



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea (*vecchio ordinamento, ante
D.M. 509/1999*)

in Economia Aziendale

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea

Le determinanti e l'analisi della Customer Satisfaction

Relatore

Ch. Prof. Andrea Stocchetti

Laureanda

Anna Paola Mattiolo

Matricola 766054

Anno Accademico

2012 / 2013

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1. Cos'è e come nasce la Customer Satisfaction	4
1.1. Gli orientamenti del marketing nel corso del tempo	4
1.2. Definire la Customer Satisfaction	6
1.3. Costruire la lente del cliente	8
Capitolo 2. Customer Satisfaction e vantaggio competitivo	10
2.1. Le risorse firm specific	10
2.2. Customer Relationship Management	12
2.3. La creazione di valore per i clienti	18
2.4. La stima del valore per i clienti	20
2.4.1. <i>Il valore economico per il cliente</i>	20
2.4.2 <i>L'approccio di composizione</i>	21
2.4.3. <i>L'approccio di scomposizione</i>	23
2.4.4. <i>Customer Satisfaction, valore per i clienti e Customer Delight</i>	26
2.5. La Customer-based view	27
Capitolo 3. Analisi della Customer Satisfaction	31
3.1. Il paradigma della discrepanza	31
3.2. Il consumatore come prodotto	33
3.3 Il modello conoscenze-speranze	36
3.4. I gap di customer satisfaction	39
3.4.1. <i>Il gap di valore</i>	42
3.4.2. <i>Il gap di sintonia</i>	44
3.4.3. <i>Il gap di percezione</i>	47
3.4.4. <i>Il gap di allineamento e di coinvolgimento</i>	48
3.4.5. <i>Il gap di progettazione e di realizzazione</i>	49
3.4.6. <i>L'utilizzo della tecnica à la Fishbein per misurare i gap di Customer satisfaction</i>	50
Capitolo 4. Le conseguenze della soddisfazione e dell'insoddisfazione	54
4.1. Introduzione	54
4.2. Interruzione della relazione impresa-cliente	54
4.3. La fedeltà dei clienti nei confronti dell'impresa	56

4.3.1. <i>Il modello dinamico di customer loyalty</i>	57
4.4. Il reclamo e le reazioni di rivalsa dei clienti	64
4.5. Le reazioni di complimento del consumatore all'impresa	66
4.6. Il passaparola	69
Capitolo 5. Il processo di misurazione della customer satisfaction	71
5.1. I vantaggi della misurazione	71
5.2. Le fasi della rilevazione di customer satisfaction	73
5.3. La preparazione della rilevazione	73
5.4. La raccolta dei dati	74
5.4.1. <i>Il campionamento</i>	75
5.4.2. <i>Identificazione dei fattori della soddisfazione</i>	78
5.4.3. <i>La redazione del questionario</i>	80
5.4.4. <i>La scelta del canale</i>	84
5.4.5. <i>L'esecuzione delle interviste</i>	86
5.5. L'elaborazione e l'interpretazione dei risultati	86
5.6. Il quality function deployment	89
5.7. La presentazione e l'utilizzo dei risultati	94
Capitolo 6. I modelli di misurazione della customer satisfaction	95
6.1. Introduzione	95
6.2. Il Modello Servqual	96
6.3. Il Modello di Kano	100
6.4. Gli indicatori nazionali di customer satisfaction	108
Conclusioni	113
Bibliografia	114

Introduzione

Questo lavoro indaga il tema della Customer Satisfaction.

La soddisfazione del cliente dovrebbe essere considerata il fine verso il quale tutta l'impresa dovrebbe tendere, partendo dall'alta direzione fino ad arrivare al personale di front office.

La letteratura non offre un'unica definizione di customer satisfaction ma ciò che accomuna tutti i tentativi che sono stati fatti in passato dagli studiosi in materia, è che questo concetto sia il frutto di una comparazione. I termini utilizzati dal cliente per effettuare detto raffronto non hanno invece trovato una condivisione unanime.

A tal fine in questo lavoro si sono presentati tre differenti costrutti, largamente diffusi, per analizzare il tema: il paradigma della discrepanza, il consumatore come prodotto ed il modello conoscenze-speranze.

Secondo il paradigma della discrepanza la soddisfazione del cliente deriva dal confronto tra le aspettative prima dell'acquisto e la performance sperimentata dopo l'utilizzo.

La principale critica mossa a questa teoria è che può essere riduttivo considerare che il consumatore formuli il suo giudizio di soddisfazione sulla base del raffronto dei soli elementi suddetti.

Secondo l'approccio del consumatore come prodotto dovrebbero essere ampliati entrambi i termini della comparazione. Da un lato, oltre alle aspettative il modello considera anche i desideri, dall'altro considera limitativa la valutazione della sola performance percepita e propone che la valutazione riguardi invece tutta l'esperienza di acquisto vissuta.

Il modello conoscenze-speranze parte invece dalla considerazione che la soddisfazione non sia generata dalle aspettative e dai desideri ma dalle conoscenze del consumatore e dalle sue speranze. La speranza, diversamente dal desiderio, sottintende la possibilità che un certo evento sia concretamente realizzabile.

Si è voluto presentare questi modelli a dimostrazione del fatto che possono essere diversi gli elementi che sono alla base del confronto, ma rimane fermo il concetto che in ogni caso il giudizio di soddisfazione/insoddisfazione nasce da un processo comparativo.

Nella trattazione dell'argomento si è inoltre sottolineata l'importanza ricoperta dalla qualità e dall'ampiezza delle relazioni impresa-cliente. Solo partendo da queste solide basi la customer satisfaction può essere considerata per l'organizzazione fonte di un vantaggio competitivo sostenibile nei confronti della concorrenza.

Affrontando il tema della possibilità di creare un vantaggio competitivo duraturo, si è cercato di spiegare il processo che porta il cliente a ritenere che l'offerta dell'impresa abbia un valore superiore a quello dei competitor.

Il giudizio di valore che il cliente si forma è rappresentato come un processo sottrattivo tra ciò che egli dà all'impresa (componente give) e ciò che egli, invece, dalla stessa riceve (componente get). All'interno della componente get non si possono includere solamente i benefici funzionali apportati dal prodotto ma devono necessariamente rientrare anche, e forse soprattutto, i benefici di natura emozionale e psicologica.

La motivazione per la quale sembra opportuno prendere in considerazione anche questi benefici intangibili è che il cliente considera il prodotto come un paniere di attributi diversi, alcuni dei quali rappresentano la soluzione ai suoi problemi più propriamente tecnici, altri invece sono la risposta a bisogni di appagamento o di appartenenza, i quali rientrano nella sfera più intima ed emotiva dell'individuo.

Un discorso speculare si è fatto in riferimento alla componente give e quindi, per valutare il costo di un'offerta, non è sufficiente considerare solo il prezzo sopportato dal cliente ma è necessario farvi rientrare tutti i costi, di diversa natura, che egli è tenuto a sostenere.

Nella prospettiva di considerare la customer satisfaction come il confronto tra il valore ricevuto dal cliente e quello offerto all'impresa, nel terzo capitolo si è presentato il modello proposto da Valdani e Busacca. Secondo gli autori lo scostamento tra il valore desiderato dal cliente ed il valore percepito può essere generato da altre forme di scostamento quali: il gap di sintonia, il gap di allineamento/coinvolgimento, il gap di progettazione/realizzazione ed il gap di percezione. Solo monitorando costantemente questi scostamenti sarà possibile comprendere le cause che possono essere state all'origine della loro creazione e promuovere delle corrette misure di intervento volte ad una loro rimozione.

Nel quarto capitolo si è voluto cercare di individuare le conseguenze che possono derivare dalla insoddisfazione. A tale scopo si è affrontato il tema dell'allontanamento

del cliente, dei reclami, delle azioni di rivalsa nei confronti dell'impresa e del passaparola negativo.

In modo speculare si sono analizzati i comportamenti che sono invece generati dalla soddisfazione, cominciando dalla fedeltà del consumatore per poi proseguire trattando il tema delle reazioni di complimento ed infine i vantaggi connessi al passaparola positivo.

Il capitolo cinque è stato invece interamente dedicato al processo di misurazione della customer satisfaction. Si è voluto innanzitutto spiegare quali vantaggi si possano trarre dalla misurazione, per poi presentare le diverse fasi del processo. L'intento di questo capitolo è soprattutto quello di evidenziare l'importanza dell'accuratezza. Il procedimento dovrà quindi essere svolto raccogliendo i dati con scrupolo, redigendo un questionario chiaro e di facile comprensione, individuando la tecnica di campionamento più opportuna e soprattutto interpretando correttamente i risultati ottenuti.

Soltanto rispettando questi principi potranno poi essere realizzati degli efficaci interventi correttivi ed avrà avuto senso sopportare i costi che l'indagine comporta.

Nel capitolo conclusivo si sono presentati due modelli proposti dalla letteratura sull'argomento: il Modello Servqual ed il Modello di Kano.

Al di là del modello prescelto per la misurazione, ognuno dei quali presenta dei vantaggi e dei limiti dei quali si dà testimonianza, preme sottolineare ancora una volta l'importanza di una accurata misurazione del fenomeno e dell'utilizzo, qualora lo si reputasse opportuno, dell'uso congiunto di più modelli.

Questo lavoro si conclude con l'esposizione di alcuni indici nazionali di customer satisfaction: il Barometro Nazionale Svedese (CSB), l'American Customer Satisfaction Index (ACSI) e l'European Customer Satisfaction Index (ECSI).

Questi indici hanno lo scopo di misurare la competitività dell'"azienda paese" nel suo complesso partendo dall'analisi dei prodotti e servizi che sono proposti al suo interno alla collettività.

La rilevanza della misurazione, più volte ribadita nel presente lavoro, non sbiadisce quindi ma si ravviva spostandosi dall'ambito micro economico a quello internazionale.

Capitolo 1: Cos'è e come nasce la Customer Satisfaction

1.1. Gli orientamenti del marketing nel corso del tempo

Nessuna azienda potrebbe pensare di vivere e prosperare, nell'attuale contesto competitivo, senza porre la massima attenzione alla soddisfazione dei propri clienti.

Questa esigenza non è stata avvertita in egual misura nel corso del tempo.

Gli anni 1920-1930 erano caratterizzati da un eccesso di domanda rispetto all'offerta, i bisogni erano noti e stabili e l'innovazione tecnologica era lenta. In un contesto come quello descritto, il fattore considerato dalle aziende critico era l'efficienza produttiva.

L'attenzione era principalmente rivolta al prodotto e non certo alla soddisfazione del clienti ed erano considerati prioritari lo sviluppo della capacità produttiva e la riduzione dei costi, vista anche la limitata capacità di spesa dei consumatori (Lambin 2008).

Questo periodo era caratterizzato appunto dall'orientamento alla produzione in quanto essa era di fatto il fulcro su cui ruotava, e da cui dipendeva, tutta l'organizzazione aziendale.

Negli anni che vanno dal 1920-1930 fino al 1950, si è assistito invece ad un eccesso di offerta rispetto alla domanda. La capacità produttiva in eccesso, ha portato le aziende a sentire maggiormente il peso della concorrenza e ciò si è tradotto nel tentativo di aumentare la propria quota di mercato a discapito dei competitor (Collesei 2006). In questo periodo si riteneva, erroneamente, che una vendita aggressiva potesse indurre i clienti ad acquistare un prodotto anche se lo si considerava inidoneo a soddisfare i propri bisogni oppure del quale non se ne avvertiva la necessità.

Le imprese ponevano una scarsa attenzione alla segmentazione del mercato ed in ogni caso si concentravano sui bisogni della maggioranza dei consumatori.

In questo contesto erano considerati prioritari gli obiettivi quantitativi dell'azienda più che la soddisfazione dei clienti (Lambin 2008).

In questo periodo era prevalente l'orientamento alle vendite in quanto, utilizzando tutti gli strumenti a disposizione di questa funzione, talvolta portata agli estremi con marketing manipolatorio, l'azienda considerava di poter trovare uno sbocco per i prodotti realizzati.

A partire dagli anni '50, invece, l'accento viene posto sul cliente e sulla soddisfazione dei bisogni dello stesso perché così facendo l'impresa sa che potrà meglio raggiungere i propri obiettivi di redditività (Lambin 2008).

