
INDICE

	PREMESSA ISO	1
	INTRODUZIONE	2
0.1	Generalità.....	2
0.2	Relazione con la ISO 9001.....	2
0.3	Relazione con la ISO 9004.....	2
0.4	Relazione con le ISO 10001, ISO 10002 ed ISO 10003.....	3
1	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	4
2	RIFERIMENTI NORMATIVI	4
3	TERMINI E DEFINIZIONI	4
4	CONCETTI E PRINCIPI GUIDA	5
4.1	Generalità.....	5
4.2	Concetto di soddisfazione del cliente.....	5
4.3	Principi guida.....	6
4.3.1	Impegno.....	6
4.3.2	Capacità.....	6
4.3.3	Trasparenza	6
4.3.4	Accessibilità.....	6
4.3.5	Reattività.....	6
4.3.6	Integrità delle informazioni.....	6
4.3.7	Accountability	6
4.3.8	Miglioramento.....	6
4.3.9	Riservatezza.....	7
4.3.10	Approccio focalizzato sul cliente.....	7
4.3.11	Competenza	7
4.3.12	Tempestività	7
4.3.13	Comprensione.....	7
4.3.14	Continuità	7
5	QUADRO DI RIFERIMENTO PER MONITORARE E MISURARE LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	7
5.1	Contesto dell'organizzazione.....	7
5.2	Istituzione	8
6	PIANIFICAZIONE, PROGETTAZIONE E SVILUPPO	8
6.1	Definizione dello scopo e degli obiettivi.....	8
6.2	Determinazione del campo di applicazione e della frequenza.....	9
6.3	Determinazione dei metodi di attuazione e delle responsabilità.....	9
6.4	Allocazione delle risorse	9
7	FUNZIONAMENTO	9
7.1	Generalità.....	9
	figura 1 Monitoraggio e misurazione della soddisfazione del cliente	10
7.2	Identificazione delle aspettative dei clienti	10
7.2.1	Identificazione dei clienti	10
7.2.2	Determinazione delle aspettative del cliente	10
7.3	Raccolta dei dati sulla soddisfazione del cliente.....	11
7.3.1	Identificazione e selezione delle caratteristiche relative alla soddisfazione del cliente	11
7.3.2	Indicatori indiretti di soddisfazione del cliente	11
7.3.3	Misurazioni dirette di soddisfazione del cliente	12

7.3.4	Raccolta dei dati sulla soddisfazione del cliente	13
7.4	Analisi dei dati sulla soddisfazione del cliente	13
7.4.1	Generalità	13
7.4.2	Preparazione dei dati per l'analisi	14
7.4.3	Determinazione del metodo di analisi	14
7.4.4	Conduzione dell'analisi	14
7.4.5	Validazione dell'analisi	14
7.4.6	Reporting dei risultati e raccomandazioni	14
7.5	Comunicazione delle informazioni sulla soddisfazione del cliente	15
7.6	Monitoraggio della soddisfazione del cliente	15
7.6.1	Generalità	15
7.6.2	Esame dei clienti selezionati e dei dati raccolti	15
7.6.3	Esame delle informazioni sulla soddisfazione del cliente	15
7.6.4	Monitoraggio delle azioni intraprese in risposta alle informazioni sulla soddisfazione del cliente	16
7.6.5	Valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese	16
8	MANTENIMENTO E MIGLIORAMENTO	16
APPENDICE A (informativa)	INTERRELAZIONI TRA IL PRESENTE DOCUMENTO, ISO 10001, ISO 10002 ED ISO 10003	18
figura A.1	Interrelazioni tra il presente documento, ISO 10001, ISO 10002 ed ISO 10003	18
APPENDICE B (informativa)	MODELLO CONCETTUALE DI SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	19
figura B.1	Modello concettuale di soddisfazione del cliente	19
APPENDICE C (informativa)	IDENTIFICAZIONE DELLE ASPETTATIVE DEL CLIENTE	21
figura C.1	Relazione tra varie caratteristiche e la soddisfazione del cliente	23
APPENDICE D (informativa)	MISURAZIONE DIRETTA DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	24
prospetto D.1	Confronto dei metodi di indagine	25
APPENDICE E (informativa)	ANALISI DEI DATI SULLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	29
prospetto E.1	Metodi di analisi diretta	30
prospetto E.2	Metodi di analisi indiretta	30
figura E.1	Classificazione delle caratteristiche	32
APPENDICE F (informativa)	UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI SULLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE	34
	BIBLIOGRAFIA	36

