegna	Data per quasi scontata, sono tollerate piccole rotture	C'è chi ha ordinato sempre il numero esatto di pannelli che gli servivano e sono arrivati integri	Qualche trasportatore non è per niente affidabile. Grossi problemi con il tempo dato da Conergy per contare i pannelli rotti/aggiustati).	Verificare e "certificare" i trasportatori. Il tempo per il controllo deve essere proporzionale al numero di pannelli.
Servizio assistenza post vendita	Dato per scontato		Problemi: difficoltà di contatto, competenza degli operatori, software inverter. Manca assistenza on-site (Ifac?). Elevato tempo di sostituzione del prodotto non funzionante (critico in estate).La garanzia non è chiara.	Migliorare il servizio PV: competenza, puntualità della risposta, prendersi carico del problema. Organizzare un servizio assistenza on-site tramite Ifac.
Servizi extra Ifac	Necessari se si vuole dare valore con il programma Ifac	Sembra una buonissima mossa pubblicitaria (per gli installatori), win win	Purtroppo nei fatti non si sta rivelando all'altezza, non c'è formazione tecnica adeguata (i corsi sono basati non tanto su realtà italiana ma tedesca). Conergy impone una condizione minima di acquisto ma lei stessa non la rispetta.	Migliorare il supporto Ifac, organizzare corsi tecnici per gli installatori

## 4.5 Risultati

---

I risultati sono riassunti nelle due tabelle alle pagine precedenti.

L'attività del focus group è stata molto utile al fine di determinare l'allineamento esistente tra la visione interna di Conergy ed esterna dei clienti al fine di riuscire meglio a soddisfare i bisogni e le aspettative dei clienti.

Connesso all'individuazione dei gap, un'attività da svolgere in seguito all'analisi del focus group è la determinazione dei KPI utili per la misurazione delle performance dell'azienda.

Da quanto emerge dai due focus group si evince un buon allineamento tra la visione interna e quella dei clienti ad indicare una conoscenza e vicinanza di Conergy del mercato e clienti.

Investimenti e sforzi della casa madre dovrebbero riguardare la sezione inverter e prodotti accessori quali sistemi di monitoraggio.

Questo non dipende da Conergy Italia dato che non ha un elevato potere decisionale in merito al prodotto; il servizio però è responsabilità di Conergy IT che, valutando le risposte dei clienti al focus group, ha un livello di assistenza sugli inverter inferiore alla concorrenza e non ai livelli di qualità che contraddistinguono i pannelli.

Il rischio di perdita di clienti potenziali è concreto, in quanto dall'analisi della matrice dei fattori, un'erogazione di un pacchetto completo di pannelli, inverter, sistemi di montaggio e monitoraggio comporterebbe un aumento di soddisfazione cliente e quindi un aumento di business nell'acquisto dei componenti collegati ai pannelli.

Un ulteriore rischio risiede nell'immagine e aspettative che Conergy crea dovuto ai propri pannelli che, con prestazioni eccellenti e sopra la media, fa aumentare le aspettative dei clienti per la qualità degli inverter.

Un gap negativo tra l'aspettativa e l'experience comporta un notevole danno che si può ripercuotere in una indecisione negli acquisti futuri anche dei prodotti generalmente più performanti.

Come consigliato nella relazione sui reclami, si rende necessario l'attuazione di una rete di assistenza sul territorio per gli inverter in modo tale da fornire un livello di assistenza adeguato alla qualità dei pannelli, al brand e aspettative del cliente. Una possibile soluzione potrebbe essere la formazione di installatori accreditati che, contattati dal cliente che ha problemi con un inverter, eseguono l'intervento per conto di Conergy. Per rendere possibile ciò è necessario rinegoziare i termini del contratto con Woltwerk inerenti alla procedura ed entità di rimborso per inverter guasto definendo una carta servizi con delle tariffe imposte.

Analizzando la matrice dei fattori ricavata dal focus group con i clienti si nota che la cordialità del personale risulta un fattore neutro, mentre la serietà, professionalità e rintracciabilità del personale è un elemento critico per la maggioranza dei clienti.