L'orientamento prevalente diventa l'orientamento al mercato e l'obiettivo non è più soltanto quello di vendere bensì quello di aiutare il cliente ad acquistare il bene che meglio rappresenta la soluzione ai suoi problemi.

In questa fase diventa fondamentale la segmentazione e cioè la suddivisione del mercato in gruppi caratterizzati da omogeneità al loro interno ed eterogeneità tra di loro, al fine di individuare dei clusters di consumatori con un potenziale di crescita elevato o consumatori che non hanno trovato, nell'attuale offerta, una soluzione puntuale ai loro bisogni.

Una volta individuato il target di riferimento, l'impresa dovrà modellare la propria offerta in funzione ad esso.

Di primaria importanza diventa quindi la conoscenza dettagliata dei consumatori, dei loro bisogni e l'evoluzione di questi ultimi, non solo per acquisire nuovi clienti ma soprattutto per mantenere e soddisfare quelli già acquisiti, anche in considerazione del fatto che è molto più costoso reperire nuovi clienti che mantenere quelli già esistenti.

La chiave per realizzare gli obiettivi aziendali diventa quindi il cliente e la sua soddisfazione diventa la vera e propria mission per l'impresa.

Il cliente non ricerca soltanto prodotti ma i benefici che a questi sono associati perciò, il marketing delle aziende con un forte orientamento al cliente dovrebbe cercare di tradurre questi benefici in prodotti che soddisfino il cliente meglio di quanto facciano i concorrenti.

La soddisfazione del cliente, non è più considerata un obiettivo di competenza esclusiva della funzione marketing ma è responsabilità di tutti coloro che, a vario titolo, operano all'interno dell'organizzazione.

Per quanto riguarda i riferimenti temporali dei vari orientamenti, c'è da aggiungere che non sono validi indistintamente per tutti i Paesi, essendo i vari orientamenti adottati prima dalle imprese di grandi dimensioni e poi dalle imprese di dimensioni minori.

Con riferimento all'Italia, si può collocare l'orientamento alla produzione fino ai primi anni '60, l'orientamento alle vendite tra i primi anni '60 e la metà degli anni '70 e l'orientamento al mercato a partire dalla metà degli anni '70 (Collesei 2006).

1.2. Definire la Customer Satisfaction

Ricercando una puntuale definizione di Customer Satisfaction, si può notare come la maggior parte degli studiosi che si sono occupati dell'argomento sia concorde nel riconoscere che (Giese e Cote 2000):

- si tratta della somma di risposte, di intensità variabile, che coinvolge sia la sfera affettiva che quella più propriamente cognitiva;
- le risposte fanno riferimento ad uno specifico momento (timing) che può essere collocato nel momento in cui il consumatore effettua la scelta d'acquisto, nel momento in cui perfeziona l'atto di acquisto in senso stretto oppure potrebbe riguardare la fase di consumo;
- le risposte sono determinate sulla base di un focus di riferimento che è costituito dalle aspettative, dalle precedenti esperienze di consumo e dagli standard di riferimento.

Per quanto riguarda il primo punto, è il caso di sottolineare come la soddisfazione non attenga soltanto alla sfera cognitiva, razionale, ma abbia in sé anche una componente affettiva.

Nella società moderna, dove la maggior parte dei bisogni primari sono soddisfatti, il bene, e quindi anche la soddisfazione che dal suo utilizzo può derivare, non è importante solo per le funzioni che esso adempie ma può andare a toccare anche le corde più personali del consumatore coinvolgendolo profondamente anche sotto l'aspetto affettivo.

In questo senso un bene riveste importanza non soltanto per l'utilità che incorpora ma anche per ciò che rappresenta e può riuscire ad appagare un desiderio di appartenenza avvertito da chi lo possiede.

Appare chiaro, quindi, che limitando l'analisi della customer satisfaction ai soli aspetti tangibili del prodotto, si perderebbe di vista una parte considerevole del problema.

Con riferimento al timing, la soddisfazione del cliente non implica necessariamente che si sia realizzato il processo di consumo ma essa può maturare anche nel momento dell'acquisto o prima ancora e cioè quando il cliente ha effettuato la scelta d'acquisto. Si può ipotizzare infatti, che nel momento stesso in cui un potenziale acquirente entri in

contatto non l'azienda, sia che si tratti di in contatto reale col personale di vendita o virtuale visitando ad esempio il sito internet, il consumatore mette in moto un processo valutativo che potrà portarlo a formulare giudizi di soddisfazione oppure di insoddisfazione.

La soddisfazione del cliente, può quindi prescindere dal consumo e realizzarsi lungo tutte le fasi del processo di acquisto.

Il focus al quale si fa riferimento al terzo punto, implica la comparazione della performance percepita a degli standard. Gli standard possono riguardare precedenti esperienze avute con la medesima azienda oppure con prodotti appartenenti alla stessa categoria ma acquistati presso altre aziende.

Gli standard di confronto possono inoltre derivare da un processo di inferenza che il consumatore pone in essere sulla base di esperienze vissute da altri e delle quali è venuto a conoscenza.

Il concetto di Customer Satisfaction ha una portata molto ampia e si riferisce tanto al cliente interno quanto al cliente esterno.

Sono considerati clienti interni i dipendenti di un'azienda mentre gli utilizzatori finali del bene, sia esso un prodotto o un servizio, vengono definiti clienti esterni.

I clienti interni possono essere soddisfatti attraverso una politica di gestione del personale che miri a coinvolgere e gratificare i dipendenti.

Il coinvolgimento può avvenire solo se i lavoratori si sentono partecipi delle decisioni aziendali e se percepiscono che le loro proposte vengono accolte e prese in considerazione dall'azienda.

I sistemi premianti, hanno invece l'obiettivo di gratificare i lavoratori che, attraverso i loro contributi, hanno partecipato attivamente al miglioramento della performance aziendale. La gratifica può essere costituita da premi, da avanzamenti di carriera, dalla possibilità per il lavoratore di usufruire di benefits o da qualunque altro incentivo che il lavoratore percepisca come migliorativo dell'attuale condizione.

Coinvolgere e gratificare i clienti interni innesca un circolo virtuoso in quanto, i dipendenti premiati per l'impegno profuso, saranno maggiormente soddisfatti e spenderanno in futuro ulteriori energie al fine di migliorare la performance aziendale ed aumentare la soddisfazione dei clienti esterni. Con l'aumento della soddisfazione dei

clienti esterni, l'azienda avrà a disposizione più mezzi per soddisfare i clienti interni e così via.

Coinvolgere i dipendenti e premiarli, aumentando in questo modo la loro soddisfazione, è di prioritaria importanza anche in considerazione del fatto che il cliente non giudica un bene soltanto sulla base delle sue caratteristiche tecniche ma anche sulla base del rapporto avuto con il personale di vendita. Dare l'impressione al cliente di avere a cuore i suoi problemi, aiutarlo ad effettuare la scelta migliore in base alle esigenze espresse e rassicurarlo in presenza di eventuali dubbi, sono atteggiamenti che il cliente (esterno) interpreta molto favorevolmente e che possono avere importanti ripercussioni sulla performance aziendale soprattutto in settori ad elevata pressione competitiva dove i margini di profitto tendono ad essere ridotti.

Da quanto fin qui detto già si intuisce l'entità di sforzi che comporta la soddisfazione dei clienti ma, d'altra parte, senza consumatori l'azienda cesserebbe di esistere (Flott 2002).

1.3. Costruire la lente del cliente

Nella ricerca della massimizzazione della soddisfazione del cliente, l'azienda dovrà cercare di vedere, quanto più possibile, la propria offerta attraverso gli occhi del cliente e non attraverso i propri.

Il cliente è colui che in ultima analisi preferisce un prodotto ad un altro e lo fa sulla base di come egli percepisce le varie alternative offerte dal mercato.

Appare quindi evidente che l'organizzazione dovrà sforzarsi di guardare alla propria offerta attraverso la prospettiva del cliente al fine di enfatizzare gli attributi del prodotto che hanno maggior rilevanza per il cliente stesso.

L'acquisto di un bene, o la fruizione di un servizio, avviene in quanto il consumatore avverte la necessità di soddisfare una propria esigenza e crede di poterlo fare per mezzo del prodotto.

La competizione tra le aziende che operano nel mercato, avviene dunque essenzialmente sul piano dei bisogni che soddisfano o dei benefici che apportano (Levitt 1960).

Guardando l'offerta dell'azienda dalla prospettiva del cliente, i benefici diventano i principali responsabili della soddisfazione (Johnson e Gustafsson 2003).

Una metodologia particolarmente utile per ricercare quali siano realmente i fattori che concorrono in modo significativo alle soddisfazioni dei clienti, sia interni che esterni, è la Critical Incident Technique (CIT).

Attraverso questa tecnica di analisi l'azienda cerca di far emergere quali siano i fattori critici di un singolo prodotto o dell'azienda in generale analizzando dei Critical Incident ossia degli episodi ritenuti rilevanti dal cliente e che hanno contribuito fortemente ad aumentare (oppure a diminuire) la sua soddisfazione.

Questi fattori critici non sono individuati dal management aziendale ma dagli stessi consumatori ai quali viene chiesto di esprimere la loro opinione relativamente all'esperienza di acquisto, o di consumo, vissuta.

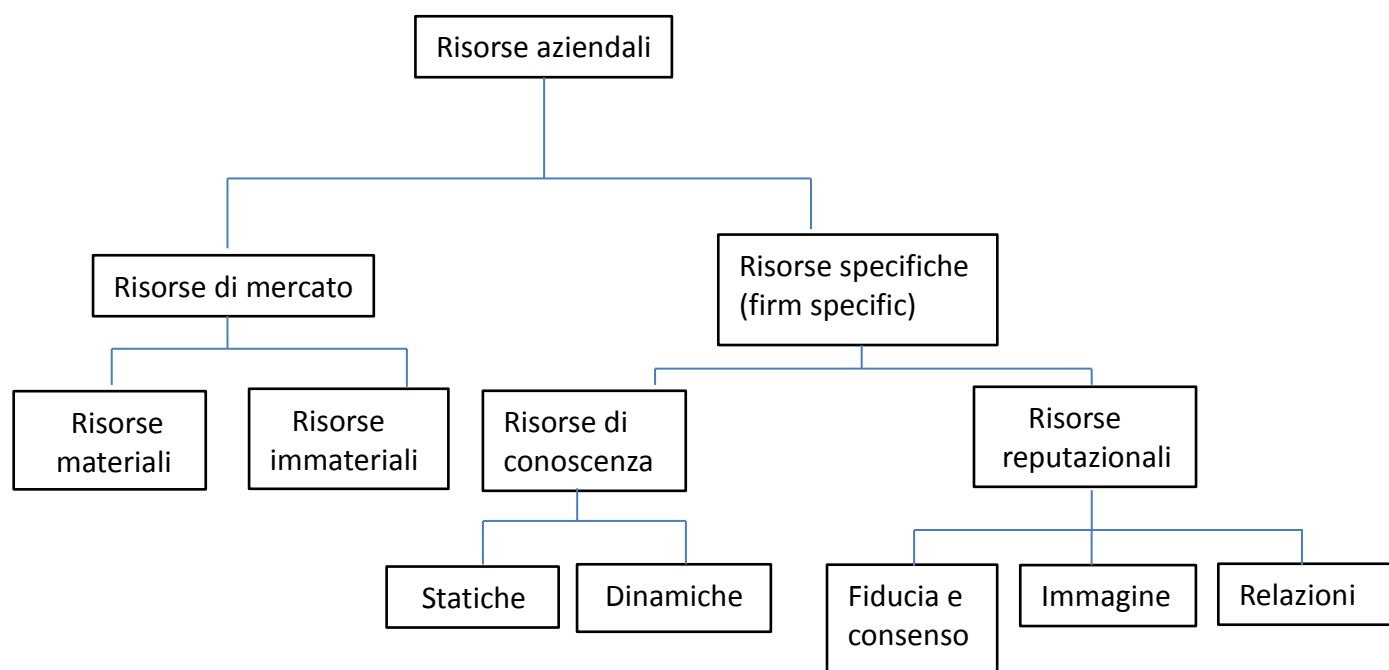
In sintesi si può affermare che le interviste condotte con i clienti, possono offrire lo spunto per importanti attività migliorative sui prodotti in quanto originano proprio da coloro i quali saranno poi i destinatari dell'offerta aziendale.

