

# Strumenti di studio del portfolio clienti: analisi del Tenore Satisfattivo Espresso (TSE)

Il presente lavoro nasce con l'obiettivo di fornire un'ulteriore chiave di lettura per i principali indicatori che monitorano il grado di soddisfazione raggiunto dal portfolio clienti. In particolare, alla fine del processo di rielaborazione dei dati raccolti in un'indagine di customer satisfaction, il lettore sarà in grado di calcolare quello che abbiamo definito «Tenore Satisfattivo Espresso» ovvero la misura attraverso la quale si potranno comparare livelli eterogenei di soddisfazione media raggiunta dai vari cluster (appartenenti ad una determinata base clienti) attraverso una depurazione degli indicatori tradizionali dalla volatilità intrinseca dei giudizi espressi nell'ambito di ogni cluster

di **Giovanna R. Contaldo e Tommaso Largo** - KAD. KEY ADVISING - [www.kadbox.it](http://www.kadbox.it)

## Definizione di TSE

Il TSE ovvero **Tenore Satisfattivo Espresso** è un indicatore che sintetizza, in un unico valore, sia il livello di soddisfazione mediamente dichiarato dalla customer base sia quanto questo vari in media al suo interno e quindi, in altre parole, quanto il grado di soddisfazione raggiunto sia in realtà solido ovvero effettiva manifestazione di un parere comune espresso dai clienti di un'azienda.

L'identificazione del TSE richiede normalmente la realizzazione di una vera e propria indagine di customer satisfaction volta a raccogliere l'insieme dei giudizi dichiarati dalla base clienti oggetto di studio. Ciò nonostante, obiettivo del presente lavoro non sarà quello di descrivere gli steps necessari alla realizzazione di un'indagine di questo tipo ma di focalizzare l'attenzione sulla fase di elaborazione dei dati raccolti individuando alcuni accorgimenti che permetteranno, a chi interpreta i risultati, di misurare il TSE. Escludendo studi particolari realizzati solitamente ad hoc, un'indagine di customer satisfaction generalmente si sviluppa attraverso 10 fasi che abbiamo sintetizzato nella rappresentazione grafica presente nella Tavola 1 e che, partendo dal processo di segmentazione della customer base (Step 1), giungono alla verifica dell'efficacia dell'azione correttiva attuata (Step 10)<sup>1</sup>.

Chiaramente ogni singola fase rappresentata nel grafico presente nella Tavola 1 assume un ruolo rilevante al fine della buona riuscita dell'indagine anche se,

nel presente lavoro, abbiamo focalizzato l'attenzione sugli Step 3 e 7 in quanto sia la «scelta dei satisfaction driver» sia le modalità di «elaborazione dei dati raccolti» saranno le fasi critiche che, da un lato, permetteranno il calcolo del TSE e dall'altro, influiranno sulla qualità delle considerazioni estrapolabili da un'interpretazione critica di tale indicatore.

## Individuazione dei satisfaction drivers

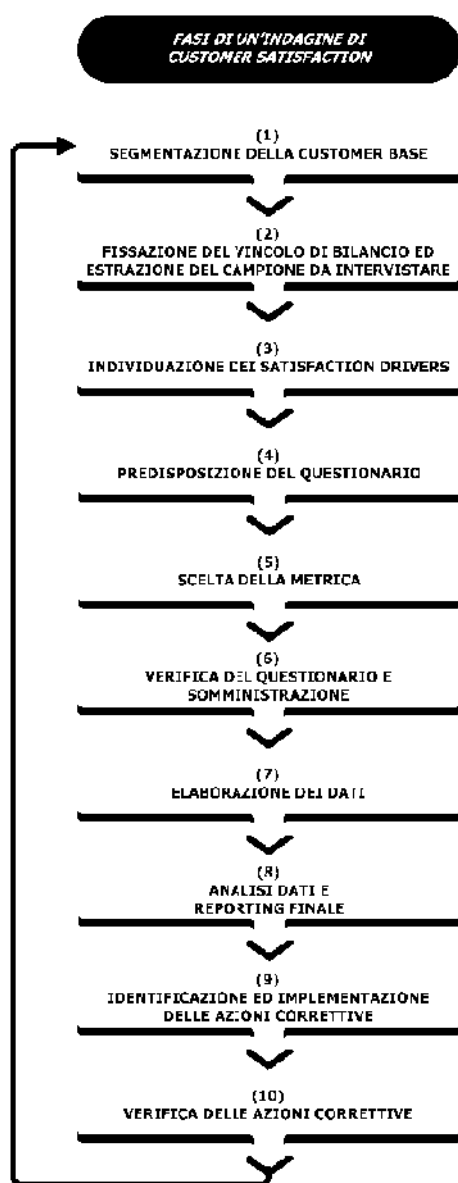
In questa fase si procede ad individuare le aree ed i fattori da monitorare (i c.d. driver satisfattivi) che sono alla base del valore atteso, del valore desiderato e, post acquisto, del valore ricevuto. Per avere un giudizio completo di soddisfazione, infatti, è necessario che questa venga analizzata nelle tre forme satisfattive esistenti ovvero quella attesa (aspettativa), quella desiderata (visione) e quella ricevuta (percezione). Questa fase, pertanto, è una delle più importanti in uno studio di Customer Satisfaction in quanto la scelta errata di questi fattori potrebbe portare a risultati completamente differenti (e talvolta fuorvianti) relativamente al Grado di Soddisfazione raggiunto e, come vedremo, al Tenore Satisfattivo Espresso.