Conergy asserisce di avere un punto di forza il rapporto cordiale e amichevole con i clienti: purtroppo questo fattore, essendo neutro, non aumenta la soddisfazione del cliente. Puntare verso una lealtà nella comunicazione e nella rintracciabilità del personale porterebbe maggiori risultati.

---

---

---

## 4.6 Implicazioni sul questionario

---

Uno degli scopi per il quale si è svolto il focus group è la determinazione di nuovi fattori di performance da inserire e/o modificare nel nuovo questionario 2011 da sottoporre ai clienti.

Il nuovo questionario che sarà sottoposto a breve fornirà utili indicazioni su quanto e come c'è stato un miglioramento verso l'attenzione al cliente.

Dall'analisi dei focus group si evince che nel primo questionario alcune tematiche sono state riunite in un'unica domanda sfalsando il risultato che emerse.

Soluzione ottima per l'analisi dei risultati in modo comparabile rispetto al precedente questionario è la formulazione delle medesime domande sottoposte da primo questionario in aggiunta ad altre domande che si ricavano dall'analisi della matrice dei fattori: in questo modo si può vedere come Conergy soddisfa i clienti nei loro fattori critici, igienici ed enhancing in modo da valutare gli investimenti e gli sforzi al fine di differenziarsi dalla concorrenza ed acquisire vantaggio competitivo.

Per la valutazione del punteggio che emergerà dal nuovo questionario, si prenderanno in considerazione prima solamente le domande che, modificate e/o integrate presenti anche nel primo questionario e quindi si farà un nuovo e più completo indice che comprenderà tutte le domande.

Le domande del nuovo questionario, quindi, dovranno toccare i fattori che sono presenti sulla matrice e i punti di forza e debolezza di Conergy nel caso non siano già presenti nella matrice dei fattori.



La modalità consigliata per la sottomissione del questionario 2011 i clienti è la compilazione di un questionario via web inviato per mail i clienti preventivamente informati qualche giorno prima sempre mezzo mail.

In questo modo si avrà un tasso di risposta maggiore rispetto al precedente questionario che comportava per il cliente un dispendio di tempo superiore all'importanza che il cliente stesso dava all'iniziativa e al questionario stesso.

## 4.7 Commenti e riflessioni

---

Come era già stato notato durante le analisi del primo questionario effettuato, i bisogni e le aspettative dei clienti sono diversi in base all'area geografica di appartenenza. Il focus group effettuato però comprendeva solamente clienti provenienti dal Veneto e la durata attuale del progetto (il nuovo questionario dovrebbe essere svolto entro marzo 2011) non consente un ascolto completo ed esaustivo di clienti provenienti da tutte o dalle maggiori regioni italiane. Bisogna quindi tenere in considerazione che i risultati del questionario potrebbero essere distorti sotto questo punto di vista.

Si consiglia di provvedere in seguito ad effettuare altri **focus con clienti di altre regioni** (in particolare sud Italia).

Dopo aver intervistato i clienti di tutte le aree in cui Conergy opera si avrà un quadro completo delle esigenze, bisogni ed aspettative dei clienti in base sia al fatturato, sia all'entità di acquisto, sia della provenienza geografica in modo tale da valutare la possibilità di differenziare il livello di servizio o addirittura i servizi offerti in base ai fattori precedenti.