PREMESSA ISO

L'ISO (Organizzazione Internazionale di Normazione) è la federazione mondiale degli organismi di normazione nazionali (membri ISO). L'attività di stesura delle norme internazionali è svolta generalmente attraverso comitati tecnici ISO. Ogni organismo membro interessato ad un argomento per il quale è stato istituito un comitato tecnico ha il diritto di essere rappresentato in tale comitato. Anche le organizzazioni internazionali, governative e non-governative, in collaborazione con l'ISO, partecipano ai suddetti lavori. L'ISO collabora strettamente con l'IEC (Commissione Elettrotecnica Internazionale) su tutti gli argomenti della normazione elettrotecnica.

Le procedure seguite per sviluppare il presente documento, unitamente a quelle seguite per il suo successivo aggiornamento, sono descritte nelle Direttive ISO/IEC, Parte 1. In particolare, si dovrebbe prestare attenzione ai diversi criteri di approvazione necessari per i diversi tipi di documenti. Il presente documento è stato redatto in conformità alle regole editoriali contenute nelle Direttive ISO/IEC, Parte 2 (vedere: www.iso.org/directives).

Si richiama l'attenzione sulla possibilità che alcuni degli elementi del presente documento possano essere oggetto di brevetti. L'ISO non deve essere ritenuta responsabile di aver identificato alcuni o tutti questi brevetti. I dettagli sugli eventuali brevetti identificati durante lo sviluppo del documento sono indicati nell'Introduzione e/o nell'elenco ISO delle dichiarazioni di brevetto ricevute (vedere www.iso.org/patents).

Qualsiasi denominazione commerciale utilizzata nel presente documento costituisce un'informazione fornita a supporto degli utenti e non costituisce un'approvazione.

Per una spiegazione sul significato di termini specifici ISO e delle espressioni relative alla valutazione di conformità, nonché informazioni sull'osservanza dell'ISO ai principi dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO) nell'ambito delle barriere tecniche per il commercio (TBT) vedere il seguente URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

Il presente documento è stato elaborato dal Comitato Tecnico ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance, Subcommittee SC 3, Supporting technologies*.

La presente seconda edizione ritira e sostituisce la prima edizione (ISO 10004:2012), che è stata tecnicamente rivista.

Le principali modifiche rispetto alla precedente edizione sono le seguenti:

- allineamento alla ISO 9000:2015;
- allineamento alla ISO 9001:2015;
- maggiore allineamento con la ISO 10001, ISO 10002 ed ISO 10003.

INTRODUZIONE

0.1

Generalità

Uno degli elementi essenziali del successo di un'organizzazione è la soddisfazione del cliente nei confronti dell'organizzazione e dei suoi prodotti e servizi. Pertanto, è necessario monitorare e misurare la soddisfazione del cliente.

Le informazioni ottenute dal monitoraggio e dalla misurazione della soddisfazione del cliente possono aiutare ad identificare opportunità per il miglioramento di strategie, prodotti, processi e caratteristiche dell'organizzazione, che sono apprezzate dai clienti e che sono funzionali agli obiettivi dell'organizzazione. Tali miglioramenti possono consolidare la fiducia del cliente e produrre benefici commerciali e di altro tipo.

Il presente documento fornisce una guida per l'organizzazione su come stabilire processi efficaci per monitorare e misurare la soddisfazione del cliente.

Lo scopo del presente documento riguarda la soddisfazione di persone od organizzazioni che potrebbero ricevere, o che ricevono, un prodotto o un servizio da un'organizzazione pubblica o privata.

0.2

Relazione con la ISO 9001

Il presente documento è compatibile con la ISO 9001, di cui supporta gli obiettivi fornendo una guida sul monitoraggio e misurazione della soddisfazione del cliente. Il presente documento può aiutare ad affrontare specifici punti della ISO 9001 relativi alla soddisfazione del cliente, compresi quelli elencati nel seguito:

- a) ISO 9001:2015, punto 4.3, in riferimento al campo di applicazione del sistema di gestione per la qualità;
- b) ISO 9001:2015, punto 5.1.2, sulla focalizzazione sul cliente;
- c) ISO 9001:2015, punto 6.2.1, sugli obiettivi per la qualità;
- d) ISO 9001:2015, punto 8.2.1 c), sulla comunicazione con il cliente;
- e) ISO 9001:2015, punto 9.1.2, sulla soddisfazione del cliente;
- f) ISO 9001:2015, punto 9.1.3, sull'analisi e valutazione;
- g) ISO 9001:2015, punto 9.3.2 c), sugli *input* al riesame di direzione;
- h) ISO 9001:2015, punto 10.1 sul miglioramento.

