

GDOWEEK

19 GENNAIO 2009 - N°465



**Esselunga: il 2009
sarà difficile, ma il cliente
rimane al centro**

• GDOWEEK n. 465 • Settimanale • Il Sole 24 ORE Business Media Srl - via G. Patecchio 2 - 20141 Milano • Poste Italiane s.p.a. - Sped. in A.P. - D.L. 353/2003 (Conv. in L. 27/02/2004 n. 46) - art. 1, comma 1, DCB Milano - Taxe perque (tassa riscossa)

Customer satisfaction *Gdoweeek* incontra Claes Fornell, guru mondiale in materia di fidelizzazione

La fedeltà del cliente, un'incognita che si risolve ricorrendo alle equazioni

I Latini dicevano *repetita iuvant*. Questa aurea massima può essere anche applicata al business: fidelizzare il cliente e indurlo ad acquisti ripetuti giova molto ai bilanci delle aziende, mentre guadagnare quote di mercato usando in maniera dissennata la leva del prezzo può non essere un grande affare. Per rendere fedele un

cliente la strada maestra è soddisfarlo. A meno che non si abbia a che fare con aziende talmente grandi o con possibilità di offrire prezzi così scontati da superare qualsiasi barriera. Due esempi: McDonald's, dove la maggioranza dei clienti ritiene di mangiare in maniera accettabile, ma non certo entusiasmante e Wal-Mart. I due

esempi appena citati sono desunti da un testo che in questi giorni esce in libreria, per i tipi di Franco Angeli e con la prefazione di Giampaolo Fabris. Stiamo parlando di "Clienti soddisfatti", l'ultimo volume di Claes Fornell, professore dell'Università del Michigan e ideatore dell'Acsi, American Customer Satisfaction Index. È

considerato il maggiore esperto mondiale nel campo della customer satisfaction e del customer asset management; *Gdoweeek* ha avuto l'opportunità di intervistarlo.

Professor Fornell, cominciamo con il definire l'oggetto della sua attività scientifica. Che cosa si intende per customer satisfaction?

È un concetto del tutto simile a quello dato al termine utility nell'economia classica: rappresenta la valutazione complessiva che l'acquirente dà della sua esperienza di consumo, a partire dallo shopping, per passare alle modalità di acquisto e dai risultati derivanti dall'uso del bene o del servizio acquistato.

Come si misura la customer satisfaction? Come è possibile determinare che tipo di bene o di servizio risulta davvero importante per il consumatore?

Il problema è analogo a quello che si si pone con la misurazione dell'intelligenza. Non la si può fare con un'osservazione diretta, ma per via indiretta ci si può arrivare. Il nostro approccio sulla customer satisfaction si basa su due diversi aspetti: il primo consiste nell'elaborare una serie di questionari con cui indagare sottilmente su alcuni aspetti legati alla soddisfazione; il secondo è combinare i risultati di queste indagini con una serie di equazioni che consentano di predire il comportamento del cliente.

In che senso parla di equazioni?

Se presupponiamo che la fedeltà del cliente è una funzione della sua soddisfazione e che

Chi è...

Claes Fornell
Svedese, è fondatore e copresidente di CFI Group Claes Fornell International Group e Foresee Results. Insegna Business alla Stephen M. Ross School of Business presso la University of Michigan.





“ Un’azienda ” con i clienti soddisfatti deve agire meno sulla leva prezzo

questa a sua volta è funzione della qualità percepita (un aspetto questo misurabile con i questionari) possiamo arrivare alla fedeltà del cliente. Questi sono i presupposti teorici di base. In qualsiasi campo scientifico, per usare un’immagine del filosofo Peter Achinstein, senza il supporto di una teoria validata effettuare una misurazione sarebbe come voler capire una lingua straniera servendosi di un’interprete che non sa parlare.

La fidelizzazione della clientela quindi è un fattore da privilegiare a tutti i costi?

È uno dei fattori critici per il successo di un’impresa. I profitti di un’azienda dipendono soprattutto dai flussi continui di entrate derivanti da acquisti ripetuti. Le ricerche hanno dimostrato che i clienti soddisfatti tendono a essere fedeli e che i clienti fedeli fanno in modo che diminuiscano i costi, aumentando il cash flow e diminuendo la sua variabilità.