Capitolo 2: Customer Satisfaction e vantaggio competitivo

2.1. Le risorse firm specific

Secondo Porter: “Il vantaggio competitivo deriva fundamentalmente dal valore che un’azienda è capace di creare per i suoi clienti. Può assumere la forma di prezzi più bassi di quelli dei concorrenti a parità di benefici offerti, oppure può consistere nel fornire benefici con caratteristiche di unicità tali da compensare abbondantemente un prezzo più elevato, quello che si definisce di solito premium price” (Porter 1987, pag.4). In base a quanto sostenuto dalla Resource Based Theory, sono le risorse specifiche dell’impresa (firm specific) che costituiscono la fonte primaria del vantaggio competitivo, il quale dà la possibilità all’azienda di differenziarsi e la rende meno vulnerabile agli attacchi della concorrenza.

Figura 2.1 Classificazione delle risorse aziendali



Fonte: Cuomo "La customer satisfaction"
2000, pag.39

Come evidenziato nella fig. 2.1, le risorse reperibili sul mercato possono essere materiali, come ad esempio gli impianti ed i macchinari, oppure immateriali, come i brevetti.

Le risorse firm specific possono essere suddivise in due macro classi: risorse di conoscenza e risorse reputazionali.

Le risorse di conoscenza possono essere classificate, a loro volta, in statiche o dinamiche.

Le risorse di conoscenza di tipo statico consentono esclusivamente di replicare attività già svolte in precedenza, mentre quelle di tipo dinamico sono volte a favorire l'apprendimento e l'innovazione di prodotto e di processo (Cuomo 2000).

Ancora più importanti, al fine di individuare le determinanti della customer satisfaction, sono le risorse reputazionali. Queste ultime possono essere distinte in:

- fiducia e consenso di cui gode l'impresa;
- immagine acquisita;
- relazioni consolidate con gli stakeholder.

Le risorse di fiducia si basano sui modelli cognitivi dei clienti. Il ruolo della comunicazione aziendale, in questo ambito, è di primaria importanza in quanto il cliente, una volta sperimentato che l'offerta proposta corrisponde effettivamente a quanto comunicato dall'azienda, rafforzerà la fiducia verso quest'ultima.

Dal rapporto di fiducia instaurato deriverà poi la fedeltà del cliente verso il prodotto o la marca (Cuomo 2000).

Oltre alle risorse di fiducia, un ruolo importante sulla soddisfazione del cliente, è giocato dall'immagine aziendale, la quale può essere vista come la percezione che i clienti, attuali o potenziali, hanno dell'azienda e dei suoi prodotti (Cuomo 2000).

Per quanto riguarda il terzo tipo di risorse reputazionali, e cioè le relazioni, c'è da considerare il fatto che le aziende operano all'interno di un contesto ambientale dal quale subiscono delle influenze e che, a loro volta, cercano di influenzare.

Dovendo necessariamente interagire ed operare all'interno di esso, l'impresa non può prescindere dal cercare di instaurare delle relazioni proficue con i soggetti che vi operano, siano essi clienti, distributori, fornitori, dipendenti o altro.

Il marketing relazionale (relationship marketing) si propone di sviluppare relazioni di lungo periodo con gli stakeholder partendo dall'assunto che queste possono essere fonte

di vantaggio competitivo. Secondo questa impostazione, l'azienda dovrebbe avere come obiettivo la costruzione di un network di relazioni di lungo periodo.

Questa visione si contrappone al marketing transazionale, il quale si focalizza, appunto, sulla redditività della singola transazione ed ha un orizzonte temporale di breve termine. Mentre il marketing relazionale ha come fine quello di sviluppare proficue relazioni di lungo termine non solo con i clienti ma con tutti i soggetti portatori di interessi, il Customer Relationship Management (CRM) si concentra principalmente sul cliente (Lambin 2000).

2.2. Customer Relationship Management

Come ampiamente sottolineato più volte, cercare di ottenere la massima soddisfazione dei clienti è, o dovrebbe essere, la principale mission di ogni azienda. Questo obiettivo non può ovviamente prescindere dall'analisi del cliente e della relazione che lo lega all'organizzazione.

Lo scopo del CRM è "lo sviluppo ed il mantenimento di una relazione di lungo termine reciprocamente vantaggiosa con i clienti che hanno rilevanza strategica" (Buttle 1999, pag. 327). L'obiettivo è quindi quello di creare valore per il cliente.

Il valore percepito dal consumatore formerà una sorta di barriera all'uscita che impedirà, o quanto meno ostacolerà, la ricerca di alternative da parte del consumatore stesso per la fornitura del prodotto di cui necessita (Buttle 1999).

I clienti non sono però tutti ugualmente importanti. Attraverso l'analisi del ciclo di vita del cliente è possibile non solo capire l'evoluzione dei suoi bisogni nel corso del tempo, ma anche attribuire un valore al ciclo di vita stesso, valutando così la rilevanza strategica di ciascun cliente.

Il valore del ciclo di vita del cliente (Customer Lifetime Value) corrisponde al profitto complessivo che l'azienda trarrà dal cliente fino a quando esso rimarrà tale.

Il ciclo di vita è composto da cinque fasi: acquisizione, ingresso, sviluppo, maturità e discesa.

Durante la fase di acquisizione, il cliente non ha ancora effettuato acquisti presso l'azienda ma entra in contatto con essa e quindi inizia a maturare una propria percezione

del valore che essa può offrirgli e del modo con il quale essa si pone nei confronti del cliente e dei suoi bisogni.

La seconda fase, l'ingresso, inizia quando il cliente compie il suo primo acquisto. In questo momento l'azienda non può ancora considerare il cliente come acquisito ma dovrà porre la massima attenzione alla sua soddisfazione in modo tale che, qualora il cliente avesse le stesse necessità che lo hanno portato ad effettuare questo primo acquisto, prenda nuovamente in considerazione l'azienda in quanto essa si è dimostrata capace di soddisfare le sue esigenze sia in termini di prodotto che, più in generale, di esperienza di acquisto.

Nel momento in cui il cliente acquista regolarmente presso l'azienda, inizia la fase di sviluppo. Durante questa fase la customer satisfaction è di fondamentale importanza al fine di mantenere nel tempo la relazione che si è instaurata tra l'azienda ed il cliente.

Un momento critico è rappresentato dalla fase di maturità, durante la quale il cliente diventa più vulnerabile alle proposte della concorrenza.

Nella fase di discesa, gli acquisti diventano più diradati e la relazione con l'azienda perde di intensità. Anche se il cliente dovesse interrompere il legame con l'azienda ed iniziare una nuova relazione con un concorrente, è comunque importante che conservi un buon ricordo dell'esperienza vissuta. Ciò è rilevante perché in futuro la relazione potrebbe riprendere e ritrovare nuovo smalto ma anche, e forse soprattutto, perché questo evita un passaparola negativo che potrebbe nuocere fortemente all'azienda.

Il calcolo del valore del ciclo di vita del cliente può essere realizzato attraverso la seguente formula (Gupta e Zeithaml 2006):

$$CLV = \sum_{t=0}^{T^*} \frac{(p_t - c_t)}{(1+i)^t} - AC$$

dove:

- T^* è la durata attesa della relazione con il cliente;
- $p_t - c_t$ è il margine di contribuzione del cliente al tempo t ;
- p_t è il prezzo pagato al tempo t dal cliente;
- c_t rappresenta il costo sopportato per servire il cliente al tempo t ;
- i è il tasso di attualizzazione;

- AC rappresenta il costo di acquisizione del cliente.

Nel calcolo del valore del ciclo di vita del cliente si può anche considerare la probabilità di mantenimento del cliente. La formula diventa (Gupta e Zeithaml 2006):

$$CLV = \sum_{t=0}^{T^*} \frac{(p_t - c_t) * r^t}{(1 + i)^t} - AC$$

In questo caso r^t rappresenta la probabilità che il cliente reiteri l'acquisto.

Oltre ai clienti con un elevato valore di ciclo di vita, sono considerati clienti di importanza strategica anche gli opinion leader.

Questi ultimi costituiscono dei punti di riferimento per molti altri clienti e ciò è dovuto alla loro notorietà ed alla loro autorevolezza che molto spesso va oltre all'ambito entro il quale essi hanno acquisito la loro importanza. Non considerare l'importanza strategica di questi particolari clienti significherebbe tralasciare anche tutti coloro i quali li considerano dei benchmark.

Il CRM prende dunque in considerazione non solo i clienti con un elevato valore di ciclo di vita ma anche gli opinion leader proprio per la loro capacità di trainare molti altri potenziali clienti.

Per sintetizzare il ruolo del CRM, esso può essere considerato come l'inizio di un dialogo con i clienti il quale si tradurrà più tardi in profitto per l'impresa e quindi nella sopravvivenza dell'organizzazione nel panorama competitivo (Urbanskiene, Zostautiene, Chreptaviciene 2008).

Secondo Winer, il modello di CRM è composto da sette elementi (Winer 2001):

- 1) creazione di un database dei clienti;
- 2) analisi del database;
- 3) definizione dei clienti da considerare come target;
- 4) scelta degli strumenti da utilizzare per raggiungere i clienti;
- 5) definizione delle modalità attraverso le quali costruire una relazione con i clienti;
- 6) considerazioni sulle questioni inerenti la privacy;
- 7) stabilire un metodo per misurare il successo del programma di CRM.

Per quanto riguarda il primo punto, il database dovrebbe contenere tutti i dati che possono essere tratti dai precedenti acquisti effettuati dal cliente.

In questo caso le informazioni riguarderanno i prodotti acquistati, il prezzo pagato, la data di acquisto e di consegna.

Nel database dovranno inoltre essere inseriti i contatti del cliente di cui dispone l'azienda e tutte le informazioni che riguardino il cliente stesso.

Queste informazioni saranno poi utilizzate dall'azienda per effettuare una segmentazione dei clienti.

Una parte del database dovrebbe essere dedicata alle risposte, avute dal cliente in passato, alle iniziative di marketing diretto messe in atto dall'azienda. Questo servirà a stabilire la sensibilità del cliente a questo tipo di stimolo.

Dall'analisi del database, si dovranno poi trarre importanti informazioni utili a stabilire, per ogni consumatore, la profittabilità corrente e futura. In questa fase risulta di grande utilità l'analisi del valore del ciclo di vita dei clienti. Nel momento in cui l'azienda conoscerà il profitto che può essere tratto da ogni cliente, potrà stabilire quali di questi considerare come target.

Per quanto riguarda i profitti creati dal cliente in passato, si dovrà detrarre, dal margine generato dai suoi acquisti, i costi direttamente imputabili al cliente che sono stati sopportati dall'azienda per raggiungere il consumatore.

Per analizzare invece il profitto che potrà essere creato da un cliente in futuro, si dovranno necessariamente fare delle previsioni che potranno avere come oggetto sia la natura dei prodotti acquistati che la durata del rapporto che legherà il cliente all'azienda. Attraverso l'analisi sulla profittabilità, sarà possibile distinguere i clienti che forniranno profitti all'impresa per un lungo periodo di tempo, da quelli che invece generano meno profitti rispetto ai costi che devono essere sopportati per servirli.

La scelta dei clienti target, oltre a considerare l'attuale profittabilità, dovrebbe prendere in considerazione anche le possibilità di crescita dei clienti per non rischiare di escludere clienti con un basso potenziale corrente ma con ampi margini di crescita.

Considerando che il fine del CRM è la costruzione di una solida relazione tra l'azienda ed il cliente, a tal fine dovrebbero essere privilegiati gli strumenti di marketing diretto rispetto a quelli di natura più impersonale. Le mail inviate dall'azienda costituiscono, ad esempio, un efficace e poco costoso strumento per raggiungere il cliente, soprattutto se sono personalizzate e costruite ad hoc sulla base delle caratteristiche del singolo cliente.

Gli strumenti a disposizione di un'azienda per costruire una solida e proficua relazione con i clienti sono molteplici.

Innanzitutto dovrà essere creato un servizio clienti che dovrà fornire al consumatore un'immediata risposta alle problematiche alle quali può essere andato incontro nell'utilizzo del bene. Le problematiche sono svariate e possono riguardare un mal funzionamento del prodotto oppure la richiesta di informazioni per un utilizzo ottimale dello stesso.

Un servizio clienti ben strutturato dovrebbe non solo dare una risposta alle istanze del consumatore ma anche cercare di essere proattivo e quindi muoversi in anticipo rispetto alle richieste del cliente stesso.