Nell'individuazione dei drivers satisfattivi si può

<sup>1</sup> Per una trattazione approfondita vedi «Marketing Relazionale» di Contaldo Giovanna Roberta, Largo Tommaso, 2006, IPSOA, Milano.

partire dai Fattori Critici di Successo (FCS) del mercato di riferimento ma occorre, poi, verificare in anticipo che gli stessi coincidano con i driver ritenuti rilevanti dal cliente. È, infatti, il cliente che dovrà indicare all'impresa le caratteristiche e gli attributi che devono essere presenti nel prodotto/servizio e dai quali scaturisce la sua soddisfazione o insoddisfazione.

**TAVOLA 1 - FASI DI UN'INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION**



In particolare occorrerà interpellare sia i clienti insoddisfatti che hanno presentato dei reclami sia quelli che non hanno reclamato espressamente (ma che sono anche più pericolosi a causa degli effetti deleteri che determina il passaparola negativo che di solito generano).

I satisfaction drivers sono quegli elementi sui quali i clienti basano la loro soddisfazione/insoddisfazione o meglio quei fattori che, per il singolo cliente, sono la base del desiderio prima, dell'aspettativa poi e, infine, della percezione circa la prestazione ricevuta. Essi sono, dunque, percettivi e soggettivi. La personalizzazione (ovvero la mass customization) ha come obiettivo quello di interpretare i fattori chiave per ciascun singolo cliente ed adeguare, prodotti e servizi, a specifiche esigenze.

Esisteranno comunque delle caratteristiche ritenute importanti per la maggior parte dei clienti e sulle quali sarà necessario concentrare l'attenzione prima di attivare processi di personalizzazione.

I drivers della soddisfazione, oltre che alla base dell'indagine di customer satisfaction, sono anche i fattori chiave che entrano nella progettazione del prodotto/servizio o nelle modifiche da apportare allo stesso (restyling e/o reengineering) per andare incontro, concretamente, alle esigenze del cliente. È preferibile, in realtà, che tali fattori vengano individuati attraverso una ricerca di tipo qualitativo che precede l'indagine vera e propria. Si potrebbe, in tal senso, ricorrere ad un focus group oppure ad un pre-test su un piccolo campione.

Individuati, dunque, tali fattori, il management avrà a disposizione, con molta probabilità, un lungo elenco che dovrà essere smaltito raggruppando tra loro, in un'unica categoria, tutti gli elementi simili. Un ottimo supporto a questa operazione è fornito dal Customer Care che, avendo frequenti contatti con il consumatore/cliente e conoscendo i problemi da questo incontrati e lamentati nell'uso del prodotto/servizio, aiuta a delineare le aree critiche evitando gli errori che i manager potrebbero commettere definendo dall'interno le aree da investigare.

La corretta individuazione dei drivers della soddisfazione permette all'impresa di fornire prestazioni all'altezza delle aspettative del cliente, se non addirittura dei suoi desideri, colmando i gaps derivanti dal non allineamento tra desiderio, attesa e percezione di cui abbiamo accennato.

Allo scopo di quantificare il gap tra desiderio ed

aspettativa è possibile, addirittura, distinguere i drivers attesi da quelli desiderati dal cliente. Infatti, se è vero che la soddisfazione post-acquisto è legata all'allineamento tra prestazione ricevuta ed attese, è pur vero che il gap tra attese e desideri, che porta il cliente ad accontentarsi non avendo trovato alternative migliori, non è una base solida per instaurarsi di una relazione duratura e profittevole.

### Elaborazione dei dati

Una volta individuati i fattori distintivi verrà stilato, sulla base degli stessi, il questionario da somministrare al campione di clienti estratto dalla customer base. L'intero processo di indagine si concluderà poi con la raccolta dei dati e con l'elaborazione ed interpretazione dei risultati. Obiettivo di tale processo è quello di definire dei coefficienti di soddisfazione relativamente ai satisfaction driver, da ponderare opportunamente in base all'importanza che la stessa customer base attribuisce agli stessi. Il primo passaggio, fondamentale per una rielaborazione accurata dei dati, riguarda la riorganizzazione delle risposte in base ai fattori di stratificazione e quelli di soddisfazione.

Sarà, quindi, essenziale costruire una tabella a doppia entrata nella quale le righe rappresenteranno i clienti (opportunamente riorganizzati in strati) e le colonne i fattori di soddisfazione. In corrispondenza di ogni combinazione cliente-fattore saranno presenti le risposte che lo stesso avrà dato relativamente all'importanza attribuita al fattore e alla soddisfazione tratta dall'azienda relativamente al fattore stesso. Di seguito abbiamo descritto come organizzare le risposte in modo da rendere più semplice l'interpretazione dei dati.