Disponibilità e cortesia degli addetti: quanto finiscono per pesare nel successo di un’azienda?

Per un’impresa di servizi sono fattori che si rivelano fondamentali: è molto difficile fare guadagni con dipendenti che si dimostrano poco gentili con i clienti o poco soddisfatti della loro situazione lavorativa.

In una fase di recessione come questa puntare sulla soddisfazione del cliente è più importante che abbassare i prezzi?

Bisogna operare in entrambe le direzioni; va però sottoli-

neato che la riduzione dei prezzi è di norma inversamente proporzionale al grado di soddisfazione dei clienti: se la mia azienda ha clienti più soddisfatti del suo concorrente può ridurre meno i prezzi per rimanere competitiva.

In “Clienti soddisfatti” lei scrive che la leva del prezzo si può rivelare un’arma a doppio taglio. Perché?

Se si usa l’arma del prezzo al solo scopo di attrarre un cliente della concorrenza è probabile che alla fine quel consumatore non sarà soddisfatto del suo acquisto. Un prezzo basso di per sé può portare a una vendita in più; ma poi, per ottenere incassi ripetuti da un cliente che percepisce come più alta la qualità del concorrente, bisognerà offrirgli prezzi ancora più bassi, a tutto scapito del conto economico.

Il dettaglio specializzato non può competere sul prezzo contro i giganti della distribuzione generalista. In quali campi devono competere?

Servizio, esclusività e marca: in altre parole sull’offrire valore al cliente. Nei periodi di difficoltà economica è più difficile perché i profitti derivanti dai clienti fidelizzati diminuiscono e bisogna fare concessioni di prezzo, riducendo il gap. Ma non potrà mai vincere puntando solo sul prezzo.

Lei sostiene che è possibile stabilire un legame tra soddisfazione del cliente verso i prodotti o i servizi di un’azienda e l’andamento

del corso azionario di quella stessa azienda. Perché?

Come dicevo prima, un alto livello di soddisfazione del consumatore tende a rendere più continuo il business e quindi meno rischioso, perché meno variabile. Alti profitti e bassi rischi sono i fondamentali per valutare in Borsa un’azienda.

I fornitori di servizi (ad esempio le compagnie telefoniche con i call center automatizzati) o i retailer (con i sistemi di self scanning) cercano sempre più spesso di far lavorare il cliente al posto loro. È una buona strategia?

È una strada che è stata percorsa per quasi un secolo ma oggi le cose stanno cambiando. La valutazione da fare è il costo del tempo per il consumatore contro il costo che si affronta adoperando personale dipendente. Il valore che sempre più larghi segmenti della popolazione attribuiscono al loro tempo è in crescita ed è quindi sempre più apprezzato chi il tempo lo fa risparmiare. Le imprese dovrebbero invece rendersi conto che costringere a lunghe attese telefoniche clienti che hanno bisogno di assistenza, o comunque indurli a fare cose che usualmente dovrebbero essere a carico del venditore è controproducente.

Certo, il costo del lavoro può essere un ostacolo ma si può ricorrere alla tecnologia per cercare soluzioni convincenti. L’esempio più ovvio è Internet, grazie al quale sia l’impresa sia il cliente risparmiano tempo.

Gino Pagliuca

Tre case history



Un caso di correlazione tra soddisfazione del cliente e valori di Borsa è quello di **Apple**: nel 2004 ha raggiunto la testa della classifica della customer satisfaction tra i produttori di computer e da allora il valore di borsa è salito fino a una punta dell’800% a fronte delle performance modeste di molti concorrenti.



I’m lovin’ it.

Funziona anche se non entusiasma il cliente. In questo caso il modello di business vincente è puntare su un’offerta per i bambini conveniente e senza eguali.



Modello di business semplice: offrire il prezzo più basso della città. Il livello di servizio è insoddisfacente e anche il vissuto della qualità è basso. Eppure muovendosi come un monopolista se lo si può permettere. La stessa logica delle aziende pubbliche italiane, verrebbe da dire.