

**Soddisfazione del cliente**  
**Rilevazione, misurazione, miglioramento**

**di**  
**Sophie Millot**

**©AFNOR, 2001**

Titolo originale: *L'enquête de satisfaction. Guide méthodologique*, Sophie Millot

AFNOR - Association Française de Normalisation  
11, avenue Francis de Pressensé  
93571 Saint-Denis La Plaine Cedex  
France

**©UNI - Maggio 2005 per l'edizione italiana**

UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione  
Via Battistotti Sassi, 11b - 20133 Milano

Italia

Tel. 02 70024.1 - Fax 02 70105992

[www.uni.com](http://www.uni.com)

### **TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI**

Nessuna parte del libro può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm, o altro senza il consenso scritto dell'editore.

### **ALL RIGHTS RESERVED**

*No part of this work may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means electronic, photocopying, recoding or otherwise, without the written permission from the publisher.*

Stampato da UNI - Milano

ISBN: 88-87777-81-0

# Sommario

<b>Prefazione</b> .....	VII
Presentazione dell'opera.....	VIII
Suddivisione.....	VIII
Un po' di glossario.....	VIII
<b>Parte 1: Organizzazione e svolgimento</b> .....	1
<b>1 Perché realizzare indagini sulla soddisfazione?</b> .....	3
1.1 La posta in gioco della soddisfazione dei clienti.....	3
1.1.1 Dalla soddisfazione del cliente alla redditività .....	3
1.1.2 Il legame tra soddisfazione e fedeltà del cliente.....	4
1.2 Le ragioni delle indagini sulla soddisfazione .....	6
1.2.1 Il cliente è al centro della politica di qualità .....	6
1.2.2 Un mezzo di ascolto ideale.....	6
1.3 Una tipologia degli strumenti di ascolto .....	7
1.4 Esigenza della norma ISO 9001:2000.....	8
1.5 Uno stimolo interno.....	11
1.6 Uno strumento complementare agli indicatori interni.....	12
<b>2 Una condizione preliminare, la definizione dei requisiti dell'indagine</b> .....	15
2.1 Dall'indagine globale all'indagine mirata.....	15
2.2 Scala di priorità dei requisiti d'indagine.....	17
2.3 Un apparato pertinente richiede del tempo.....	18
<b>3 Lo svolgimento generale di un'indagine</b> .....	19
3.1 La concatenazione delle fasi di realizzazione di un'indagine .....	19
3.2 Distinguere l'esplorazione delle aspettative dalla misurazione della soddisfazione.....	21
3.3 La fase di preparazione.....	23
3.4 La fase di esplorazione delle aspettative.....	24
3.5 La fase di misurazione della soddisfazione.....	26
3.6 La fase di comunicazione dei risultati.....	28
<b>4 La formalizzazione di un capitolato d'oneri</b> .....	31
4.1 La ricerca preliminare della documentazione.....	31
4.2 Il capitolato d'oneri.....	31
4.3 Obiettivi e finalità di un'indagine sulla soddisfazione.....	31

4.4	L'oggetto dell'indagine .....	33
4.4.1	Le diverse forme di qualità .....	33
4.4.2	Qualità dei <i>partner</i> commerciali e dei contoterzisti .....	34
4.4.3	Elementi in base ai quali si vuole o si può agire .....	35
4.4.4	Fedeltà e raccomandazione .....	35
4.5	L'obiettivo .....	35
4.5.1	I diversi tipi di clientela .....	35
4.5.2	Il campione .....	37
4.5.3	La misura del costo della costituzione di un campione .....	37
4.6	La periodicità .....	38
4.7	Le tecniche d'indagine .....	39
<b>5</b>	<b>L'organizzazione dell'indagine .....</b>	<b>41</b>
5.1	Presentazione dei mezzi .....	41
5.2	I rischi e le condizioni di riuscita .....	42
5.2.1	La mancanza di motivazione per passare all'azione .....	42
5.2.2	Risultati «macroscopici» poco sfruttabili dagli operatori .....	42
5.2.3	L'assenza di <i>know-how</i> .....	43
5.2.4	Risultati numerici non sfruttabili o errati .....	43
5.2.5	Una visione egocentrica .....	44
5.2.6	Cifre che non dicono niente .....	44
5.2.7	La sottovalutazione delle risorse necessarie .....	45
5.3	La partecipazione del personale .....	45
5.3.1	La creazione di un comitato pilota .....	45
5.3.2	Coinvolgimento del personale in gruppi di lavoro .....	46
5.4	Il ricorso ad un'assistenza esterna .....	48
5.4.1	Affidamento a terzi della realizzazione della fase di misurazione della soddisfazione .....	48
5.4.2	L'elaborazione computerizzata dei questionari .....	49
5.5	L'anonimato delle indagini .....	49
5.6	Il Codice della privacy .....	50
5.7	Budget e programmazione da prevedere .....	50
5.8	La programmazione di un'indagine .....	52
5.8.1	Di che cosa si tratta? .....	52
5.8.2	Come comportarsi? .....	52
<b>6</b>	<b>Confronto tra le caratteristiche delle tecniche di indagine .....</b>	<b>57</b>
6.1	Le tecniche d'indagine qualitativa .....	57
6.1.1	Il colloquio faccia a faccia .....	57
6.1.2	Il colloquio telefonico .....	58
6.1.3	La riunione di gruppo .....	59