Per costruire una relazione con i clienti, l'azienda può mettere a punto, inoltre, dei programmi fedeltà al fine di premiare quei clienti che hanno effettuato ripetuti acquisti presso l'azienda.

Oltre ad un efficiente servizio ai clienti ed appropriati programmi volti a premiare la fedeltà dei clienti, l'azienda che intenda instaurare una stretta relazione con i propri clienti dovrà, quanto più possibile, personalizzare l'offerta in modo da creare prodotti e servizi su misura dei singoli clienti.

Per aumentare il senso di appartenenza dei consumatori all'azienda, quest'ultima può inoltre favorire la creazione di community. Questo obiettivo è reso più agevole attraverso l'utilizzo del web.

L'azienda potrà ad esempio creare uno spazio, all'interno del proprio sito internet, nel quale i consumatori possano facilmente scambiarsi informazioni, consigli ed impressioni che riguardino l'offerta dell'impresa, aumentando in questo modo il legame con la stessa e con tutti coloro che fanno parte della community.

Da quanto fin qui detto, si intuisce l'elevata mole di informazioni necessaria ad effettuare la segmentazione dei clienti e la personalizzazione dell'offerta.

Questa esigenza può tuttavia scontrarsi con il diritto alla privacy da parte dei clienti.

Il Garante della privacy ha recentemente reso note le linee guida in materia di attività promozionale e contrasto allo spam (4 luglio 2013).

Le linee guida prevedono il consenso preventivo da parte del destinatario delle offerte commerciali.

Il consenso deve essere specifico, libero, informato e documentato per iscritto.

La normativa prevede anche uno specifico consenso per l'invio di messaggi promozionali agli utenti dei social network.

Le aziende possono invece inviare dei messaggi (mail, sms, mms) ai propri clienti qualora abbiano come oggetto prodotti simili già acquistati dal destinatario del messaggio (www.garanteprivacy.it).

L'ultimo step per l'implementazione di un corretto piano di CRM, è la definizione delle modalità di misura dei risultati ottenuti.

Attraverso la misurazione dei risultati l'azienda capisce se la via percorsa ha portato esiti positivi oppure se è necessario intervenire con azioni correttive.

Sempre secondo Winer, per valutare la bontà del sistema di CRM realizzato, si possono utilizzare una serie di indicatori. Uno di questi indicatori è il customer share, il quale può essere considerato come la parte degli acquisti di una determinata marca che il cliente effettua rispetto al totale degli acquisti della stessa categoria.

Un altro indicatore può essere rappresentato dal tasso di ritenzione. Il tasso di ritenzione è il numero di clienti che sono rimasti fedeli alla fine di un periodo rispetto a quelli che già esistevano all'inizio del periodo ed ai nuovi clienti:

$$\text{CUSTOMER RETENTION RATE} = \frac{\text{CLIENTI A FINE PERIODO} - \text{NUOVI CLIENTI ACQUISITI}}{\text{CLIENTI ALL'INIZIO DEL PERIODO}} * 100$$

(Cuomo 2000.)

Una misura indiretta del valore attribuito alla relazione, può anche essere dedotto dalla fedeltà manifestata dal cliente nei confronti dell'azienda (Parvatiyar, Sheth 2001).

In conclusione possiamo affermare che lo sviluppo, all'interno dell'organizzazione, di una strategia di CRM aiuta a migliorare la produttività del marketing.

Questo avviene attraverso l'aumento dell'efficacia e dell'efficienza.

Il miglioramento dell'efficienza del marketing si realizza in quanto la cooperazione e la collaborazione tra i clienti e l'azienda riducono i costi di transazione.

L'aumento dell'efficacia può invece essere ottenuto attraverso un'accurata selezione dei clienti target ed una precisa personalizzazione dell'offerta volta anche ad anticipare i desideri dei clienti.

L'azienda deve definire con chiarezza i propri obiettivi non solo per avere un'idea maggiormente definita dei programmi di CRM che dovranno essere realizzati, ma anche

perché questo permetterà di valutare la performance ottenuta e gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati (Parvatiyar e Sheth 2001).

2.3. La creazione di valore per i clienti

Un vantaggio competitivo duraturo può essere ottenuto solo se le imprese creano valore per i clienti utilizzando le risorse distintive da queste detenute (Cuomo 2000).

La dimensione del valore non è assoluta ma dovrà sempre essere rapportata a quella offerta dai concorrenti. Il compito dell'impresa sarà quindi quello di far percepire ai propri clienti un valore superiore rispetto a quello offerto dai suoi competitor.

La creazione di valore all'esterno, per i propri clienti, non potrà essere ottenuta se prima non è stato generato valore all'interno dell'organizzazione e quindi per i propri dipendenti.

La generazione di valore per i dipendenti, i quali sono considerati degli stakeholder in quanto portatori di interessi, può essere ottenuta soltanto aumentando la loro soddisfazione mediante adeguate politiche che mirino a motivare ed a premiare i dipendenti che si siano contraddistinti nell'esecuzione delle loro mansioni.

Per quanto riguarda invece la creazione di valore per i clienti, questi dovranno percepire un differenziale positivo tra il costo sopportato ed i benefici ottenuti.

Secondo Zeithaml, la percezione che il cliente ha del valore rispetto ad un prodotto, nasce dal confronto tra quello che riceve, componente get, e quello che dà, componente give. Il valore sarebbe quindi un compromesso tra le componenti give e get (Zeithaml 1988).

Per quanto riguarda la componente get, essa non include soltanto i benefici funzionali che si possono trarre dall'utilizzo del bene ma comprende anche, e forse soprattutto, una serie di benefici intangibili di natura emozionale e psicologica.

I benefici intangibili possono essere legati, ad esempio, al ruolo che un cliente può avere la sensazione di ricoprire nella società attraverso l'utilizzo di un determinato bene.

Il possesso del prodotto può appagare il suo bisogno di appartenenza ad uno specifico gruppo sociale e quindi non ha valore solo in quanto tale ma per ciò che rappresenta, da un punto di vista simbolico, all'interno del gruppo sociale di riferimento.

La componente give, a sua volta, non considera soltanto i sacrifici monetari sopportati all'atto dell'acquisto, ma comprende anche (Busacca e Bertoli 2012):

- costi informativi;
- costi valutativi;
- costi di acquisto;
- costi di utilizzo;
- costi di riacquisto.

Mentre i costi informativi sono legati alla ricerca delle informazioni necessarie per poter effettuare la scelta, i costi valutativi si riferiscono al momento della loro elaborazione e comprensione.

I costi di acquisto comprendono, oltre al prezzo pagato dall'acquirente, anche gli eventuali costi di spedizione ed installazione nonché i possibili costi di natura psicologica connessi alla scelta fatta.

I costi che riguardano la fase di utilizzazione del prodotto sono, ad esempio, i costi di manutenzione che dovranno essere affrontati per poter servirsi del prodotto in modo ottimale nel corso del tempo, oppure i costi di apprendimento necessari al suo utilizzo.

Nel momento in cui il bene acquistato cessa di produrre utilità oppure quando si decide per la sua sostituzione, la sua dismissione può originare dei costi, che dovranno anch'essi entrare nel computo della componente give.

Il valore per il cliente, nasce quindi dal raffronto delle due componenti sopraccitate e sarà poi confrontato con il valore offerto dagli altri concorrenti presi in considerazione dal cliente.

Esiste quindi un legame diretto tra il valore per il cliente e la costruzione di un vantaggio competitivo difendibile.

Questo legame nasce dal fatto che il cliente fonda le proprie preferenze sulla base della comparazione del valore da questi percepito e quindi il confronto concorrenziale sarà vinto da quelle imprese che saranno in grado di offrire un valore superiore rispetto ai competitor (Busacca e Bertoli 2012).

2.4. La stima del valore per i clienti

La misurazione del valore per i clienti può essere realizzata attraverso due metodologie distinte denominate *desk* e *field*.

Esse differiscono non soltanto per l'approccio utilizzato per la misurazione ma anche per i tempi di realizzo, il dispendio economico e la precisione dei risultati ottenuti.

Il compito dell'azienda sarà quello di stabilire, in base all'importanza attribuita ai risultati ed alle risorse disponibili, quale approccio sia il più consono alle proprie esigenze (Busacca e Bertoli 2012).

Le misurazioni desk sono delle stime fatte, come dice il nome stesso, "a tavolino" dal management aziendale. Rispetto a quelle fatte seguendo il criterio field, sono meno costose, più veloci da realizzare e di più semplice esecuzione.

Le stime desk prendono in considerazione i maggiori vantaggi associati all'utilizzo del prodotto, oppure i minori costi, oggettivamente osservabili e misurabili.

Le misurazioni field comportano invece la realizzazione "sul campo" di ricerche sia qualitative (interviste individuali, focus group e osservazioni) che quantitative.

Queste modalità di indagine ricostruiscono la catena mezzi-fini utilizzata dai clienti per collegare valori, benefici ed attributi ed inoltre prendono in considerazione i criteri di scelta, le aspettative e le percezioni della performance dei prodotti della concorrenza (Busacca e Bertoli 2012).

2.4.1 Il valore economico per il cliente

Per calcolare il valore attraverso questa metodologia, si considerano gli attributi tangibili facilmente esprimibili in termini monetari e per ciascuno di essi si valuta la differenza, in termini di costi e benefici per il cliente, tra l'offerta della propria impresa e quella dei competitor.

Il differenziale tra le offerte deve essere espresso in termini monetari (Busacca e Bertoli 2012).

Gli attributi presi in considerazione dal management possono non presentare alcuna differenza tra le alternative proposte dal mercato, in questo caso sono definiti punti di

parità. Al contrario, potranno esistere elementi sui quali è possibile evidenziare un differenziale tra le offerte, sempre esprimibili in termini monetari, i quali vengono denominati punti di differenza.

Il management aziendale dovrà mettere in luce questi elementi e sottolineare, in modo chiaro e facilmente comprensibile, come questi attributi possano rappresentare per il cliente un maggiore beneficio oppure un minor costo.

Il prezzo, inteso come l'esborso monetario che il cliente deve affrontare per il trasferimento della proprietà del bene, è solo una delle componenti di costo.

Il cliente, soprattutto nei mercati industriali, potrà ad esempio dover affrontare costi elevati di formazione, di adattamento degli impianti oppure di dismissione.

Risulta quindi utile considerare il costo totale di possesso (total cost of ownership) che è dato dalla somma del prezzo pagato al momento dell'acquisto e di tutti gli altri costi che dovranno essere sostenuti durante il ciclo di vita del prodotto, al netto di quanto sarà eventualmente possibile ricavare al momento della liquidazione.

L'obiettivo per le aziende, quindi, non dovrà essere la riduzione del prezzo di acquisto bensì rendere minimo, rispetto alla concorrenza, il costo totale di possesso.

Per raggiungere questo obiettivo, tra il cliente ed il fornitore si dovrà instaurare uno spirito collaborativo che superi la tradizionale diffidenza che porta erroneamente a credere che un aumento del valore per il cliente sia realizzabile solamente a discapito del fornitore.

L'aumento del valore per entrambe le parti è quindi possibile ed auspicabile ma può avvenire solo se gli obiettivi sono chiaramente esplicitati ed ordinati secondo un ordine di priorità.

Le parti si adopereranno e cercheranno un accordo che aiuti entrambe a realizzare gli obiettivi più importanti (Busacca e Bertoli 2012).

2.4.2 L'approccio di composizione

Come già sottolineato in precedenza, la semplicità del calcolo del valore economico per il cliente ha come risvolto negativo il fatto di essere parziale, in quanto prende in considerazione solo gli attributi tangibili facilmente esprimibili in termini monetari.

La prospettiva di analisi, inoltre, è quella del management aziendale, il quale fa le proprie considerazioni e prende le proprie decisioni “a tavolino”.

Nei modelli multiattributo, sui quali si basa l’approccio di composizione, è il cliente che esprime i giudizi di performance su tutti gli attributi che egli stesso reputa possano condizionare le preferenze.

Il giudizio sulla performance di ciascun attributo, dovrà poi essere ponderato a seconda dell’importanza che il cliente attribuisce a quello specifico attributo.

In questo modo si arriva alla composizione di un indice che riflette il valore che il cliente stesso attribuisce alle varie offerte presenti sul mercato.

La procedura di misurazione del valore percepito più utilizzata è quella proposta da Fishbein.

