



# LA VOCE DEL CLIENTE

Come ascoltarla, quando NON (!) ascoltarla

Newsletter N°1

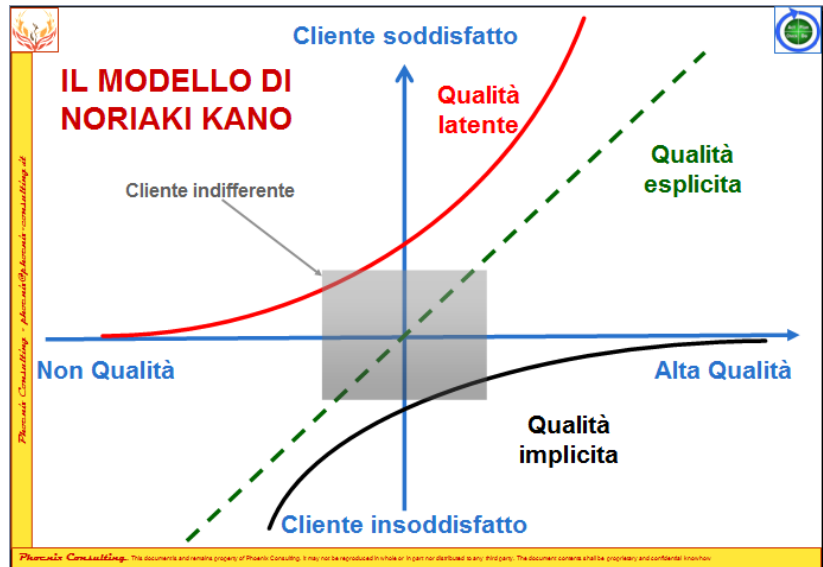
## LA PILLOLA DI TEORIA

L'Azienda deve mettere al centro della propria attenzione il Cliente, per ascoltare la sua voce e per comprendere i suoi bisogni, in modo da offrire quello che veramente gli serve. Ma il vero problema è: come si fa a conoscere la voce del Cliente? E poi: bisogna sempre ascoltarla?

Noriaki Kano, uno studioso della qualità totale, ci è d'aiuto con questo bellissimo diagramma, in cui ha messo sull'asse orizzontale il livello qualitativo delle caratteristiche di un prodotto/servizio e sull'asse verticale la soddisfazione che il Cliente ne riceve.

E' utile raggruppare le caratteristiche qualitative in tre macro categorie:

- La qualità implicita (curva nera)
- La qualità esplicita (curva verde)
- La qualità latente (curva rossa)



La **qualità implicita**, è quell'insieme di caratteristiche che il Cliente dà per scontato che siano presenti. Per esempio, chi vuole comprare una vettura di fascia media per la propria famiglia non chiederà mai al concessionario se il servofreno è di serie: è ovvio, è implicito che lo sia! In altre parole, si tratta di caratteristiche minime, che il Cliente considera di base: se mancano, anche solo in parte, creano una grande insoddisfazione; ma se sono presenti, anche ad alti livelli, di certo non entusiasmano.

La **qualità esplicita**, è data da quelle caratteristiche che il Cliente conosce e vuole verificare, sono quelle che egli desidera trovare nel foglio dati o nella specifica del prodotto/servizio: gli interessano, chiede informazioni al fornitore e trova soddisfazione se sono presenti ad un elevato livello qualitativo, anzi, la soddisfazione è direttamente proporzionale al livello qualitativo. Quanto più il cliente trova una buona qualità, tanto più è soddisfatto; viceversa tanto più è scontento se non la trova. Per il padre di famiglia che cerca un'auto di fascia media, il (basso) consumo chilometrico di carburante è sicuramente un punto di rilievo positivo, che dà tanta più soddisfazione quanto più il consumo è basso.

Più interessante è **qualità latente**, che è costituita da 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, che cresce moltissimo se c'è un'alta qualità. Pensiamo a cosa direbbe il padre di famiglia se trovasse nella sua auto un sistema di sicurezza nuovo e finora non presente in quella fascia di vetture e se si convince che funzioni veramente bene!

Come vedete prendo ad esempio il prodotto "automobile" perché tutti, a torto o a ragione, siamo convinti di conoscerlo bene, ma non vi è difficile trovare la corrispondenza con i vostri prodotti/servizi.

## L'APPLICAZIONE PRATICA

Ogni Azienda deve quindi sforzarsi di capire senza il minimo errore quali caratteristiche il Cliente si aspetta ed a quale livello qualitativo (la **qualità implicita**). Non è difficile, per chi conosce bene il proprio settore; uno strumento fondamentale è il confronto con i concorrenti (benchmarking). Ma attenzione: il minimo errore può costare molto caro. Pensiamo al famoso flop di quell'auto di gran marca che non superava un test di sicurezza basilare (la prova dell'alce): per quanto avesse mille caratteristiche raffinate, l'immagine fu rovinata per lungo tempo e fu poi recuperata solo con grande sforzo.

