

ROSSETTI

DEFINIRE I REQUISITI DELLA CUSTOMER SATISFACTION

In un contesto di sempre maggiori richieste dei consumatori, sempre più informati e pretenziosi e la cui domanda si manifesta sempre più diversificata ed esigente, diventa necessario creare prodotti in grado di soddisfare le esigenze del cliente ed essere al contempo competitivo sia rispetto alla qualità che al servizio

Mettersi nei passi del cliente a cui è destinata la propria offerta ed al quale spetta la valutazione positiva o negativa permette di accentuare le caratteristiche del prodotto che si ritiene siano maggiormente importanti e rilevanti per il cliente stesso.

Il punto di partenza

L'identificazione chiara ed univoca del "bisogno" per il cliente, che il prodotto deve soddisfare attraverso le sue funzioni, è il punto di partenza. La "voce del cliente" (voc) è il termine per descrivere queste esigenze o requisiti dichiarati e non dichiarati. Questa fase, purtroppo, non sempre è presidiata in maniera adeguata, pur essendo cruciale per l'intero sviluppo del prodotto. Una definizione chiara e condivisa del mercato è quindi fondamentale e serve per evitare il proliferare di modifiche e revisioni che sono tra i principali sprechi, comportando gravissime conseguenze sulla profittabilità degli investimenti fatti oltre che procurare un danno di immagine.

Catturare la voce del cliente

L'analisi e la valutazione del bisogno del cliente deve essere svolta a partire dai requisiti fondamentali del prodotto e dalle funzioni primarie richieste dall'utente, identificabili coinvolgendo il cliente stesso (approccio GEMBA ossia "sul campo") con il supporto delle funzioni marketing-commerciali, per poi proseguire con il supporto delle funzioni progettazione, engineering, produzione, finanza ecc., con l'esplosione in funzioni tecniche sia di prodotto che di processo. Il coinvolgimento di un team di persone che rappresentano i vari dipartimenti funzionali coinvolti nello sviluppo del prodotto può sicuramente portare ad una considerazione equilibrata dei requisiti o "cosa c'è" in ogni fase di questo processo di traduzione in modo che tutto sia in linea per ottenere il risultato desiderato: un cliente soddisfatto. Oltre alle esigenze "dichiarate" o "parlate" dei clienti, dovrebbero essere identificati bisogni o opportunità "non dichiarati" o "non espressi". È necessario lavorare sull'importante classificazione proposta dal professor Noriaki Kano (fig. 1) che propone la teoria dell'Attractive Quality o qualità inattesa che ha come assunto di base il concetto di scomposizione dell'offerta in una serie di attributi o "qualità" che il cliente percepisce ed apprezza.

Kano è stato il primo ad ipotizzare una relazione non lineare tra gli attributi di performance e la soddisfazione complessiva del cliente. Il modello studia la correlazione tra il sentimento di soddisfazione verso il prodotto in generale e tutte le caratteristiche che ne determinano la qualità. Sostanzialmente si classificano i bisogni in tre macro-categorie:

BISOGNI IMPLICITI "BASIC FACTORS" o MUST BE (mb), quelli che il cliente dà per scontato che siano presenti. Si tratta di caratteristiche che il cliente considera di base; se mancano anche solo in parte, creano una grande insoddi-