## 4.8 Proposta per il nuovo questionario

---

FATTORI DI PRODOTTO	DOMANDA: valutare su una scala da 1 a 5 i seguenti aspetti del suo rapporto con Conergy:	
Varietà di linea	Varietà di moduli offerti da Conergy	
Varietà di gamma	Varietà di prodotti offerti da Conergy	
Disponibilità dei prodotti	Disponibilità di prodotti	
Qualità dei prodotti	Prestazioni dei seguenti prodotti se da lei acquistati: Pannelli fotovoltaici	OLD
	Inverter * in queste domande, oltre a da 1 a 5 aggiungere (non si applica)	
	Strutture di sostegno *	
	Moduli di controllo *	
Affidabilità dei prodotti	Affidabilità dei seguenti prodotti se da lei acquistati: Pannelli fotovoltaici	OLD
	Inverter *	
	Strutture di sostegno *	
	Moduli di controllo *	
Rapporto qualità/prezzo dei prodotti	Rapporto qualità/prezzo dei seguenti prodotti se da lei acquistati: Pannelli fotovoltaici	OLD
	Inverter *	
	Strutture di sostegno *	
	Moduli di controllo *	
Qualità informazioni	Completezza e chiarezza delle informazioni / istruzioni che accompagnano i prodotti	OLD
Aspettative	Le sue aspettative a riguardo ai prodotti di Conergy sono state soddisfatte?	
Miglioramento	Trova che i prodotti siano stati migliorati nell'ultimo anno?	

FATTORI DI SERVIZIO	DOMANDA: valutare su una scala da 1 a 5 i seguenti aspetti del suo rapporto con Conergy:	
Materiale Marketing	Materiale marketing: sito, brochure, pubblicità su giornali	
Servizio pre-vendita	Informazioni e competenza dell'operatore prima della vendita	OLD
	Facilità di accessibilità al servizio pre-vendita	
	Cortesìa del personale pre-vendita	OLD
	Tempestività della risposta alla richiesta di offerta	OLD
	Adeguatezza dell'intervento del personale commerciale sul territorio	OLD
Conferma d'ordine	Puntualità di emissione della conferma d'ordine	
Rispetto dei termini dell'offerta	Rispetto dei termini dell'offerta (tempi di consegna, disponibilità e numero, prezzi) e degli accordi commerciali.	
Trasporto	Puntualità della consegna	OLD
	Conformità dei prodotti consegnati rispetto a quelli ordinati	OLD
	Qualità imballaggi	OLD
	Flessibilità orari del trasportatore	
Servizio assistenza post vendita	Percentuale di prodotti arrivati integri	
	Facilità di contatto degli operatori post vendita	OLD
	Competenza degli operatori post vendita	OLD
	Assistenza on-site	OLD
	Tempi di sostituzione e/o di intervento	
	Risoluzione di eventuali problemi o difficoltà	OLD
	Chiarezza condizioni di garanzia	
Rapporto qualità/prezzo dei servizi	Rapporto qualità/prezzo dei prodotti Conergy includendo il servizio pre e post vendita	OLD
Servizi extra Ifac* se si applica	Accordi commerciali	
Aspettative	Completezza della formazione fornita	
	Qualità della formazione fornita	
	Le sue aspettative a riguardo del servizio di Conergy sono state soddisfatte?	OLD
Miglioramento	Trova che il servizio globale di Conergy sia migliorato nell'ultimo anno?	OLD

RAGIONE SOCIALE: questo dato è facoltativo, se indicato Conergy utilizzerà il database in proprio possesso per incrociare i dati di acquisto e cercare di fornire un migliore servizio, altrimenti se si lascia in bianco questo campo il questionario risulterà anonimo.

## SEGMENTAZIONE

Regione geografica  
Fatturato annuo  
Acquisti di pannelli totali  
Acquisti di pannelli da Conergy  
Frequenza acquisto da Conergy  
Indicare il tipo di business

Nord ovest, nord est, centro, sud, isole  
Fasce di fatturato  
Fasce di kw  
Fase di kw  
Fasce di frequenze  
Installatore pannelli/Studio  
progettazione/Grande distribuzione