Invero, le fasi che caratterizzano il processo di rielaborazione sono tre:

— **Definizione delle misure originarie:** nell' semplificazione descritta, gli elementi originari da monitorare sono il Grado d'Importanza (IMP) nonché quello di Soddisfazione Semplice (SS) dei satisfaction driver (D). Quest'ultimo elemento, in particolare, misura l'appagamento del cliente limitatamente ad uno specifico fattore ed indipendentemente dal peso che lo stesso gli attribuisce in termini d'importanza.

— **Individuazione dei point of view (POV) dell'analisi:** la loro identificazione avviene in fase

di pianificazione dei processi rielaborativi e permette di organizzare i dati in modo da aggregare/disaggregare le informazioni in base ai punti di vista (perni, pivot) ritenuti fondamentali per l'analisi. In questo specifico caso, abbiamo ritenuto (tra l'altro abbastanza semplicisticamente) che fosse importante poter gestire le misure individuate nel punto precedente in base:

- al singolo cliente;
- al singolo cluster di valore (ovvero ad un gruppo di clienti aventi una % di contribuzione ai margini sufficientemente omogenea);
- al singolo cluster di transattività (ovvero ad un gruppo di clienti aventi una frequenza di acquisto sufficientemente omogenea);
- al singolo satisfaction driver.

Invero, un'analisi di customer satisfaction che si rispetti dovrebbe prendere in considerazione i giudizi espressi da ogni singolo cliente declinandoli in base al singolo prodotto/servizio trattato dall'azienda. Tuttavia, per non rendere troppo complessa l'analisi, abbiamo pensato di investigare tali opinioni in maniera globale, escludendo gli aspetti ricollegabili alla singola referenza.

In definitiva, le prime due fasi servono ad identificare il paradigma informativo elementare per il quale sarà fondamentale minimizzare la presenza dei c.d. missing data (dati mancanti). In altre parole, al fine di non invalidare le risultanze, è opportuno che, per ogni combinazione cliente/driver, l'analista sia a conoscenza del cluster di valore/transattività di appartenenza del cliente nonché del giudizio circa l'importanza/soddisfazione attribuita dallo stesso al driver.

— **Identificazione delle misure derivate:** si tratta di valori ottenibili manipolando le misure originarie. Solitamente, nelle analisi di customer satisfaction, obiettivo di tali misure è quello di studiare i valori medi (o di sintesi) e la variabilità degli stessi. In altre parole, attraverso le misure derivate, l'analista potrà individuare:

- l'opinione (circa l'importanza e la soddisfazione) mediamente posseduta da un cluster di clienti e quanto questa varia (sempre mediamente) all'interno del medesimo cluster;
- il grado di importanza/soddisfazione mediamente attribuito ad un driver nonché la variabilità media delle opinioni espresse dai singoli clienti circa il medesimo driver.

Nell'esemplificazione indicata, abbiamo introdotto il concetto di soddisfazione ponderata (SP) al fine di calcolare i valori medi, non attraverso la mera applicazione della media aritmetica ai giudizi espressi da ciascun cliente ad ogni singolo cluster, ma pesando ognuna di queste opinioni in base all'importanza che ogni driver ha nella mente del cliente. Possiamo dire, in tal senso, che la soddisfazione di ogni singolo cliente debba essere calcolata utilizzando la seguente formula:

$$\overline{SP}_i = \frac{\sum_{h=1}^M IMP_h C_i \times SS_h C_i}{\sum_{h=1}^M IMP_h C_i} \text{ per ogni } i = 1, \dots, N;$$

con  $\left\{ \begin{array}{l} N = \text{Numero di Clienti appartenenti al campione;} \\ M = \text{Numero di Driver indagati;} \\ \overline{SP}_i = \text{Soddisfazione Media Ponderata} \\ \text{dell}'i - \text{esimo Cliente} \\ IMP_h C_i = \text{Importanza attribuita} \\ \text{dall}'i - \text{esimo Cliente all}'h - \text{esimo Driver;} \\ SS_h C_i = \text{Soddisfazione percepita} \\ \text{dall}'i - \text{esimo Cliente}'h - \text{esimo Driver;} \end{array} \right.$

e che, mutuando le considerazioni appena fatte, è

possibile pervenire alla soddisfazione globale della customer base (SP) calcolando la media delle soddisfazioni ponderate dei singoli clienti, ovvero:

$$\overline{SP} = \frac{\sum_{i=1}^N \sum_{h=1}^M IMP_h C_i \times SS_h C_i}{\sum_{i=1}^N \sum_{h=1}^M IMP_h C_i}$$

con  $\left\{ \begin{array}{l} N = \text{Numero di Clienti appartenenti al campione;} \\ M = \text{Numero di Driver indagati;} \end{array} \right.$

Nella Tavola 2 abbiamo rappresentato una tabella a doppia entrata nella quale, per ciascun cliente, è stato indicato il grado di importanza e soddisfazione: — per ogni driver; — mediamente rispetto ai driver; — globale.