Secondo questa tecnica il valore attribuito ad un prodotto è dato dalla sommatoria delle performance percepite degli attributi, ponderata con l’importanza che il cliente attribuisce a quello specifico attributo:

$$V_{pA} = \sum_{i=1}^n I_i * P_{i,A}$$

dove:

- V_{pA} è il valore percepito del prodotto A;
- I_i è l’importanza attribuita dal cliente all’i-esimo attributo;
- $P_{i,A}$ è la performance percepita del prodotto A riferita all’i-esimo attributo;
- n è il numero di attributi del prodotto A.

Per individuare gli attributi che il cliente prende in considerazione nella fase di valutazione e l’importanza che egli attribuisce a ciascuno di essi, può essere utile ricostruire la catena mezzi-fini del cliente stesso.

Secondo questa teoria, gli attributi del prodotto sono considerati i mezzi attraverso i quali si raggiungeranno i benefici, che potranno essere funzionali oppure psico-sociali. Le conseguenze dell’acquisto, e cioè i benefici, sono a loro volta collegate ai fini personali che il cliente reputa di poter realizzare mediante l’acquisto (Guido, Bassi e Peluso 2010).

La tecnica à la Fishbein è di tipo compensativo e cioè la percezione di una performance negativa con riguardo ad un attributo, può essere compensata da una performance positiva di un altro attributo (Busacca e Bertoli 2012).

Una delle maggiori difficoltà legate alla misurazione del valore attraverso il modello appena esposto, consiste nella complessità di valutare l'importanza assegnata agli attributi.

L'utilizzo dell'approccio di scomposizione, permette di superare questo ostacolo.

2.4.3. L'approccio di scomposizione

La conjoint analysis è la tecnica maggiormente diffusa per determinare il valore per il cliente.

Questa metodologia è definita “di scomposizione” in quanto il giudizio complessivo espresso dal cliente nei confronti di un determinato prodotto, viene decomposto in valutazioni parziali relative ai singoli attributi.

I giudizi sulle singole caratteristiche del prodotto, non sono esplicitamente dichiarati dal cliente ma sono dedotti dal ricercatore in base ai giudizi espressi dal cliente su ipotetici, nel senso di non necessariamente presenti sul mercato, profili di offerta.

L'applicazione della conjoint analysis prevede lo svolgimento in sequenza di cinque fasi.

FASE 1. Come prima cosa si dovrà ricostruire la catena mezzi-fini in modo da collegare i benefici ricercati dal cliente con gli attributi dell'offerta.

Lo scopo è quello di identificare quali siano gli attributi del prodotto ritenuti significativi.

FASE 2. Una volta individuati gli attributi rilevanti, ciascuno di essi dovrà essere articolato su più livelli a seconda di come, realmente, si potrà manifestare anche sulla base dei vincoli tecnologici presenti. Dovrà inoltre essere determinato, per ciascun attributo, il livello atteso ed il livello ideale.

FASE 3. Dalla combinazione degli attributi considerati e dei relativi livelli, potranno essere determinati degli ipotetici profili di offerta da presentare al giudizio dei clienti.

Non potranno naturalmente essere considerati tutti i profili possibili dalla suddetta combinazione ma si dovrà procedere ad una selezione.

FASE 4. In questa fase ha luogo l'intervista vera e propria. Gli intervistati sono chiamati ad esprimere delle valutazioni sui profili di offerta precedentemente selezionati.

Le valutazioni dei profili possono essere espresse in termini di ranking o ti rating, a seconda, rispettivamente, che siano ordinati gerarchicamente dal preferito al meno gradito oppure che venga espresso un punteggio di gradimento per ogni profilo (Busacca e Bertoli 2012).

FASE 5. Nell'ultima fase avviene l'analisi dei dati allo scopo di arrivare ad una stima dei valori di utilità associati ai diversi livelli degli attributi. Operativamente si sviluppa un sistema di regressioni multiple che sarà formato da tante equazioni quanti sono i profili di offerta considerati. La variabile dipendente è il giudizio espresso dall'intervistato sul profilo, mentre le variabili indipendenti sono i livelli degli attributi che sono stati considerati.

Da questa analisi si arriva alla determinazione di due indici particolarmente importanti e cioè: il coefficiente di utilità e l'indice di importanza relativa di ogni attributo.

Il coefficiente di utilità indica l'importanza che i prodotti presenti sul mercato hanno per il cliente. La formula è data da (Busacca e Bertoli 2012):

$$U_i = b_0 + \sum_{j=1}^k U_j * W_{ji}$$

dove:

- U_i è l'utilità del profilo di offerta della marca i ;
- b_0 è una costante;
- K è il totale degli attributi;
- W_{ji} è il livello dell' j -esimo attributo del profilo dell'offerta i -esimo;
- $U_j * W_{ji}$ è il valore-utilità associato a W_{ji} .

L'importanza relativa degli attributi si calcola attraverso il seguente rapporto:

$$I_i = \frac{Max U_i - Min U_i}{\sum_{i=1}^n (Max U_i - Min U_i)}$$

dove:

- I_i è l'importanza relativa dell'attributo i ;
- n è il numero di attributi considerati;
- $Max U_i$ è il massimo valore di utilità che è stata assegnata ad i ;
- $Min U_i$ è il valore minimo di utilità dato all'attributo i .

Questo indice segnala la misura in cui un aumento della performance di un attributo possa condizionare il valore percepito.

Il vantaggio principale della *conjoint analysis* è che ricostruisce il reale processo mentale seguito dal consumatore durante l'acquisto. Infatti il cliente non è chiamato ad esprimere le proprie valutazioni con riferimento al singolo attributo ma la sua è una valutazione del prodotto nella sua globalità (Molteni e Manoforte 1998).

Questa metodologia di analisi presenta anche dei limiti, uno dei quali è costituito dal fatto che non possono essere presentati al cliente tutti i profili che nascono dalla combinazione tra gli attributi ed il loro livello in quanto sarebbero troppo numerosi.

Per superare questo limite è necessario selezionare il numero delle possibili combinazioni da sottoporre all'intervistato. Così facendo però si rinuncia a rilevare possibili effetti di interazione che potrebbero esistere tra gli attributi.

Un effetto di interazione esiste quando il gradimento espresso dal cliente per un determinato attributo è condizionato dal livello di presenza di altri attributi (Molteni e Manoforte 1998).

Un secondo limite è costituito dal fatto che può esistere un gap tra la percezione della performance da parte del cliente e quella diffusa dall'azienda attraverso i propri canali di comunicazione oppure legato alle risorse di fiducia che il cliente ripone verso una determinata marca.

L'analisi congiunta, avendo un'impostazione molto razionale, "è adatta allo studio di mercati di beni a forte coinvolgimento psicologico al momento dell'acquisto, ma molto meno indicata nel caso di prodotti acquistati di impulso ed a basso prezzo unitario" (Brancalente, Cossignani e Mulas 2009, pag. 274).

2.4.4. Customer satisfaction, valore per i clienti e customer delight

Esiste un nesso che lega strettamente la customer satisfaction ed il valore che si riesce a generare per i clienti.

La soddisfazione dei clienti può essere considerata il frutto della comparazione tra il valore ideale desiderato dal cliente, il valore atteso ed il valore percepito.

Il valore ideale, è quello che il cliente desidera ricevere e prescinde dai prodotti offerti sul mercato. Come detto in precedenza, la necessità di acquistare un prodotto nasce in conseguenza al fatto di avere avvertito un bisogno da parte del cliente. Il valore ideale è quindi l'entità di valore che il cliente desidererebbe ricevere al fine di soddisfare il bisogno che lo aveva spinto alla ricerca del prodotto.

Il valore atteso, invece, è il valore che il cliente si aspetta di ricevere in base alle informazioni delle quali il cliente è venuto a conoscenza attraverso il passaparola oppure attraverso precedenti esperienze o in base a quanto ha comunicato l'azienda stessa.

La quantificazione del valore ricevuto dal cliente, avviene invece nel momento in cui il cliente utilizza il bene o fruisce del servizio.

Perché il cliente possa ritenersi soddisfatto, il valore percepito deve posizionarsi all'interno di una soglia minima, costituita dal valore atteso, ed una soglia massima costituita dal valore desiderato.

Una percezione di valore ricevuto inferiore a quello atteso sarà quindi origine di insoddisfazione.

Al contrario, qualora il cliente sperimentasse un valore superiore a quello desiderato, il senso di appagamento andrebbe oltre alla soddisfazione e potrebbe diventare "delizia" (customer delight).

La customer delight è originata dal fatto di avere realizzato, a sorpresa, un valore che è andato addirittura al di là del valore desiderato (Guido, Bassi e Peluso 2010).

Gioia e sorpresa possono quindi essere ritenute le basi dalle quali partire per realizzare la customer delight.

Naturalmente per le aziende che hanno frequenti interazioni con i propri clienti, la continua ricerca dell'effetto sorpresa potrebbe comportare costi proibitivi ed essere di difficile realizzazione.

Può però essere considerata l'esistenza di due concezioni di customer delight: una che ingloba sia la gioia che la sorpresa ed un'altra che considera soltanto la gioia. In quest'ultimo caso la delizia deriverebbe dal fatto di riuscire ad evocare nel cliente sentimenti di contentezza durante l'esperienza di acquisto (Kumar, Olshavsky e King 2001).

La distinzione tra customer satisfaction e customer delight è di primaria importanza in considerazione del fatto che quest'ultima è reputata maggiormente determinante nel processo di fidelizzazione della clientela.

2.5. La customer-based view

Valdani e Busacca hanno elaborato questa teoria nel 1999 con lo scopo di evidenziare il legame che collega il valore per i clienti alle risorse intangibili e queste ultime al valore del capitale economico.

Secondo questa teoria la base dalla quale iniziare la costruzione del valore economico di un'impresa è rappresentata dal cliente.

In quest'ottica, la customer satisfaction diventa il mezzo attraverso il quale proteggere e sviluppare questa primaria fonte di valore.

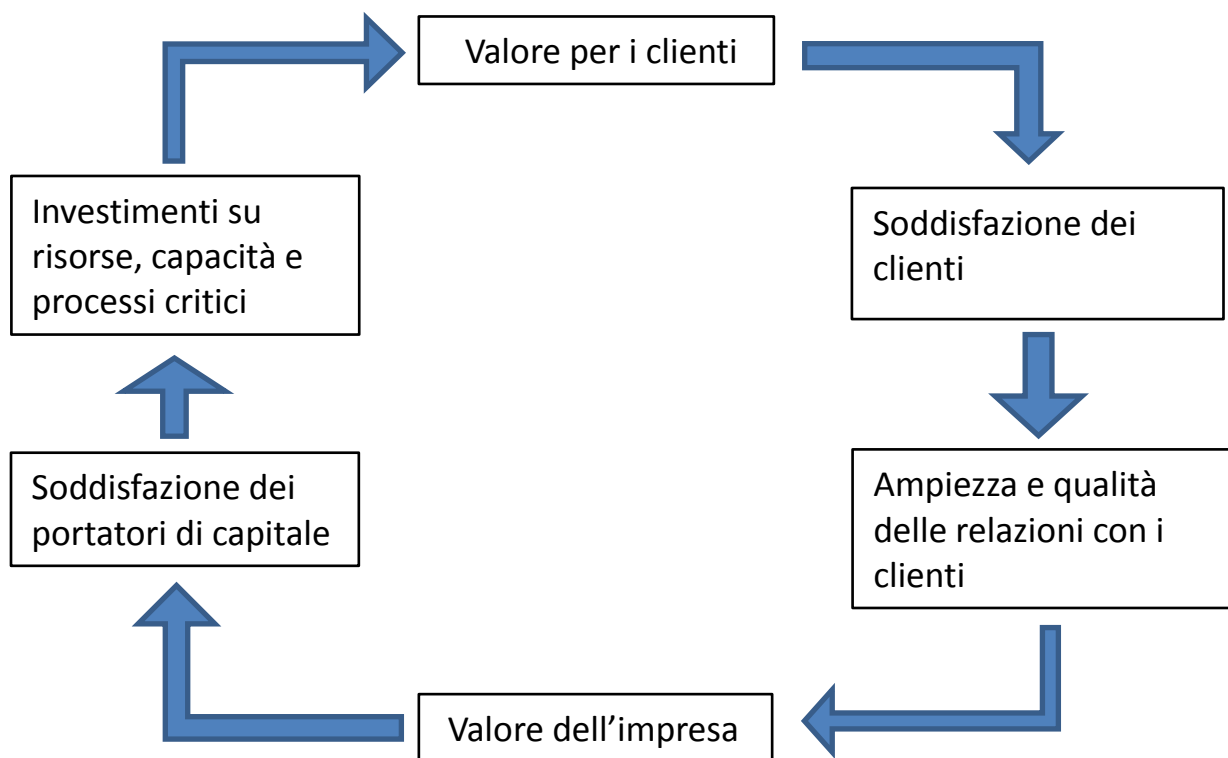
Gli autori sintetizzano il concetto di customer-based view in sei proposizioni (Busacca e Bertoli 2012):

- 1) la customer satisfaction è determinata dal confronto tra il valore creato per il cliente ed il valore ideale da questi desiderato;
- 2) la customer satisfaction determina l'ampiezza e la qualità delle relazioni che l'impresa intrattiene con i clienti;
- 3) l'ampiezza e la qualità delle relazioni influenzano il valore dell'impresa;
- 4) il valore dell'impresa accresce la soddisfazione dei portatori di capitale;

- 5) la soddisfazione dei portatori di capitale aumenta il loro commitment a massimizzare gli investimenti i quali contribuiranno a generare nuove risorse;
- 6) gli investimenti concorreranno ad aumentare il valore offerto ai clienti.