## Bibliografia

---

- AA.VV., "GUIDA AI PROCESSI DI QUALITA' NELLE IMPRESE DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI"; Hoepli, 1998.
- Albert Karl, "AL SERVIZIO DEL CLIENTE INTERNO ED ESTERNO"; ISEDI, Torino, 1992.
- Bini Sergio, "SODDISFAZIONE DEI CITTADINI E QUALITA' DELLA VITA" in "Consumatori, diritti e mercato"; Etas libri, 1999.
- Bini Sergio, "DALL'INSODDISFAZIONE DEL CLIENTE AL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI" in "L'amministrazione ferroviaria"; CAFI, Roma, 2005.
- Bini Sergio, "IL MIGLIORAMENTO CONTINUO E LA VISION 2000" in "Conoscere le ISO 9000:2000"; UNI, Milano, 2001.
- Bini Sergio, "CUSTOMER SATISFACTION"; AICQ-CI, Roma, 2003.
- Bini Sergio, "INDICATORI E QUADRI DI GESTIONE DELLA QUALITA': LA NUOVA NORMA UNI 11097:2003", in "Unificazione e certificazione"; UNI, 2004
- Bini Sergio, "IL RUOLO DELLA SODDISFAZIONE NEL PERCORSO VERSO LA QUALITA' E L'ECCELLENZA" in "1994-2004 dieci anni di impegno nella qualità per la competitività ed eccellenza"; CAFI editore, Roma, 2005.
- Bini Sergio, "SOLO UN'ORGANIZZAZIONE FELICE PUO' FORNIRE SERVIZI DI QUALITA'!" in "Qualità"; AICQ, 2006.
- Bini Sergio, "LA PEDAGOGIA DELL'ASCOLTO PER MIGLIORARE IL DELIGHTMENT NEI SERVIZI" in "MK"; ABI, 2007.
- Bini Sergio, "LA GESTIONE DEI RECLAMI E DEI DATI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA COMPETITIVITA'" in "U&C"; UNI, Milano, 2007.
- Carù Antonella, "MARKETING E PROGETTAZIONE DEI SERVIZI"; UTET, Torino, 1996.
- Cavalieri Sergio, Perona Marco, Pistoni Anna, Pozzetti Alessandro, Tucci Mario, "RIPROGETTARE IL SERVIZIO POST VENDITA"; Hoepli, Milano, 2007.
- D'Egidio Franco, "IL GLOBAL SERVICE MANAGEMENT"; Franco Angeli, Milano, 1989.

- D'Egidio Franco, "IL CHANGE MANAGEMENT"; Franco Angeli, Milano, 1990.
- D'Egidio Franco, "IL SOGNO IMPRENDITORIALE"; Franco Angeli, Milano, 1990.
- D'Egidio Franco e Moller Claus, "VISION & LEADERSHIP"; Franco Angeli, Milano, 1992.
- D'Egidio Franco e Merli Giorgio, "L'ORGANIZZAZIONE DEL FUTURO"; Franco Angeli, Milano, 1995.
- D'Egidio Franco, "INTUITO E CONOSCENZA"; Franco Angeli, Milano, 1996.
- D'Egidio Franco, "LA QUALITA' DEL SERVIZIO: LO STATO DELL'ARTE IN ITALIA"; Franco Angeli, Milano, 1993.
- Fedel Alberto, "GRAZIE PER IL RECLAMO!"; Summit, Milano, 1999.
- Fedel Alberto, "DA DIPENDENTI A PROTAGONISTI"; Franco Angeli, Milano, 1996
- Gerson Richard, "OLTRE IL SERVIZIO AL CLIENTE"; Franco Angeli, Milano, 1993.
- Hirschman Albert, "EXIT, VOICE AND LOYALTY; Harward University press, Cambridge, 1970.
- Johnson Robert, "SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT: IMPROVING SERVICE DELIVERY"; Pearson, 2001.
- Lash Linda, "CUSTOMER SERVICE - MISURARE E VALUTARE LA QUALITA' DEL SERVIZIO"; Etas, Milano, 1992.
- Millot Sophie, "SODDISFAZIONE DEL CLIENTE - RILEVAZIONE, MISURAZIONE, MIGLIORAMENTO"; UNI, Milano, 2005.
- Normann Richard, "SERVICE MANAGEMENT. STRATEGY AND LEADERSHIP IN SERVICE BUSINESS" (versione italiana: "LA GESTIONE STRATEGICA DEI SERVIZI"; Etas, 1985).