Soddisfazione del cliente

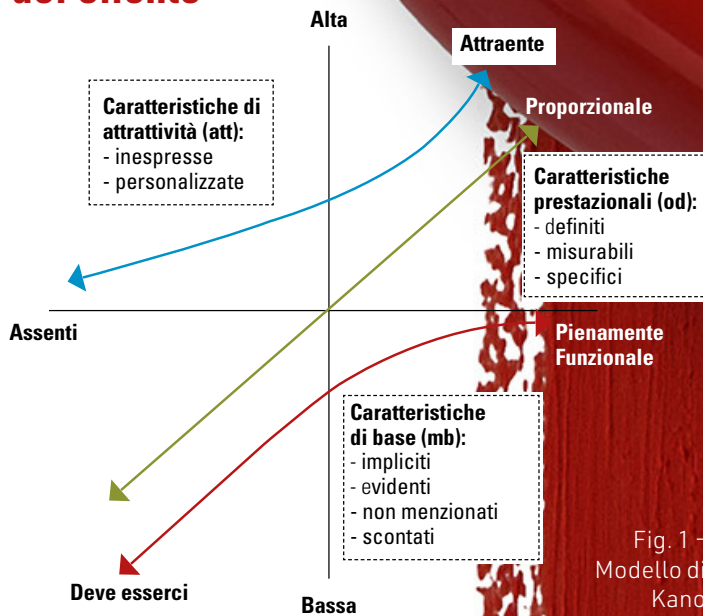


Fig. 1 - Modello di Kano

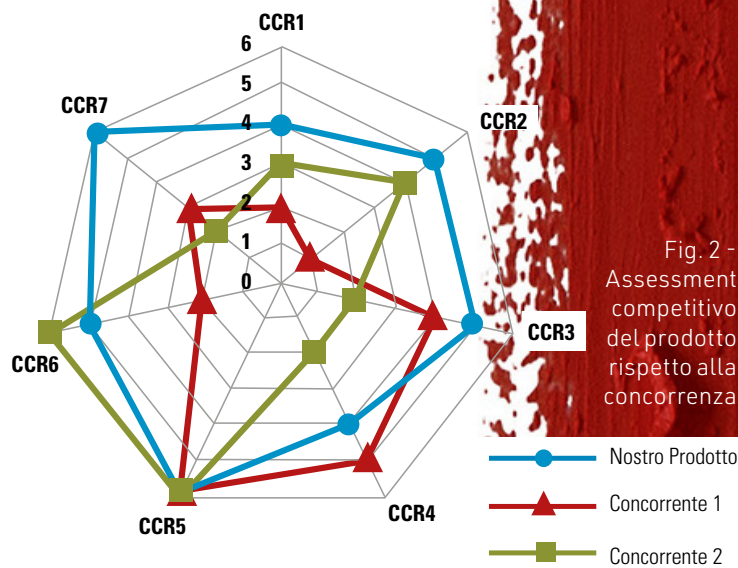


Fig. 2 - Assessment competitivo del prodotto rispetto alla concorrenza

sfazione; se sono presenti, anche ad alti livelli, di certo non entusiasmano.

BISOGNI ESPLICITI "ONE DIMENSIONAL" (od), ovvero quelle caratteristiche che il cliente conosce e trova soddisfazione se sono presenti ad un elevato livello qualitativo ed insoddisfazione se è basso.

BISOGNI LATENTI "ATTRACTIVE QUALITY" (att), sono quelle caratteristiche che il cliente non si aspetta di trovare. La loro assenza non è dunque un problema, ma la loro presenza genera sorpresa ed una grande soddisfazione.

Le implicazioni strategiche che emergono dall'utilizzo del metodo di Kano sono che l'azienda deve impegnarsi: a soddisfare tutti i requisiti must-be, essere competitiva sui requisiti one-dimensional, emergere con i requisiti attractive.

La Voice of customer è un dato qualitativo ed è per questo che è necessario operare anche un'analisi quantitativa che permetta di comprendere quali requisiti sono più importanti per il cliente.

Definizione dei customer critical requirements

La dettagliata definizione delle funzionalità del prodotto, la misura della prestazione erogata e dell'importanza di ciascuna funzione per il cliente, rappresentano la via migliore per giungere alla definizione del valore e compiere il primo passo fondamentale verso la qualità ideale.

I customer critical requirements (tab.1) costituiscono anche uno strumento di "marketing attivo" in quanto sottolineano e valorizzano sia l'attitudine aziendale all'ascolto del cliente che l'orientamento verso la qualità del prodotto. Ogni CCR viene esaminato in dettaglio (nella current state map) ed identificato come segue:

CCR1 – Colore (mb): il colore del rossetto deve essere uguale al colore scelto dal cliente. Tale parametro risulta fondamentale poiché è stato valutato come tra i più importanti.

CCR2 – Texture (od): si deve stendere sulle labbra in modo scorrevole, senza sbavature e con un film omogeneo.

CCR3 – Aspetto (od): lo stick deve essere il più possibile senza buchi sulla superficie, senza striature di colore, senza alonature, senza trasudazione e senza deformazioni.

CCR4 – Aspetto organolettico (mb): l'aroma dello stick deve corrispondere a quanto richiesto, senza sapori derivanti da eventuali ossidazioni di materie prime in formula.

CCR5 – Dossier tecnico (mb): al fine di rispettare le normative vigenti, bisogna redigere il dossier tecnico (P.I.F).

CCR6 – Innovazione comunicativa (att): risultano come requisiti inaspettati, trascendenti e spesso inespressi, che rappresentano una "gradita sorpresa" per il cliente.

CCR7 – Elementi economici (od): il costo target definito rappresenta uno step importante per la realizzazione del progetto.

La suddivisione dell'esperienza di consumo in più parti consente di stabilire diversi livelli di soddisfazione con riferimento ad ogni specifica fase rivelando il "profilo del cliente". La performance alla quale si fa riferimento è quella del pro-