Per acquisire la conoscenza della **qualità esplicita** l'Azienda può ricorrere, per esempio, alle inchieste dirette con i clienti oppure allo studio del posizionamento del proprio prodotto rispetto alla concorrenza, sia in termini qualitativi che di prezzo. Ed esistono altre tecniche messe a disposizione dal marketing analitico per conoscere la voce del Cliente.

Tuttavia il vero problema è: com'è si può conoscere la **qualità latente**? E' quella che neppure il Cliente percepisce, finché non la vede realizzata in pratica, e quindi è impossibile chiedergliela! A questo si riferiva Henry Ford, quando raccontava che "se avessi ascoltato le richieste dei miei clienti, avrei dovuto fornirgli cavalli più veloci". Lui, invece, creò un prodotto assolutamente innovativo per quel tempo: l'automobile di massa. Ed anche Steve Jobs, il grande visionario dei nostri tempi amava citare questa frase, a sostegno delle sue innovazioni, spesso non ancora richieste dai Clienti.

Non è quindi vero che si deve sempre e solo ascoltare la voce del cliente: è necessario anche saper immaginare cosa potrebbe essergli utile, quando lui ancora non lo sa.

Qui entrano in campo l'inventiva, la fantasia, la capacità di immaginare il futuro diverso da com'è oggi, le doti che hanno sempre contraddistinto le PMI Italiane.

Con questo non voglio certo sostenere l'atteggiamento assurdo, ma purtroppo non raro, di chi dice "so ben io cosa va bene al Cliente!". E' deleterio costruire castelli in aria, abbandonando gli strumenti dell'analisi di mercato, soprattutto lo studio dei bisogni dei Clienti e delle soluzioni prestate dai concorrenti. Si tratta, piuttosto, di usare questi strumenti come base di partenza per saper individuare soluzioni nuove. Si tratta di accendere il "naso" e la fantasia dopo che si è bene ascoltato e studiato il Cliente, cercando di capire le parole non dette, il senso profondo delle sue richieste. In realtà Henry Ford ascoltava i clienti, solo che capiva che la loro vera richiesta non era quella espressa a parole di "cavalli più veloci", ma quella implicita di spostarsi più in fretta e più comodamente.

La qualità latente, proprio perché è nascosta al Cliente, quando viene scoperta lo sorprende, genera quello stato di entusiasmo che lo motiva all'acquisto. Tuttavia, dopo la scoperta, il Cliente si aspetta che la sorpresa si ripeta indefinitamente! Ma se si ripropongono le stesse prestazioni, la sorpresa viene meno. Pensiamo al sistema ABS delle auto: i primi modelli, di fine anni '70, suscitavano meraviglia ed erano una caratteristica distintiva, riservata alle auto di lusso: era qualità latente. Poi si è diffuso a molti modelli ed è così diventato qualità esplicita. Oggi gran parte del parco autovetture lo possiede ed è considerato qualità implicita.

Esiste quindi un processo di degradazione della qualità da latente in esplicita e infine in qualità implicita, a cui solo la costante innovazione può porre rimedio.

Spesso, ma non sempre, è la funzione commerciale che acquisisce la conoscenza della voce del Cliente e dei suoi bisogni espliciti, e che può immaginare quelli latenti: in fondo, il suo mestiere è proprio parlare coi Clienti e vivere nel mercato. Spesso, ma non sempre, è il tecnico che ha idee nuove e realizzabili. E' quindi evidente il difficile problema di come scambiarsi informazioni tra commerciali e tecnici. Esiste una metodologia specifica per questo, e ne parleremo in una prossima

newsletter.


## **CONCLUSIONE**

Oggi la competizione internazionale è troppo spesso in vantaggio sulle PMI Italiane, rispetto a molti fattori: pensiamo al Sistema Paese oppure ai costi di lavoro, denaro, energia, solo per fare alcuni esempi. Ma allora, a maggior ragione, oggi il nostro carattere distintivo, cioè la capacità di innovazione continua, deve essere la nostra carta vincente.

Scuole, università e formazione professionale continua solo le radici che la alimentano. La relazione con il cliente è la luce che la fa crescere, la stella polare che la indirizza. Essa è divenuta la vera dimensione critica: il prodotto/servizio erogato dalle aziende deve soddisfare i bisogni impliciti, espressi e, soprattutto, latenti dei propri Clienti.

Nella speranza di esservi stato utile vi rimando alla prossima newsletter e vi auguro buon lavoro.

Cordialmente

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Giancarlo Ferrarini". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.