Dalla tabella è possibile affermare, ad esempio: — che il cliente C007, nonostante attribuisca al driver dell'affidabilità un peso fondamentale

**TAVOLA 2 - IMPORTANZA/SODDISFAZIONE DEI FATTORI SCELTI: REPORT DEI GIUDIZI ESPRESSI**

CLIENTE	AFFIDABILITA'			DESIGN			FUNZIONALITA'			RESISTENZA			SICUREZZA			IMP totale	SS totale	SP totale
	IMP	SS	SP	IMP	SS	SP	IMP	SS	SP	IMP	SS	SP	IMP	SS	SP			
C001	4,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	3,0	4,0	4,0	2,0	2,0	2,0	4,0	4,0	4,0	2,8	2,8	3,2
C002	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	4,0	4,0	4,0	3,4	3,2	4,1
C003	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	4,0	4,0	4,0	3,4	3,2	3,6
C005	5,0	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,6	2,9
C006	4,0	4,0	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	5,0	4,0	4,0	2,4	2,4	3,3
C007	5,0	1,0	1,0	5,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	5,0	3,0	3,0	3,8	2,4	2,2
C008	5,0	2,0	2,0	5,0	2,0	2,0	3,0	4,0	4,0	2,0	1,0	1,0	4,0	4,0	4,0	3,8	2,6	2,6
C010	4,0	1,0	1,0	5,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	4,0	3,0	3,0	3,6	2,0	2,0
C012	4,0	2,0	2,0	5,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	4,0	4,0	4,0	3,4	2,4	2,6
C013	4,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	4,0	5,0	5,0	1,0	2,0	2,0	4,0	3,0	3,0	2,8	2,8	3,4
C014	4,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	4,0	4,0	4,0	2,4	2,4	2,5
C015	4,0	2,0	2,0	5,0	3,0	3,0	2,0	4,0	4,0	2,0	2,0	2,0	4,0	4,0	4,0	3,4	3,0	3,0
C017	4,0	2,0	2,0	5,0	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,0	2,0	2,0	5,0	4,0	4,0	3,6	2,4	2,4
C018	5,0	2,0	2,0	5,0	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	2,0	1,0	1,0	5,0	3,0	3,0	4,0	2,0	2,1
C019	4,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	4,0	4,0	1,0	2,0	2,0	4,0	4,0	4,0	2,4	2,8	3,0
C021	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	1,0	4,0	4,0	2,0	2,0	2,0	4,0	4,0	4,0	3,2	3,4	3,4
C022	5,0	1,0	1,0	5,0	2,0	2,0	4,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	4,0	3,0	3,0	3,8	2,0	2,1
C024	5,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0	4,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	5,0	2,0	2,0	4,4	1,6	1,5
C025	5,0	1,0	1,0	5,0	2,0	2,0	2,0	5,0	5,0	2,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,6	3,0	2,6
C026	5,0	2,0	2,0	5,0	1,0	1,0	2,0	5,0	5,0	2,0	4,0	4,0	4,0	2,0	2,0	3,6	2,8	2,3
C027	5,0	1,0	1,0	5,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	5,0	1,0	1,0	4,4	1,6	1,5
C028	5,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	4,0	4,0	4,0	2,4	2,2	2,6
C031	4,0	1,0	1,0	5,0	2,0	2,0	2,0	5,0	5,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	2,0	3,6	2,6	2,3
C032	5,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	3,0	4,0	4,0	2,0	1,0	1,0	4,0	3,0	3,0	3,0	2,8	3,5
C033	5,0	2,0	2,0	5,0	1,0	1,0	2,0	5,0	5,0	1,0	5,0	5,0	4,0	2,0	2,0	3,4	3,0	2,2
C035	5,0	1,0	1,0	5,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	4,0	2,0	2,0	4,0	2,0	1,9
<b>MEDIA</b>	<b>4,6</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>3,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>	<b>2,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>4,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>

- (5), in realtà, è rimasto deluso dalle performance aziendali (1);
- che il cliente C007, nonostante attribuisca mediamente molta importanza (3,8) ai driver scelti per l'indagine, in realtà, risulta poco soddisfatto dell'operato aziendale (2,2) e che, per di più, essendo la soddisfazione ponderata dello stesso inferiore a quella semplice (2,4), i giudizi negativi da lui espressi riguardino soprattutto i driver che ritiene più importanti (affidabilità, design e sicurezza);
  - che dal punto di vista globale i clienti hanno ritenuto i driver scelti per l'indagine poco più che mediamente importanti (3,4) anche se il loro giudizio satisfattivo medio è tendenzialmente vicino ma non in linea con le loro aspettative (2,6);
  - che, cambiando il punto di vista dell'analisi, potremmo pervenire anche alla soddisfazione media percepita per ogni singolo driver. Ad esempio, analizzando l'affidabilità, è possibile affermare che, nonostante rappresenti mediamente un fattore fondamentale (4,6), lo stesso viene percepito come un driver non sufficientemente appagato (2,3). Il calcolo dell'importanza e della soddisfazione ponderata media per ogni driver avviene sommando i giudizi di soddisfazione espressi da ogni singolo cliente opportunamente ponderati per il grado di importanza riferito dagli stessi diviso la sommatoria dei gradi di importanza. In formula:

$$\overline{SPD}_h = \frac{\sum_{i=1}^N IMP_h C_i \times SS_h C_i}{\sum_{i=1}^N IMP_h C_i} \text{ per ogni } h = 1, \dots, M$$

$$\text{con} \begin{cases} N = \text{Numero di Clienti appartenenti al campione;} \\ M = \text{Numero di Driver indagati;} \\ \overline{SPD}_h = \text{Soddisfazione Media Ponderata} \\ \text{percepita dai clienti per l'h-esimo Driver;} \end{cases}$$

Chiaramente, nonostante la possibilità di utilizzare tabelle così dettagliate sia sicuramente utile, in realtà, la gestione dell'informazione non sarebbe così semplice se, invece di intervistare 26 clienti (come in questo caso), lavorassimo su campioni formati da centinaia di unità.