La fig. 2.2 sintetizza le proposizioni appena esposte ed illustra il circolo virtuoso della customer-based view

Figura 2.2 Il ciclo della customer-based view



Fonte: Busacca, Bertoli "Customer value"
2012, pag.461

La prima proposizione, come già sottolineato nel precedente paragrafo, considera la customer satisfaction il frutto della comparazione tra il valore desiderato, il valore atteso ed il valore ricevuto.

La seconda proposizione evidenzia come la customer satisfaction sia in grado di incidere sulla ampiezza e sulla qualità delle relazioni.

Il fattore ampiezza deriva dalla capacità dell'impresa di creare nuove relazioni e dalla capacità di trattenere quelle già esistenti.

La qualità delle relazioni è invece un concetto che ne ingloba molti altri, ad esempio: la possibilità di far pagare al cliente un premium price; la propensione del cliente al trading up e cioè l'acquisto di prodotti di qualità superiore; la disponibilità dei clienti ad acquistare altri prodotti dell'azienda (Valdani e Busacca 2000).

Attraverso la terza proposizione si sottolinea che il valore dell'impresa è determinato (Valdani e Busacca 2000):

- dal valore degli acquisti effettuati dai nuovi clienti e da quelli già esistenti in un determinato arco temporale, al netto dei costi che l'impresa ha dovuto sostenere per mantenere le relazioni esistenti;
- dal livello di fedeltà dei clienti;
- dalla sostenibilità del vantaggio competitivo, in quanto all'aumentare della qualità delle relazioni, si allarga il divario percepito dal cliente tra l'offerta dell'azienda e quella dei competitor.

Per quanto riguarda invece la quarta proposizione, essa evidenzia che l'aumento del valore dell'impresa genera un aumento della soddisfazione dei portatori di capitale in quanto rappresenta la misura del ritorno sull'investimento da loro effettuato (Busacca e Bertoli 2012).

La quinta proposizione sottolinea che una maggior soddisfazione dei portatori di capitale, e quindi una maggior fiducia nel management aziendale, aumenta il loro impegno ad incrementare gli investimenti in considerazione del maggior valore generato dall'impresa rispetto ai competitor (Valdani e Busacca 2000).

Con la sesta proposizione si correla la dotazione di risorse alla possibilità di aumentare costantemente il valore offerto ai propri clienti.

Il circolo virtuoso della customer-based view, è quindi innescato dalla conferma delle aspettative di soddisfazione dei clienti. Questa conferma genera fiducia, la quale migliora la qualità delle relazioni impresa-cliente ed aumenta il valore che da queste relazioni può essere tratto.

Considerando il valore dell'impresa come il valore delle relazioni che essa ha saputo instaurare e mantenere nel corso del tempo, un aumento di tale valore fa aumentare le risorse messe a disposizione dagli investitori in quanto l'investimento da loro effettuato si è rivelato profittevole, continuando in tal modo ad accrescere il valore proposto al cliente ed alimentando così il circolo virtuoso di customer-based view.

Capitolo 3: L'analisi della Customer Satisfaction

3.1. *Il paradigma della discrepanza*

Il paradigma della discrepanza è stato utilizzato, per lungo tempo, per interpretare il processo di formazione della soddisfazione del consumatore.

Secondo questo modello, la soddisfazione è un fenomeno post-acquisto e nasce dal raffronto tra le aspettative del consumatore prima dell'acquisto e quella che è la performance dopo l'acquisto/utilizzo del bene.

In base a questo schema le aspettative rappresentano lo standard di confronto rispetto al quale i consumatori raffronteranno la performance da loro stessi sperimentata.

Le aspettative possono essere definite come dei convincimenti che il consumatore si è formato nel corso del tempo e che attengono alla sfera cognitiva.

Un'aspettativa può anche essere considerata come la probabilità percepita che un prodotto abbia una certa caratteristica o che porti ad un determinato risultato (Olson e Dover 1976).

Una critica mossa a questo modello, riguarda proprio il fatto di considerare le sole aspettative come standard di confronto.

Questa critica nasce dalla constatazione che un consumatore può essere insoddisfatto da una performance negativa indipendentemente dal fatto che fosse stata prevista, oppure potrebbe essere insoddisfatto di alcune caratteristiche del prodotto delle quali non era a conoscenza prima dell'acquisto.

Quindi, “al di là di ciò che razionalmente un consumatore può aspettarsi dall'acquisto di un prodotto, sul giudizio di soddisfazione grava anche il raffronto con ciò che il consumatore idealmente desidera per il raggiungimento dei suoi fini personali” (Guido, Bassi e Peluso 2010, pag. 33).

Il secondo termine di raffronto utilizzato dal paradigma della discrepanza per spiegare il processo di formazione della soddisfazione, è rappresentato dalla performance percepita.

La performance percepita differisce da quella oggettiva in quanto quest'ultima rappresenta quella parte del risultato che può essere misurato in modo tecnico ed oggettivo.

La performance percepita è invece frutto di un'elaborazione da parte del consumatore e quindi, in quanto tale, incorpora una componente soggettiva e personale. La performance alla quale si fa riferimento, è quella del prodotto interpretato come "paniere di attributi". Nel giudizio di soddisfazione, il consumatore, non prende in considerazione tutti gli attributi ma solamente quelli considerati salienti. Gli attributi salienti condizioneranno maggiormente il giudizio di soddisfazione maturato dal consumatore.

Esiste una forte connessione diretta tra la performance percepita e la soddisfazione. In base a questi studi, la performance percepita sarebbe in grado di condizionare essa stessa la soddisfazione senza quindi la necessità del raffronto con le aspettative (Oliver 1993).

Si è tentato di spiegare questo collegamento diretto attraverso il meccanismo della *dissonanza cognitiva* ed i *motivi dell'apprendimento*.

In base a quest'ultimo, qualora la motivazione che ha portato all'acquisto sia esclusivamente la conoscenza di un prodotto, nel momento stesso in cui la performance risulta positiva il consumatore si reputa soddisfatto indipendentemente dalle aspettative.

La dissonanza cognitiva si realizza quando un individuo ha delle convinzioni che sono incoerenti tra loro. Nel caso dell'acquisto di un bene, il consumatore che dovesse sperimentare una performance negativa, per ridurre lo stato di tensione creatosi, potrebbe rivedere le proprie aspettative in virtù dell'influenza diretta della performance sulla soddisfazione (Guido, Bassi e Peluso 2010).

Questi studi non hanno però incontrato il favore della maggioranza dei ricercatori i quali continuano a ritenere che il giudizio sulla soddisfazione possa sorgere solamente a seguito di un confronto con uno standard esistente prima dell'utilizzo (Wirtz e Mattila 2001).

Nel tradizionale modello del paradigma della discrepanza i due fattori presi in considerazione ai fini del giudizio di soddisfazione, sono quindi da un lato le aspettative e dall'altro la performance percepita.

Attraverso il processo di disconferma, il consumatore effettua il confronto tra i due termini ed il giudizio di soddisfazione si realizza quando la discrepanza è nulla o positiva, in caso contrario, e cioè qualora le aspettative risultassero superiori alla performance percepita, il giudizio del consumatore sarebbe di insoddisfazione.

Il processo attraverso il quale il paradigma della discrepanza sostiene che maturi la soddisfazione, come anticipato precedentemente, è stato fortemente criticato.

L'approccio del Consumatore come prodotto, ha infatti esteso i due termini di paragone utilizzati dal tradizionale paradigma.

3.2. Il consumatore come prodotto

Nell'approccio del Consumatore come prodotto, si considera come reale risultato del processo produttivo dell'impresa il consumatore.

Questo perché si ritiene che “le imprese non producono soltanto beni o servizi, ma essenzialmente consumatori, in quanto, principalmente con le loro politiche di comunicazione, contribuiscono a modellare aspettative e desideri, nonché, attraverso la fruizione dei propri prodotti, i modi di percepire i beni consumati” (Guido, Bassi e Peluso 2010, pag. 44).

Secondo questo approccio, il primo termine di raffronto non è quindi costituito dalle sole aspettative ma dalle attese.

Le attese comprendono tanto le aspettative, e quindi la parte razionale che porta un individuo a credere che un determinato prodotto permetta il raggiungimento di una data performance, quanto i desideri, attinenti alla sfera più propriamente intima ed emotiva.

Lo stesso concetto di aspettativa viene considerato diversamente da questo nuovo approccio rispetto al paradigma tradizionale della discrepanza.

Secondo quest'ultimo modello, le aspettative erano delle credenze che il consumatore si formava precedentemente all'acquisto/utilizzo e, una volta valutata la performance del prodotto, venivano richiamate alla memoria per effettuare il processo di comparazione.

Nell'approccio del Consumatore come prodotto, le aspettative non vengono formulate ex ante e poi rimangono tali, senza subire nessuna variazione, durante il processo di

consumo. Al contrario, esse si sviluppano durante il processo di consumo man mano che aumentano le conoscenze del prodotto. In base a quest'ottica, le aspettative utilizzate dal consumatore per la comparazione, sarebbero quelle "recuperate" dalla memoria nel momento in cui deve essere formulato il giudizio di soddisfazione (Halstead 1993).

Nel tentativo di colmare quanto più possibile il gap esistente tra le aspettative e la performance percepita e quindi di rendere massima la soddisfazione, sarebbe controproducente per le imprese cercare di abbassare le aspettative. Aspettative minori potrebbero, infatti, avere ripercussioni sulla percezione della performance del prodotto in quanto potrebbero sminuirla. Inoltre, secondo l'approccio del Consumatore come prodotto, non sono solo le aspettative ad essere confrontate con la performance percepita, ma lo sono anche i desideri.

All'interno della teoria della catena mezzi-fini precedentemente esposta nel presente lavoro, è stato detto che i mezzi sono costituiti dagli attributi del prodotto, i quali portano dei benefici (conseguenze) che a loro volta si collegano ai fini (valori personali) del consumatore.

I desideri rappresentano i fini e rispecchiano perciò i valori personali del consumatore e ciò a cui il singolo individuo ambisce.

Mentre attraverso le aspettative si valuta la probabilità di ottenere una determinata performance, con i desideri si considera quanto quella data performance del prodotto potrà avvicinare, o al contrario allontanare, l'individuo alla realizzazione dei propri obiettivi personali.

Se non si includessero i desideri nel processo valutativo, ma ci si limitasse a considerare le sole aspettative come prevede il paradigma tradizionale, ci potrebbero essere dei paradossi. Un consumatore, ad esempio, potrebbe ritenersi soddisfatto da una pessima performance qualora questa fosse stata prevista, oppure ci si potrebbe trovare in una situazione nella quale il consumatore non ha strutturato delle aspettative, ad esempio perché si tratta di un prodotto innovativo. In questo caso, in assenza quindi di aspettative, nel processo di comparazione influiranno maggiormente le componenti emotive, e quindi i desideri, rispetto alla componente cognitiva e razionale.

Mentre attraverso il marketing è possibile modificare le aspettative dei consumatori in quanto legate ad elementi cognitivi, molto più difficoltoso potrebbe risultare il tentativo

di modificare i desideri proprio in virtù del fatto che essi sono ancorati ai valori personali ed intimi di ogni soggetto.