6.2	Le tecniche di indagine quantitativa.....	59
6.2.1	Il questionario telefonico.....	59
6.2.2	Il questionario per posta o messo a disposizione.....	60
6.2.3	Il questionario faccia a faccia.....	61
6.2.4	Il questionario tramite internet o intranet.....	61
6.2.5	Il tempo che i vostri clienti dedicheranno a rispondervi.....	61
<b>7</b>	<b>L'organizzazione e la conduzione di un colloquio</b> .....	<b>63</b>
7.1	La preparazione di un colloquio.....	63
7.2	La concezione di una guida per i colloqui.....	65
7.3	I comportamenti in una situazione di colloquio.....	68
7.3.1	Principi di base.....	68
7.3.2	Lista di controllo dei comportamenti da privilegiare e da evitare nel corso del colloquio.....	73
7.4	L'annotazione di appunti.....	74
7.5	Il resoconto.....	76
<b>8</b>	<b>L'organizzazione e la conduzione di una riunione</b> .....	<b>79</b>
8.1	Un metodo di animazione delle riunioni basato sull'espressione scritta.....	79
8.1.1	Principi e vantaggi.....	79
8.1.2	Le fasi di lavoro.....	80
8.1.3	Le norme del lavoro in gruppo da proporre.....	80
8.1.4	Distribuzione dello spazio e materiale necessario.....	81
8.2	Un esempio di schema di animazione della riunione.....	82
8.3	Un esempio di produzione di un gruppo con questo metodo.....	86
	<b>Parte 2: L'elaborazione dei risultati</b> .....	<b>89</b>
<b>9</b>	<b>L'analisi dei risultati nell'indagine di esplorazione delle aspettative</b> .....	<b>91</b>
9.1	Il campo dell'analisi.....	91
9.2	Un metodo di analisi dei risultati.....	91
9.2.1	Criteri di qualità di tre tipi: neutro, positivo, negativo.....	92
9.2.2	Chi coinvolgere nell'analisi?.....	93
9.3	Le fasi del metodo.....	93
<b>10</b>	<b>La concezione di un questionario</b> .....	<b>101</b>
10.1	Le fasi di elaborazione di un questionario.....	101
10.2	La scelta delle domande.....	101
10.3	I diversi tipi di domanda.....	102
10.3.1	Le domande aperte.....	102
10.3.2	Le domande chiuse.....	103
10.3.3	La scelta di una scala comportamentale.....	106

10.4	La formulazione delle domande.....	110
10.5	Le categorie di informazione in un questionario.....	110
10.5.1	Introduzione o conclusione.....	110
10.5.2	Corpo del questionario.....	111
10.5.3	Presentazione di un questionario su carta.....	111
10.6	La concatenazione delle domande.....	112
10.7	La prova di un questionario.....	113
10.8	La precodifica di un questionario autogestito.....	114
<b>11</b>	<b>Il campione statistico per misurare la soddisfazione</b> .....	<b>115</b>
11.1	Il tasso di risposta e il tasso di restituzione.....	115
11.2	I due principali metodi di campionamento.....	116
11.2.1	Il metodo aleatorio.....	116
11.2.2	Il metodo delle quote.....	117
11.3	Le dimensioni del campione e il margine di errore.....	117
<b>12</b>	<b>L'elaborazione e l'analisi di un'indagine per misurare la soddisfazione</b> .....	<b>121</b>
12.1	Gli strumenti informatici di gestione dell'indagine.....	121
12.2	Il capitolato d'oneri delle elaborazioni.....	122
12.3	L'analisi e l'elaborazione delle domande aperte.....	122
12.3.1	L'approccio proposto.....	123
12.4	Le elaborazioni e l'analisi dei risultati.....	126
12.4.1	La scelta della base dei calcoli per la presentazione dei risultati.....	126
12.4.2	La trasformazione delle cifre.....	130
12.4.3	Le caratteristiche del campione.....	130
12.4.4	L'affidabilità statistica delle cifre.....	130
12.4.5	Ordinamento semplice e ordinamento incrociato.....	131
12.4.6	La costituzione delle sotto popolazioni.....	132
12.4.7	I raggruppamenti.....	132
12.4.8	L'analisi delle priorità.....	134
<b>13</b>	<b>La comunicazione dei risultati</b> .....	<b>135</b>
13.1	La redazione di una relazione di indagine.....	135
13.1.1	Lo schema di una relazione d'indagine.....	135
13.1.2	Alcuni consigli di redazione e di presentazione.....	136
13.2	La preparazione di lucidi.....	137
13.3	La presentazione delle cifre sotto forma di grafici.....	138
13.3.1	Alcuni esempi.....	138
	<b>Conclusione</b> .....	<b>141</b>

# Prefazione

« Solo con gli occhi degli altri  
è possibile riconoscere i propri difetti »

(Confucio)

Nel 1998, rivolgemmo un questionario per scopi di ricerca a circa 150 responsabili qualità nel settore dei servizi. I risultati di questo studio sottolineavano già allora in modo chiaro l'importanza di sviluppare il campo delle indagini sulla soddisfazione.