In tal guisa potremmo affermare che una rielaborazione dei valori medi utilizzando i criteri di stratificazione applicati, ad esempio, nell'identificare la numerosità campionaria (in questo caso valore e transattività) possa essere un ottimo sistema per lavorare su un numero inferiore ma più significativo di dati. Chiaramente, l'utilizzo esclusivo del clustering per strati non è fondamentale: invero, l'organizzazione delle informazioni raccolte potrebbe includere altri point of view (POV) e, quindi, si potrebbero utilizzare ulteriori e/o diversi criteri di sintesi.

Nell'esemplificazione oggetto di studio abbiamo, quindi, mantenuto i criteri di clustering basati sulla stratificazione campionaria per cui è stato possibile identificare immediatamente i livelli di importanza e soddisfazione a seconda della percentuale di contribuzione al margine e della attitudine transattiva dei clienti. Nella Tavola 3 abbiamo rappresentato tali risultanze.

In particolare è possibile affermare che:

- I cluster di clienti ad alto valore sono quelli con il coefficiente di soddisfazione ponderata più alto (3,8) anche se molto probabilmente tale percezione delle performance aziendali è influenzata positivamente dalla bassa importanza (2,9) che mediamente gli appartenenti al cluster attribuiscono ai driver scelti per l'indagine. Inoltre, come è facilmente notabile, la soddisfazione ponderata è molto più alta di quella semplice (2,8) e ciò significa che, sebbene non per tutti i driver ci sia una percezione satisfattiva elevata, generalmente, quando l'importanza del fattore è consistente, tale percezione si mantiene su livelli elevati. La tabella mostra, infatti, come solo affidabilità e sicurezza siano considerati driver importanti dal cluster ad alto valore (rispettivamente 4,5 e 4,6) e come per tali fattori risultino elevati livelli di soddisfazione (rispettivamente 4,5 e 4,0).
- Differenti considerazioni riguardano i clienti a basso valore e gli *sleepers* (si tratta dei cosiddetti clienti «dormienti» ovvero coloro che, pur essendo clienti, nel periodo oggetto di studio non hanno effettuato alcuna transazione) che, al contrario, considerano generalmente molto importanti i driver scelti per l'indagine (rispettivamente 3,8 e 3,9) ma che, nonostante ciò, percepiscono livelli di soddisfazione ponderata mol-

to bassi (rispettivamente 2,3 e 1,9). Ancor più, andando ad analizzare gli *sleepers*, è possibile notare come il divario esistente tra soddisfazione semplice e ponderata (rispettivamente 2,3 ed 1,9) risulti sottendere livelli soddisfattivi ridotti in corrispondenza di attribuzioni d'importanza elevate (come, ad esempio, per affidabilità, design e sicurezza) e, viceversa, livelli soddisfattivi elevati con gradi d'importanza ridotti (come, ad esempio, per funzionalità e resistenza).

- Il cluster di clienti abituali registra le stesse dinamiche di quelli ad alto valore, ma ciò è implicito nel fatto che, la maggior parte delle unità che lo compongono, sono clienti che contribuiscono in maniera rilevante al margine dell'azienda. Dall'altra parte, essendo i clienti a transattività nulla coincidenti con gli *sleepers*, non è possibile effettuare alcuna differente considerazione rispetto a quelle fatte al punto precedente.
- In linea di massima, è importante sottolineare che, nonostante la soddisfazione ponderata di tre cluster (alto, medio-alto e medio) superi lo status «in linea», in realtà, l'unico raggruppamento ad avere un livello soddisfattivo semplice poco più che in linea (3,3) è quello dei clienti a medio-

alto valore. Ciò significa che, sicuramente per questi cluster l'azienda è stata brava a soddisfare i driver da essi ritenuti importanti ma che, esclusa la ponderazione, la stessa non è in grado di generare complessivamente livelli soddisfattivi molto elevati. È importante, inoltre, sottolineare che, per i cluster di medio-basso valore, basso valore e per gli *sleepers* non si è nemmeno riusciti a mantenere livelli di soddisfazione elevata relativamente ai driver da essi considerati importanti. In questa specifica esemplificazione, tra l'altro, il fatto che i driver considerati importanti siano gli stessi di quelli dei cluster ad alto valore complica ulteriormente l'individuazione delle ragioni che hanno generato livelli soddisfattivi così bassi. Infatti, se per i cluster di basso valore l'azienda generasse livelli soddisfattivi ridotti soprattutto nei driver non considerati importanti dai cluster di alto valore, siccome anche questi ultimi hanno dichiarato un basso grado di soddisfazione, la considerazione finale sarebbe stata quella generale di migliorare la percezione del fattore (potenziando il servizio o le caratteristiche del prodotto). In realtà, in questo caso, le ragioni vanno ricercate in valutazioni squisitamente soggettive