Il presente documento può anche essere utilizzato indipendentemente dalla ISO 9001.

0.3

Relazione con la ISO 9004

Il presente documento è compatibile con la ISO 9004, di cui supporta gli obiettivi attraverso l'applicazione efficace ed efficiente di processi di monitoraggio e misurazione della soddisfazione del cliente. La ISO 9004 fornisce una guida sul successo durevole di un'organizzazione. L'utilizzo del presente documento (ISO 10004) può accrescere ulteriormente le prestazioni nell'ambito del monitoraggio e misurazione della soddisfazione del cliente, per facilitare il conseguimento del successo durevole. Esso può inoltre facilitare il miglioramento continuo della qualità di prodotti, servizi e processi basati sulle informazioni di ritorno dai clienti e dalle altre parti interessate rilevanti.

Nota

A parte i clienti ed i reclamanti, le altre parti interessate rilevanti possono comprendere fornitori, associazioni industriali ed i loro membri, organizzazioni dei consumatori, agenzie governative pertinenti, personale, proprietari e altri soggetti che sono influenzati dai processi di monitoraggio e misurazione della soddisfazione del cliente.

Il presente documento può anche essere utilizzato indipendentemente dalla ISO 9004.

Relazione con le ISO 10001, ISO 10002 ed ISO 10003

Il presente documento è compatibile con le ISO 10001, ISO 10002 ed ISO 10003. Questi quattro documenti possono essere utilizzati indipendentemente o congiuntamente. Quando utilizzati congiuntamente, il presente documento, le ISO 10001, ISO 10002 ed ISO 10003 possono essere parte di un più ampio quadro integrato di riferimento finalizzato ad accrescere la soddisfazione del cliente attraverso codici di condotta, trattamento dei reclami, risoluzione delle dispute, monitoraggio e misurazione della soddisfazione del cliente (vedere Appendice A).

La ISO 10001 contiene una guida sui codici di condotta di organizzazioni relativi alla soddisfazione del cliente. Tali codici di condotta possono ridurre la probabilità di insorgenza di problematiche e possono eliminare le cause alla base di reclami e dispute che possono diminuire la soddisfazione del cliente.

La ISO 10001 e il presente documento possono essere utilizzati congiuntamente. Le linee guida specificate nel presente documento possono supportare la definizione e l'attuazione di codici di condotta. Per esempio, i processi descritti nel presente documento possono supportare l'organizzazione nel monitorare e misurare la soddisfazione del cliente mediante tali codici (vedere ISO 10001:2018, punto 8.3). Analogamente, i codici di condotta possono agevolare l'organizzazione nel definire e attuare processi per monitorare e misurare la soddisfazione del cliente. Per esempio, un'organizzazione può stabilire un codice di condotta in riferimento alla riservatezza delle informazioni riservate del cliente, nell'ambito del monitoraggio e della misurazione della soddisfazione dei clienti.

La ISO 10002 contiene una guida per il trattamento interno di reclami relativi a prodotti e servizi. Tale guida può aiutare a mantenere la soddisfazione del cliente e la relativa fedeltà risolvendo i reclami in modo efficace ed efficiente.

La ISO 10002 e il presente documento possono essere utilizzati congiuntamente. Le linee guida specificate nel presente documento possono supportare la definizione e l'attuazione di un processo di trattamento dei reclami. Per esempio, i processi descritti nel presente documento possono supportare l'organizzazione nel monitoraggio e misurazione della soddisfazione del cliente in riferimento al processo di trattamento dei reclami (vedere ISO 10002:2018, punto 8.3). Analogamente, le informazioni provenienti da un processo di trattamento dei reclami possono essere utilizzate per monitorare e misurare la soddisfazione del cliente. Per esempio, la frequenza e il tipo di reclami può essere un indicatore indiretto della soddisfazione del cliente (vedere punto 7.3.2).