Nell'ambito dei servizi, il 78% degli organismi interrogati era direttamente coinvolto nella realizzazione di indagini sulla soddisfazione:

- il 64% disponeva già di uno strumento di questo tipo;
- il 14% lo prevedeva a breve termine.

Alcuni settori erano particolarmente ben attrezzati. Nella hit parade, possiamo citare quello bancario, all'interno del quale il 94% degli organismi aveva realizzato un'indagine sulla soddisfazione.

Vi sono altri dati numerici che dimostrano l'importanza del fenomeno della misurazione. Nel 1995, la Sofrès realizzò uno studio su richiesta del ministero dell'industria francese intitolato «*La valorizzazione di immagine della qualità dei prodotti e dei servizi francesi*»: mettendo insieme industrie e servizi, il 46% delle imprese disponeva di indicatori di soddisfazione del cliente.

La norma ISO 9001:2000 traduce concretamente la sentita necessità di cogliere le aspettative dei clienti e di misurarne la soddisfazione. Una guida metodologica pubblicata nel marzo 1999 da AFNOR fornisce le basi di una visione consensuale di esperti (che operano in imprese e in società di consulenza) su questo tema<sup>1)</sup>.

Ma cosa si intende per soddisfazione? Alcuni specialisti della qualità ne danno la definizione seguente:

*«La soddisfazione può essere definita come lo stato di un cliente che consegue da un giudizio sulle prestazioni dei prodotti e dei servizi, che egli ritiene essere all'altezza delle sue aspettative».*

Se la qualità dei prodotti o dei servizi offerti può essere oggetto di misurazioni interne della conformità rispetto a degli standard definiti dal fornitore, la misurazione della soddisfazione suppone una raccolta diretta delle percezioni dei clienti.

---

1) N.d.r.: sullo stesso argomento è stata pubblicata in Italia la UNI 11098:2003 "Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per la rilevazione della soddisfazione del cliente e per la misurazione degli indicatori del relativo processo".

L'obiettivo di questa guida per non specialisti, è quello di aiutarli a pilotare e/o realizzare indagini sulla soddisfazione dei propri clienti.

Indipendentemente dal fatto che si tratti di un'indagine presso clienti interni (per esempio gli utilizzatori di prestazioni del servizio informatico) o esterni, è possibile declinare i principi metodologici indicati allo stesso modo.

La metodologia può anche essere utilizzata per misurare la soddisfazione del personale.

## Presentazione dell'opera

### Suddivisione

Quest'opera è suddivisa in quattro parti principali:

- il capitolo 1 «*Perché realizzare indagini sulla soddisfazione?*» presenta la scommessa insita in questo approccio;
- il capitolo 2 «*Una condizione preliminare, la definizione dei requisiti dell'indagine*» propone un approccio per identificare e stabilire una gerarchia delle priorità di un'indagine;
- il capitolo 3 «*Lo svolgimento generale dell'indagine*» fornisce una visione rapida della successione delle fasi necessarie alla realizzazione di un'indagine;
- i successivi capitoli precisano un certo numero di punti tecnici, brevemente riassunti nel capitolo 4. La maggior parte di questi capitoli fornisce strumenti pratici ampiamente collaudati negli interventi di consulenza e di ricerca da noi condotti per organismi pubblici e privati;
- l'ultimo capitolo fornisce alcuni percorsi per approfondire le vostre conoscenze.

### Un po' di glossario

In questo documento, abbiamo scelto di chiamare «*organismo*» qualsiasi amministrazione, impresa privata o pubblica coinvolta nella realizzazione di un'indagine sulla soddisfazione.

L'appellativo «*cliente*» copre i diversi termini utilizzati: utente, aderente, socio, abbonato ...

Per «*criterio di qualità*» intendiamo un elemento in base al quale il cliente giudica la qualità delle prestazioni di un fornitore, ad esempio:

- il tempo di risposta ad un reclamo;
- la competenza di un addetto commerciale;
- il tempo di attesa in un'agenzia.

Infine, occorre chiarire cosa intendiamo con «*indagine sulla soddisfazione*». Nella nostra accezione, non si tratta soltanto di indagini con questionari con caselle da spuntare, destinati ad ottenere risultati numerici sul livello di soddisfazione.

Esistono altri tipi di indagini per raccogliere e stabilire una gerarchia delle aspettative dei clienti. Nell'ambito di colloqui o di riunioni, il cliente viene ascoltato senza preconcetti, sulla base di domande molto aperte, in modo non direttivo. In occasione di questo tipo di indagine, il punto di vista del cliente può essere espresso totalmente, senza essere influenzato dai criteri proposti.