**TAVOLA 3 - REPORT DEI GIUDIZI ESPRESSI: CAMPIONE CLUSTERIZZATO PER VALORE E TRANSATTIVITÀ**

VALORE	AFFIDABILITA'			DESIGN			FUNZIONALITA'			RESISTENZA			SICUREZZA			IMP totale	SS totale	SP totale
	IMP	SS	SP	IMP	SS	SP	IMP	SS	SP	IMP	SS	SP	IMP	SS	SP			
ALTO	4,5	4,5	4,6	3,0	3,0	4,3	1,0	1,0	1,0	1,5	1,5	1,3	4,5	4,0	4,0	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>3,8</b>
MEDIO-ALTO	4,5	4,5	4,6	5,0	3,0	3,0	1,5	3,0	2,7	1,5	2,0	2,0	4,0	4,0	4,0	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,5</b>
MEDIO	4,7	3,2	3,2	2,3	1,5	2,1	2,8	3,5	3,6	1,8	1,3	1,3	4,0	3,7	3,7	<b>3,1</b>	<b>2,6</b>	<b>3,0</b>
MEDIO-BASSO	4,0	1,6	1,6	3,4	2,6	2,6	2,0	3,0	3,0	1,8	1,6	1,7	4,0	3,8	3,8	<b>3,0</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>
BASSO	4,8	1,4	1,4	5,0	1,6	1,6	2,8	3,4	3,3	1,6	2,0	2,1	4,6	3,4	3,4	<b>3,8</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>
SLEEPERS	4,8	1,3	1,3	5,0	1,5	1,5	2,8	3,7	3,2	2,5	3,0	2,7	4,3	1,8	1,8	<b>3,9</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>
<b>MEDIA</b>	<b>4,6</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>3,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>	<b>2,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>4,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>

TRANSATTIVITÀ	AFFIDABILITA'			DESIGN			FUNZIONALITA'			RESISTENZA			SICUREZZA			IMP totale	SS totale	SP totale
	IMP	SS	SP	IMP	SS	SP	IMP	SS	SP	IMP	SS	SP	IMP	SS	SP			
ABITUALI	4,6	3,2	3,3	3,4	2,8	3,2	1,6	2,4	2,8	1,4	1,8	1,9	4,2	4,0	4,0	<b>3,0</b>	<b>2,8</b>	<b>3,3</b>
NORMALI	4,3	2,8	2,9	3,4	2,1	2,5	2,5	3,4	3,5	2,0	1,6	1,6	4,0	3,7	3,7	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>	<b>2,9</b>
OCCASIONALI	4,8	1,6	1,6	4,2	1,4	1,5	2,6	3,0	3,0	1,4	1,6	1,7	4,6	3,4	3,4	<b>3,5</b>	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>
NULLA	4,8	1,3	1,3	5,0	1,5	1,5	2,8	3,7	3,2	2,5	3,0	2,7	4,3	1,8	1,8	<b>3,9</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>
<b>MEDIA</b>	<b>4,6</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>3,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>	<b>2,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>4,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>

e difficilmente ponderabili per cui la scelta delle azioni correttive da implementare potrebbe essere più difficile.

### Verso l'identificazione del TSE

L'elaborazione fatta finora, tuttavia, permette di valutare solo il grado di soddisfazione medio (ancorché ponderato) dei vari cluster che compongono il portfolio clienti dell'azienda oggetto di analisi ma nulla ci dice circa quanto succeda all'interno di tali cluster ovvero se esiste un qualche coefficiente che ci permetta di misurare la solidità di questi giudizi di sintesi. In tal guisa un altro aspetto fondamentale che un'indagine di customer satisfaction dovrebbe monitorare riguarda l'analisi della variabilità delle risposte sia per quanto concerne le valutazioni sull'importanza dei fattori scelti per l'indagine sia per quanto riguarda le indicazioni soddisfattive ad essi collegate.

L'analisi sulla variabilità delle risposte può essere effettuata utilizzando fondamentalmente gli indicatori messi a disposizione dalla statistica ovvero:

- lo **scarto quadratico medio**, che esprime quanto varia mediamente ogni osservazione rispetto a quella media del fenomeno. Nel caso specifico riguardante le analisi di customer satisfaction le formule da utilizzare sono:

$$SQM(IMP_h) = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (IMP_{h,C_i} - \overline{IMP}_h)^2}{N}} \text{ per ogni } h = 1, \dots, M$$

$$SQM(SS_h) = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (SS_{h,C_i} - \overline{SS}_h)^2}{N}} \text{ per ogni } h = 1, \dots, M$$

Dove SQM rappresenta lo scarto quadratico medio delle risposte su importanza e grado di sod-