La ISO 10003 contiene una guida sulla risoluzione di dispute inerenti reclami relativi a prodotti e servizi, che potrebbero non essere risolti internamente in modo soddisfacente. La ISO 10003 può aiutare a minimizzare l'insoddisfazione del cliente derivante da reclami irrisolti.

La ISO 10003 e il presente documento possono essere utilizzati congiuntamente. Le linee guida specificate nel presente documento possono supportare la definizione e l'attuazione di un processo di trattamento dei reclami. Per esempio, i processi descritti nel presente documento possono supportare l'organizzazione nel monitoraggio e misurazione della soddisfazione del cliente mediante il processo di risoluzione delle dispute (vedere ISO 10003:2018, punto 8.3). Analogamente, le informazioni provenienti da un processo di risoluzione delle dispute può essere utilizzato per monitorare e misurare la soddisfazione del cliente. Per esempio, la frequenza e la natura delle dispute può essere un indicatore indiretto della soddisfazione del cliente (vedere punto 7.3.2).

Nel loro insieme, le ISO 10001, ISO 10002, ed ISO 10003 forniscono una guida che può aiutare a minimizzare l'insoddisfazione del cliente e aumentarne la soddisfazione. Il presente documento integra le ISO 10001, ISO 10002, ed ISO 10003, fornendo una guida sul monitoraggio e la misurazione della soddisfazione del cliente. Le informazioni ottenute possono guidare l'organizzazione ad intraprendere azioni che possono aiutare a sostenere o accrescere la soddisfazione del cliente.

SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente documento fornisce linee guida per la definizione e attuazione dei processi di monitoraggio e misurazione della soddisfazione del cliente.

Il presente documento è destinato ad essere utilizzato da qualsiasi organizzazione indipendentemente da tipo o dimensione, o dai prodotti forniti e servizi erogati ed è focalizzato sui clienti esterni all'organizzazione.

Nota Nel presente documento, i termini "prodotto" e "servizio" si riferiscono agli output di un'organizzazione che sono destinati a, o richiesti da, un cliente.

RIFERIMENTI NORMATIVI

Nel testo si fa riferimento ai seguenti documenti in modo tale che una parte o il loro intero contenuto costituiscano dei requisiti per il presente documento. Per quanto riguarda i riferimenti datati, si applica esclusivamente l'edizione citata. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione del documento a cui si fa riferimento (compresi gli aggiornamenti).

ISO 9000:2015 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary

TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini della presente norma, si applicano i termini e le definizioni di cui alla ISO 9000 ed i seguenti.

ISO e IEC dispongono di banche dati terminologiche per l'utilizzo nella normazione ai seguenti indirizzi:

- ISO Online browsing platform: disponibile all'indirizzo <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponibile all'indirizzo <http://www.electropedia.org/>

cliente (customer): Persona od *organizzazione* (3.7) che potrebbe ricevere, o che riceve, un prodotto o un servizio che è previsto per, o richiesto da, questa persona od organizzazione.

ESEMPIO:

Consumatore, cliente, utilizzatore finale, dettagliante, destinatario di un prodotto o servizio da un processo interno, beneficiario e acquirente.

Nota 1 Un cliente può essere interno o esterno all'organizzazione.

[FONTE: ISO 9000:2015, punto 3.2.4]

soddisfazione del cliente (customer satisfaction): Percezione del *cliente* (3.1) del grado in cui le sue aspettative sono state soddisfatte.

Nota 1 Può verificarsi che le aspettative del cliente non siano note all'*organizzazione* (3.7), o anche alla singola persona interessata, fino a che il prodotto o il servizio sia consegnato/erogato. Al fine di conseguire un'elevata soddisfazione del cliente, può essere necessario soddisfare una sua aspettativa anche se questa non è formulata, né generalmente implicita od obbligatoria.

Nota 2 I *reclami* (3.3) sono un indicatore comune di scarsa soddisfazione del cliente, ma la loro assenza non implica necessariamente un'elevata soddisfazione del cliente stesso.

Nota 3 Anche quando i requisiti del cliente sono stati concordati con il cliente stesso e soddisfatti, questo non assicura necessariamente una sua elevata soddisfazione.

[FONTE: ISO 9000:2015, punto 3.9.2]