Ciò che l'impresa dovrebbe fare attraverso la comunicazione non è quindi trasformare i desideri dei consumatori ma cambiare la scala di priorità in modo da spingerli a considerare di primaria importanza la realizzazione di attese che poggiano sui punti di forza dell'azienda difficilmente imitabili dai competitor.

Il secondo termine di paragone nel tradizionale paradigma della discrepanza, come più volte detto, è rappresentato dalla performance percepita.

L'approccio del Consumatore come prodotto ha esteso anche questo concetto considerando che l'oggetto della valutazione del consumatore non sia solamente la performance del prodotto ma l'intera esperienza di acquisto che ha origine nel momento in cui viene avvertita l'esigenza di consumo e si protrae successivamente all'utilizzo dello stesso.

Le fasi sulle quali si articola l'esperienza di consumo sono: il riconoscimento dell'esigenza di consumo, la ricerca di informazioni, la valutazione delle alternative, la decisione di acquisto e la fase del post-acquisto.

La suddivisione dell'esperienza di consumo in più parti consente di stabilire diversi livelli di soddisfazione con riferimento ad ogni specifica fase, dando in questo modo all'impresa l'opportunità di migliorare gli stadi che hanno evidenziato i livelli di soddisfazione più bassi.

Una valutazione differente delle diverse fasi rispetto alla valutazione dell'intera esperienza di consumo indica la percezione, da parte del consumatore, di poca coerenza tra le stesse (Ariely e Zauberan 2000).

In considerazione del fatto che sul giudizio di soddisfazione contano sia le aspettative che i desideri, qualora sia prevalente il peso di questi ultimi, il consumatore darà un'importanza maggiore alle fasi finali dell'esperienza di consumo piuttosto che a quelle iniziali (Zauberan, Diehl e Ariely 2006).

3.3. Il modello conoscenze-speranze

Il modello conoscenze-speranze (Knowledge-Hope Model, KHM) nasce sulla scorta delle critiche mosse al tradizionale paradigma della discrepanza.

I tre parametri presi in considerazione, e sui quali si dovrà fare il raffronto, sono da un lato le aspettative ed i desideri, che insieme formano le attese, e dall'altro lato la percezione dell'intera esperienza di consumo.

Secondo il modello conoscenze-speranze la soddisfazione non è generata dalle aspettative bensì dalle conoscenze del consumatore.

Mentre le aspettative evocano una visione statica di qualcosa che l'individuo conosce nella fase che precede l'acquisto, le conoscenze richiamano una concezione più dinamica in quanto sono sviluppate dal consumatore lungo tutta l'esperienza di consumo e vengono richiamate alla memoria al momento della valutazione.

Il KHM riesamina anche il secondo fattore che costituisce le attese e cioè i desideri.

Secondo questo modello, non sarebbero i desideri ad influire sulla soddisfazione bensì le speranze.

Si è precedentemente affermato che il desiderio è un qualcosa a cui l'individuo ambisce in base ai propri obiettivi personali ed intimi. Questo concetto però non implica che questi obiettivi siano realmente realizzabili.

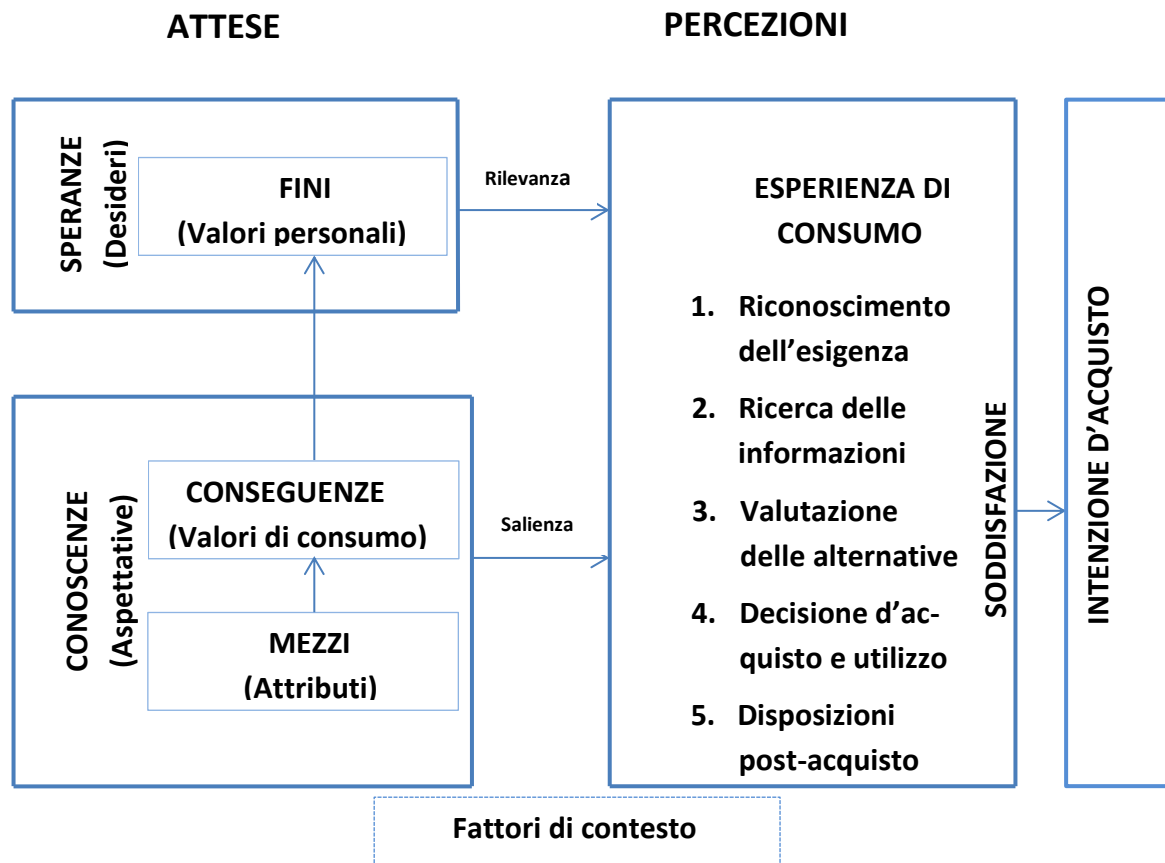
Le speranze, invece, fanno sempre riferimento alla sfera soggettiva ed emotiva dell'individuo ma implicitamente considerano che quanto dal consumatore anelato possa effettivamente realizzarsi.

Il concetto di speranza, quindi, incorpora in sé la valutazione che sia possibile concretizzare gli obiettivi personali.

Secondo il modello conoscenze-speranze, rappresentato nella figura 3.1, sono le conoscenze e le speranze ad incidere sulla soddisfazione, ma lo fanno in modi diversi a seconda degli stimoli che il consumatore riceve.

Gli stimoli che realizzano le speranze sono importanti, ai fini della soddisfazione, in base a quanto questi siano rilevanti (nel senso di coerenti) con gli obiettivi personali dell'individuo.

Figura 3.1 Il modello conoscenze-speranze



Fonte: Guido, Bassi e Peluso "La misura della customer satisfaction nelle esperienze di consumo" 2010, pag. 99

In base a quanto appena detto, quindi, uno stimolo influenzerà positivamente la soddisfazione solo se esso è coerente (rilevante) con quanto sperato.

Gli stimoli che riguardano invece le conoscenze, influenzano la soddisfazione in base alla loro salienza, nel senso di non congruenza con gli schemi mentali del consumatore.

Secondo il meccanismo della salienza, gli stimoli, per influire sulla soddisfazione, devono essere incongruenti rispetto alle conoscenze possedute, altrimenti non saranno notati.

La soddisfazione, in questo caso, potrà essere condizionata positivamente da uno stimolo saliente (incongruente) qualora lo sia in senso positivo, ad esempio il venire a conoscenza che un dato attributo risulta migliore di quanto ci si aspettasse in base alle precedenti conoscenze.

Lo stimolo saliente, per poter influenzare positivamente la soddisfazione deve però essere coerente (rilevante) con quanto sperato dall'individuo, altrimenti inciderà sulla soddisfazione in senso negativo.

Salienza e rilevanza subiscono entrambe l'influenza delle variabili di contesto, come ad esempio il grado di coinvolgimento, le quali possono modificare gli effetti sul grado di soddisfazione percepito.

All'interno della teoria della Catena mezzi-fini, i mezzi (attributi del prodotto) e le conseguenze (vantaggi che si possono ottenere dall'utilizzo del prodotto), fanno parte delle conoscenze, mentre i fini personali dell'individuo costituiscono le speranze.

Le attese (conoscenze e speranze) saranno poi confrontate con la percezione avuta dell'intera esperienza di consumo.

Da questo raffronto deriverà il giudizio di soddisfazione o di insoddisfazione.

Si può affermare, quindi, che “una parte della soddisfazione ha natura razionale, quella che potremmo chiamare “utilità”, ed una parte ha natura edonistica, quella che potremmo chiamare “piacere”. Entrambe concorreranno ad aumentare lo stock di benessere del consumatore attraverso quel flusso emotivo, esito del processo valutativo, che chiamiamo soddisfazione” (Guido, Bassi e Peluso 2010, pag.122).

Nel valutare il grado di soddisfazione, influisce anche il livello di benessere di partenza, nel senso che la stessa esperienza di consumo provata da un soggetto con un livello di benessere di partenza più basso rispetto ad un altro, provocherà una soddisfazione maggiore.

Un'altra variabile in grado di incidere sulle determinanti della soddisfazione è, come accennato precedentemente, il contesto. Esso è in grado di influenzare tanto le conoscenze quanto le speranze.

Le conoscenze ne sono influenzate in quanto l'ambiente nel quale maturano porta inevitabilmente a condizionare il meccanismo dell'apprendimento e la percezione dell'offerta dell'impresa.

Per quanto riguarda le speranze, che sono legate ai fini personali dell'individuo, il contesto può modificare la probabilità percepita di realizzabilità dell'obiettivo, piuttosto che il fine in sé.

3.4. I gap di customer satisfaction

Come già affermato precedentemente, la customer satisfaction è considerata, nell'ottica della customer-based view, il frutto della comparazione tra il valore atteso, il valore desiderato ed il valore percepito.

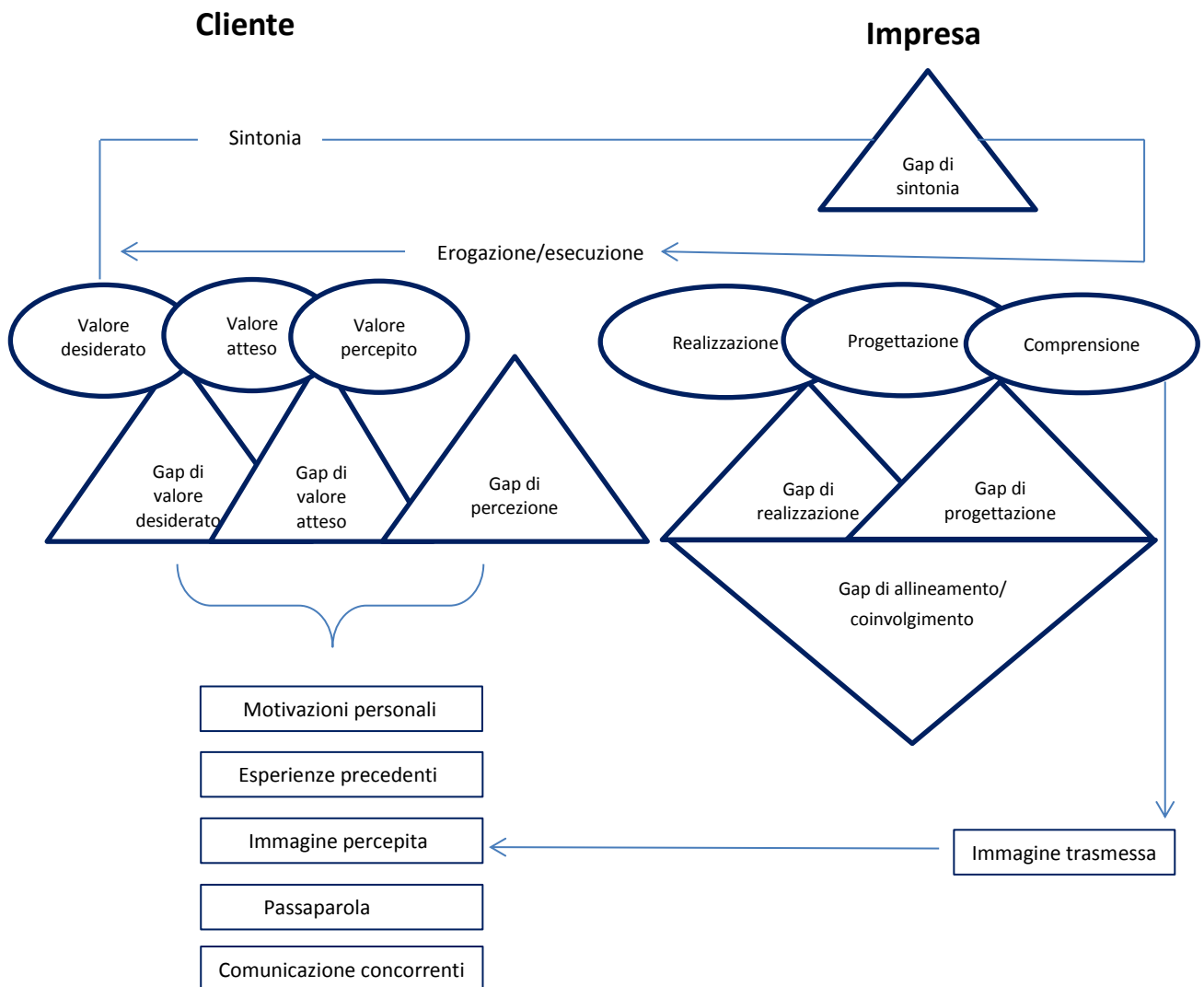
Secondo questa prospettiva il valore dell'impresa è dato dall'ampiezza e dalla qualità delle relazioni con i clienti che ha saputo instaurare ed il ruolo svolto dalla customer satisfaction, in questo contesto, è proprio quello di alimentare tali relazioni.