**TAVOLA 4 - REPORT DI VARIABILITÀ DEI GIUDIZI ESPRESSI: CLUSTERIZZAZIONE PER VALORE E TRANSATTIVITÀ**

	D		Dati								SQM IMP totale	SQM SS totale
	AFFIDABILITA'	DESIGN	FUNZIONALITA'	RESISTENZA	SICUREZZA							
VALORE	SQM IMP	SQM SS	SQM IMP	SQM SS	SQM IMP	SQM SS	SQM IMP	SQM SS	SQM IMP	SQM SS		
ALTO	0,5	0,5	2,0	2,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	<b>1,8</b>	<b>1,7</b>
MEDIO-ALTO	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	<b>1,6</b>	<b>1,0</b>
MEDIO	0,5	1,1	1,9	0,8	0,9	1,3	0,7	0,5	0,0	0,5	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>
MEDIO-BASSO	0,0	0,5	2,0	0,5	0,0	0,9	0,7	0,5	0,0	0,4	<b>1,3</b>	<b>1,0</b>
BASSO	0,4	0,5	0,0	0,5	0,7	0,8	0,5	0,9	0,5	0,5	<b>1,4</b>	<b>1,1</b>
SLEEPERS	0,4	0,5	0,0	0,5	0,9	1,4	0,8	1,2	0,5	0,4	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>
<b>MEDIA</b>	<b>0,5</b>	<b>1,4</b>	<b>1,8</b>	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	<b>1,3</b>	<b>0,8</b>	<b>1,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,9</b>	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>

	D		Dati								SQM IMP totale	SQM SS totale
	AFFIDABILITA'	DESIGN	FUNZIONALITA'	RESISTENZA	SICUREZZA							
TRANSATTIVITÀ	SQM IMP	SQM SS	SQM IMP	SQM SS	SQM IMP	SQM SS	SQM IMP	SQM SS	SQM IMP	SQM SS		
ABITUALI	0,5	1,8	2,0	1,3	0,5	1,5	0,5	0,7	0,4	0,0	<b>1,6</b>	<b>1,5</b>
NORMALI	0,5	1,2	2,0	0,8	0,8	1,2	0,6	0,5	0,0	0,5	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>
OCCASIONALI	0,4	0,5	1,6	0,5	1,0	0,0	0,5	0,8	0,5	0,5	<b>1,6</b>	<b>1,0</b>
NULLA	0,4	0,5	0,0	0,5	0,9	1,4	0,8	1,2	0,5	0,4	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>
<b>MEDIA</b>	<b>0,5</b>	<b>1,4</b>	<b>1,8</b>	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	<b>1,3</b>	<b>0,8</b>	<b>1,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,9</b>	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>

disfazione semplice ed  $N$  è il numero di clienti che viene intervistato.

- La **differenza media di Gini**, che è un altro indicatore di variabilità e calcola quanto ogni risposta differisce in media da tutte le altre. In formula avremo:

$$DMG(IMP_h) = \frac{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N |IMP_{h,C_i} - IMP_{h,C_j}|}{N(N-1)} \text{ per ogni } h = 1, \dots, M$$

$$DMG(SS_h) = \frac{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N |SS_{h,C_i} - SS_{h,C_j}|}{N(N-1)} \text{ per ogni } h = 1, \dots, M$$

Dove DMG rappresenta la Differenza Media di Gini delle risposte su importanza e grado di soddisfazione semplice ed  $N$  è il numero di clienti che viene intervistato. Questo indicatore esprime la variabilità combinata massima delle risposte e, pertanto, rappresenta un valore di benchmark per lo scarto quadratico medio che, infatti, è sempre inferiore o al massimo uguale a quest'ultimo.

Nell'esemplificazione trattata abbiamo calcolato la variabilità delle risposte utilizzando lo Scarto Quadratico Medio e ciò a fine di analizzare se esiste o meno omogeneità all'interno dei cluster individuati sia per quanto concerne le risposte sull'importanza dei fattori indagati sia relativamente ai livelli soddisfatti generati.

La Tavola 3 indica le risultanze di tali analisi ed in particolare indica che, ad esempio, per quanto concerne:

- l'affidabilità, le opinioni espresse circa l'importanza sono poco variabili sia in media (0,5 su una variabilità massima potenziale di 2) sia rispetto ai cluster di valore e di transattività. Differenti considerazioni, invece, per quanto concerne i livelli soddisfatti generati dall'azienda le cui opinioni sono molto più disomogenee in media (1,4) e la cui variabilità è spiegata principalmente dai cluster a medio valore (1,1) ed abituali (1,8);
- il design, esistono opinioni contrastanti circa l'importanza attribuita dai clienti (1,8) a tale driver, generate soprattutto dai cluster di valore alto e medio-basso;
- la funzionalità, esiste una elevata variabilità di opinioni tra i livelli soddisfatti espressi dai clu-

ster di valore medio (1,3) e gli sleepers (1,4) nonché tra quelli abituali che registrano una disomogeneità nelle opinioni pari a 1,5;

- la resistenza, le opinioni contrastanti riguardano soprattutto i livelli soddisfatti espressi (1,0) con particolare riguardo per quelli degli sleepers (1,2);
- la sicurezza, esiste concordanza di opinioni sia per quanto concerne l'attribuzione di importanza (0,4) sia per quanto riguarda il grado di soddisfazione espresso (0,9).