TABELLA 1 - CUSTOMER CRITICAL REQUIREMENTS

	BISOGNI DEL CLIENTE	KANO
Albero dei bisogni progettuali		
CCR1 - COLORE	B1 - Scrivenza uniforme B2 - Non cambiare colore sulle labbra B3 - Corrispondenza allo standard	mb mb mb
CCR2 - TEXTURE	B4 - Qualità sensoriale B5 - Buona stendibilità B6 - Non spezzarsi con l'uso B7 - Formazione film omogeneo B8 - Adesione sulle labbra B9 - Buona resistenza termica	od od mb od od od
CCR3 - ASPETTO	B10 - Striature di colore nello stick B11 - Buchi sulla superficie B12 - Trasudazione dello stick B13 - Smagliature dello stick B14 - Deformazione dello stick B15 - Presenza di corpi estranei nello stick B16 - Sbavature all'inserimento nel godet	od mb mb od mb mb od
CCR4 - ASPETTO ORGANOLETTICO	B17 - Sapore dello stick B18 - Fragranza dello stick	mb mb
Albero dei bisogni impliciti		
CCR5 - DOSSIER TECNICO	B19 - Normative legali B20 - Stabilità B21 - Sicurezza all'uso B22 - Requisiti etici ed ambientali	mb mb mb od
Albero dei bisogni integrati		
CCR6 - INNOVAZIONE COMUNICATIVA	B23 - Effetti speciali dello stick B24 - Forme personalizzabili dello stick B25 - Formulazione personalizzabile B26 - Funzionalità del packaging B27 - Enfasi sugli ingredienti	att att att att att
CCR7 - ELEMENTI ECONOMICI	B28 - Costi di ricerca B29 - Costi di produzione	od od

dotto interpretato come "pioniere di attributi" ed è quindi fondamentale nella strategia di sviluppo il confronto con la concorrenza (fig. 2). Questo assessment competitivo permette di comprendere i punti di forza e di debolezza del proprio prodotto.

Risultato di tale operazione è la curva di valore del prodotto esistente. È possibile calcolare il fattore di miglioramento (FM) con la seguente formula:

$$FM = \text{valutazione proprio prodotto} - \text{valutazione prodotto della concorrenza}$$

Più è alto il valore di questo indice nel range positivo, più alto è il relativo vantaggio competitivo in termini di qualità percepita dal punto di vista del cliente; viceversa, quanto maggiore è il valore di questo indice negativo, tanto maggiore sarà lo svantaggio competitivo. Per migliorare la funzione di base

TABELLA 2 - ANALISI BINARIA PER LA VALUTAZIONE DEI BISOGNI

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	TOT	%
B1	X																			
B2		X																		
B3			X																	
B4				X																
B5					X															
B6						X														
B7							X													
B8								X												
B9									X											
B10										X										
B11											X									
B12												X								
B13													X							
B14														X						
B15															X					
B16																X				
B17																	X			
B18																		X		

con delle funzioni secondarie il formulatore deve utilizzare la regola, seguendo il modello di Kano:
 $mb > od > att$

Il giudizio sulle performances di ciascun CCR, dovrà poi essere ponderato a seconda dell'importanza che il cliente attribuisce a quello specifico bisogno. Questo aiuta a stabilire delle priorità di sviluppo ed a realizzare dei perfezionamenti qualora risultassero necessari.

Al riguardo si utilizza la tecnica AHP (Analytic Hierarchy Process = Processo Analitico Gerarchico) particolarmente utilizzata in "group decision making". Il metodo AHP aiuta i "decision makers" a tradurre concretamente ed in maniera formale i valori d'importanza dei bisogni progettuali. Ridurre l'errore nella valutazione è fondamentale poiché da questo dipende il peso con cui moltiplicare l'adeguatezza. L'AHP può essere semplificato in una valutazione binaria con un confronto a coppie, in una specie di "campionato" dei bisogni che alla fine produce una classifica (tab.2).

L'aspetto interessante è quello di riuscire matematicamente a valutare il grado di coerenza dei giudizi espressi, questo perché il metodo è molto robusto e la nostra mente è capace di essere molto efficace nel giudicare coppie, piuttosto che elenchi numerosi. Sostanzialmente la comprensione dei bisogni progettuali serve a: incrementare il valore del nuovo prodotto e fare vera innovazione di prodotto superando il trade-off tra funzione e costi.

Conclusione

La customer satisfaction va ricercata e creata ma è necessario anche misurarla al fine di realizzare prospettive di sviluppo futuro. Un'azienda che si evolve anche con il consiglio ed il supporto del cliente, potrà arrivare al profitto, elemento fondamentale per la sopravvivenza ed il progresso della stessa. Saper osservare il proprio prodotto ed i propri servizi in chiave critica, valutandoli nello stesso modo in cui potrebbe farlo il consumatore, porta alla creazione di un'offerta che va a soddisfare i bisogni e le esigenze dello stesso e che la rende competitiva all'interno del mercato. Quindi, è necessario superare l'idea secondo il quale gli interessi di azienda e cliente siano costantemente in conflitto e sviluppare la concezione di una forte collaborazione ed uno spiccato senso di cooperazione per portare un notevole vantaggio ad entrambi. ●

BIBLIOGRAFIA

- Busacca B., Bertoli G. (2012); *Customer Value: soddisfazione, fedeltà e valore*, Milano, Egea.
- Guido G., Bassi F., Peluso A.M. (2010), *La soddisfazione del consumatore: la misura della customer satisfaction nelle esperienze di consumo*, Milano, Franco Angeli.
- "Customer satisfaction" di Johnson M.D., E. Gustafsson, Guerini e Associate, Milano, 2003.
- Cuomo M.T. (2000), *La customer satisfaction: vantaggio competitivo e creazione di valore*, Padova, Cedam.
- Gerson F.R. (1995), *Come misurare la soddisfazione del cliente*, Milano, F. Angeli.