È importante chiarire che, quando si parla di scarto quadratico medio, è fondamentale identificare un valore benchmark che esprima la variabilità potenziale massima che può assumere un fenomeno e ciò al fine di individuare, in termini percentuali, quanta parte di tale volatilità massima è spiegata da quella effettiva. Quando si ha a che fare con fenomeni caratterizzati da un numero di osservazioni finite (vedi ad esempio le analisi di customer satisfaction nelle quali la risposta può oscillare tra 1 e 5), l'individuazione di tale valore avviene effettuando il valore assoluto della differenza tra una delle due modalità estreme e la media aritmetica di tutte le possibili modalità statistiche. In questo caso, escludendo la frequenza con la quale si verificano, avremo che le modalità del fenomeno sono 1, 2, 3, 4 e 5 per cui, essendo la media aritmetica di tali modalità pari a 3 (ovvero  $1+2+3+4+5/5$ ), la variabilità massima sarà  $|5-3|=2$  o  $|1-3|=2$ . Indi per cui, quando troveremo uno SQM pari a 0,5, potremo dire che esso sarà espressione di una bassa disomogeneità delle risposte e ciò in quanto spiega solo il 25% della variabilità totale.

Infine, le risultanze derivanti da quest'analisi potranno essere integrate con le risposte date dagli intervistati alle domande aperte. È proprio dall'esito di queste risposte, infatti, che psicologi ed abili ricercatori di mercato potranno trarre spunti per proporre poi alla direzione miglioramenti nelle aree di maggiore criticità.

A questo punto, è necessario mutuare le considerazioni fatte relativamente allo SQM anche alla Soddisfazione Ponderata. Sempre ragionando per cluster, dovremo applicare la formula che segue per identificare la variabilità delle risposte circa il livello di Soddisfazione Semplice raggiunta, tenendo conto anche dell'importanza che mediamente gli stessi cluster attribuiscono ai vari driver:

## Strumenti operativi

$$SQM(SPD_h) = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (SS_i C_i - \overline{SPD_h})^2 \times IMP_h}{\sum_{i=1}^N IMP_h C_i}} \text{ con } h = 1, \dots, M$$

Rapportando, infine, la Soddisfazione Ponderata Media allo Scarto Quadratico Medio calcolato rispetto a quest'ultima per ogni driver oggetto di analisi si ottiene un numero puro che abbiamo definito **Tenore Satisfattivo Espresso (TSE)** e che individua il valore della soddisfazione mediamente raggiunta per ogni driver da tutti o parte dei clienti appartenenti alla customer base, indipendentemente dall'incidenza della variabilità dei giudizi espressi dai medesimi clienti relativamente ai driver stessi:

$$TSED_h = \frac{\overline{SPD_h}}{SQM(SPD_h)}$$

Come è possibile notare dalla Tavola 5, il calcolo del TSE ha permesso di evidenziare che, nonostante Funzionalità e Sicurezza registrino la medesima Soddisfazione Ponderata Media, in realtà, l'elevata variabilità dei giudizi espressi per il primo driver ne riduce la solidità in quanto non effettiva manifestazione di un parere comune all'interno del cluster stesso.

**TAVOLA 5 - CALCOLO DEL TENORE SATISFATTIVO ESPRESSO**

DRIVER	SP	SQM	TSE
AFFIDABILITÀ	2,31	1,38	1,68
DESIGN	2,11	0,99	2,13
FUNZIONALITÀ	3,22	1,21	2,65
RESISTENZA	1,96	0,90	2,17
SICUREZZA	3,25	0,92	3,54

### LIBRI

## Marketing relazionale

Come gestire la relazione con il cliente

di **G.R. Contaldo e T. Largo**

IPSOA Editore, 2006, € 50,00, pag. 330 – con CD – Rom

La capacità di un'impresa di conoscere individualmente ciascun cliente nonché di analizzare e gestire la relazione con lo stesso rappresenta, nei moderni sistemi economici, la leva strategica per eccellenza.

Il volume affronta in chiave innovativa la complessa filosofia del marketing relazionale offrendo uno strumento semplice, completo ed operativo a supporto di imprenditori, consulenti e di tutti coloro che in azienda si trovano quotidianamente a dover gestire la relazione con il cliente ed a misurarne il valore.

“**Marketing Relazionale**” si presta ad una duplice chiave di lettura. Una prima, squisitamente teorica, offre al lettore la possibilità di interiorizzare l'approccio filosofico proposto dagli autori attraverso la comprensione dei concetti-cardine di tale orientamento, ovvero:

1. il potenziamento della copertura radiale dei bisogni;
2. la generazione di una rendita di valore;
3. l'equivalenza dei flussi valoriali cliente-impresa.

Gli autori, in altre parole, guidano il lettore lungo un percorso che insegna ad im-

piegare la leva relazione come strumento di riposizionamento della relazione stessa sullo status della lealtà.

La seconda chiave di lettura, prettamente operativa, propone e descrive, attraverso esemplificazioni collegate, tutta una serie di tools pratici finalizzati alla raccolta dei dati, allo studio ed alla classificazione della base clienti, alla misurazione del customer-value, all'analisi e la gestione dello status relazionale.

Il **CD-Rom** allegato al volume, ripropone in formato Microsoft Excel le esemplificazioni simulate nel testo offrendo spunti e suggerimenti per la realizzazione di modelli che permettano l'analisi e la misurazione dei principali indicatori che caratterizzano il marketing relazionale.

**Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:**

- **Redazione:** tel. 02 82476087
- **E-mail:** Pmi@ipsoa.it
- **Servizio Clienti:** tel. 02 82476794
- **E-mail:** servizio.clienti@ipsoa.it
- **Agenzie Ipsoa di zona**  
(sul sito [www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it))