La soddisfazione del cliente si compie nel momento in cui “i desideri del cliente coincidono con le aspettative nei confronti dell'offerta aziendale e sono perfettamente compresi dal management e tradotti in specifiche di progetto e di prodotto, originando una value proposition pienamente percepita dalla domanda” (Busacca e Bertoli 2012, pag.258).

Con l'intento di offrire uno strumento utile per gestire correttamente la soddisfazione del cliente, Valdani e Busacca hanno proposto un modello per monitorare gli scostamenti (gap) che possono esistere rispetto alla situazione “ideale” sopra descritta.

Come si può notare dalla figura 3.1, gli scostamenti possono essere originati dalla discordanza tra le seguenti configurazioni di valore: valore pianificato, valore desiderato, valore recepito, valore percepito e valore offerto.

Figura 3.2 I processi e i gap di customer satisfaction



Fonte: Busacca e Bertoli "Customer value: soddisfazione, fedeltà e valore" 2012, pag.259

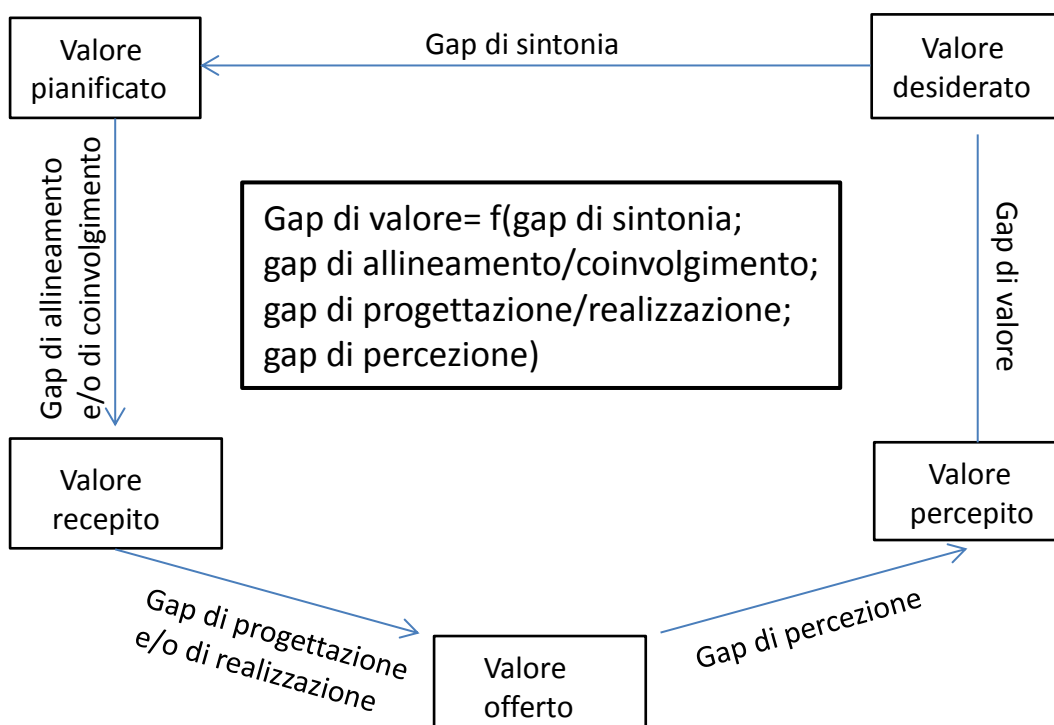
Mentre il valore pianificato è quello che il top management è intenzionato ad offrire al cliente, il valore desiderato è quello che il cliente ambirebbe ricevere dall'impresa. Il valore recepito fa invece riferimento agli obiettivi di valore per il cliente compresi ed assimilati dal personale aziendale.

Infine, la differenza tra valore offerto ed il valore percepito sta nel fatto che il primo si riferisce al valore effettivamente dato dall'impresa, mentre il secondo è inerente al valore che il cliente avverte e riconosce.

Secondo il modello proposto dagli autori, è possibile riscontrare cinque tipologie di gap tra le configurazioni di valore appena elencate (Busacca e Bertoli 2012):

- gap di valore;
- gap di sintonia;
- gap di allineamento e/o di coinvolgimento;
- gap di progettazione e/o di realizzazione;
- gap di percezione.

Figura 3.3 I gap di customer satisfaction: un modello di sintesi



Fonte: Busacca e Bertoli " Customer value: soddisfazione, fedeltà e valore" 2012, pag.260

La figura 3.3 riassume le tipologie di valore ed i possibili gap che tra di esse possono intervenire.

Lo scopo di questa analisi è quello di individuare gli scostamenti e comprendere le cause che li hanno generati, cercando, dove possibile, la soluzione per una loro completa rimozione.

3.4.1. Il gap di valore

Il gap di valore è generato dallo scostamento tra il valore desiderato ed il valore percepito dal cliente. Esso può essere scomposto in gap di valore desiderato, cioè la differenza tra il valore desiderato ed il valore atteso, e gap di valore atteso, che rispecchia invece la differenza tra il valore atteso ed il valore percepito.

A causare il gap di valore possono essere sia i gap interni che quelli esterni.

Sono considerati gap interni quelli che possono essere ricondotti a carenze organizzative e quindi ne fanno parte sia i gap di allineamento/coinvolgimento che i gap di progettazione/realizzazione.

I gap esterni sono invece quelli che hanno attinenza con le carenze di marketing, in particolar modo con l'analisi dei clienti e la comunicazione aziendale (Busacca e Bertoli 2012).

Un'altra possibile causa del gap di valore è una sbagliata definizione della posizione occupata dal profilo di offerta ideale nello spazio percettivo del consumatore.

L'impresa, nel tentativo di colmare tale gap, dovrà compiere due passaggi di fondamentale importanza: cercare di comprendere l'effetto che hanno gli attributi dell'offerta sulla customer satisfaction e definire correttamente la posizione occupata, nello spazio di preferenze e percezioni dei clienti, dal profilo di offerta ideale e dalle offerte esistenti.

Per quanto riguarda il primo passaggio, per aumentare il valore percepito dal cliente, l'impresa può aumentare la componente get, relativa a ciò che il cliente riceve, oppure diminuire la componente give e cioè quello che il cliente paga, non solamente in termini di prezzo.

Sia che l'impresa decida di intraprendere l'una o l'altra strada, dovrà in ogni caso comprendere l'impatto che i vari attributi hanno sulla soddisfazione complessiva del cliente.

A questo scopo risulta utile la classificazione degli attributi proposta da Kano, il quale ne individua tre tipologie (Matzler e Hinterhuber 1998):

- attributi *must-be*: se presenti non aumentano la soddisfazione ma, al contrario, la loro assenza crea insoddisfazione. La presenza di questo tipo di attributi aiuta solo a creare “non insoddisfazione” in quanto i clienti li considerano dei pre-requisiti e non li chiedono esplicitamente;
- attributi *one-dimensional*: per questi attributi si ritiene che la soddisfazione aumenti all’aumentare della loro presenza e viceversa. Il cliente solitamente li richiede in modo esplicito;
- attributi *attractive*: si tratta degli attributi che incidono più pesantemente sulla soddisfazione dei clienti. Essi non sono mai espressamente richiesti dal consumatore ed egli non se li aspetta, per cui la loro presenza incide sulla soddisfazione in maniera più che proporzionale. Al contrario, la loro assenza non crea insoddisfazione.

La classificazione appena esposta risulta di grande utilità per il management aziendale in quanto, riuscire ad individuare ed a fornire buone performance sugli attributi *attractive*, consente all’impresa ampi margini di differenziazione. Al contrario, invece, offrire prodotti che forniscano buone performance nei soli attributi *must-be* e *one-dimensional* rende l’impresa maggiormente vulnerabile nei confronti della concorrenza in quanto i consumatori percepiscono la sua offerta assolutamente intercambiabile con quella dei concorrenti.

Dall’analisi appena descritta l’impresa può trarre importanti informazioni sulla corretta allocazione delle risorse per il miglioramento della performance degli attributi che incidono in modo più significativo sulla soddisfazione del cliente.

Il secondo passaggio che l’impresa dovrà compiere al fine di cercare di colmare il gap di valore, è rappresentato dallo studio “della posizione occupata dal profilo di offerta ideale e dai prodotti esistenti nello spazio di preferenze e di percezioni della domanda” (Busacca e Bertoli 2010, pag.266).

A questo scopo risulta utile costruire la mappa delle percezioni nella quale dovranno trovare collocazione i prodotti esistenti e l’offerta ideale.

Per raggiungere questo obiettivo si dovranno innanzitutto individuare gli attributi che risultano essere maggiormente collegati con i benefici desiderati dai clienti. Questo

risultato può essere raggiunto attraverso indagini qualitative come ad esempio focus group oppure interviste in profondità.

Una volta individuati gli attributi rilevanti, il cliente esprimerà la sua valutazione sia in merito al grado di presenza percepito dell'attributo che in merito all'importanza che tale attributo per egli riveste.

Dovranno successivamente essere scelti due indicatori di sintesi di tutti gli attributi individuati, i quali costituiranno la dimensione verticale ed orizzontale della mappa.

Le diverse offerte del mercato saranno collocate all'interno di essa in base al valore da loro ottenuto rispetto agli attributi considerati discriminanti.

La vicinanza di due offerte rifletterà la percezione di similarità del consumatore.

Utilizzando le stesse dimensioni orizzontali e verticali, è possibile costruire la mappa delle preferenze. In questa mappa saranno posizionati i gruppi di consumatori che hanno manifestato preferenze omogenee con riferimento agli attributi che caratterizzano l'offerta ideale.

La mappa delle preferenze è sovrapponibile alla mappa delle percezioni in quanto le dimensioni orizzontali e verticali risultano essere le stesse. Da questa sovrapposizione è possibile individuare le azioni più opportune che l'impresa può compiere per migliorare la propria posizione competitiva.

Al fine della riduzione del gap di valore, le decisioni potranno riguardare tanto l'aumento del valore percepito quanto il cambiamento della collocazione dell'offerta ideale (valore desiderato).

3.4.2. Il gap di sintonia

Il gap di sintonia, ovvero lo scostamento che si può manifestare tra il valore desiderato dal cliente e quello pianificato dal management, è causato da un insufficiente orientamento al mercato da parte dell'impresa, il quale, a sua volta, impedisce a quest'ultima di riuscire a cogliere i cambiamenti che avvengono nelle aspettative e nelle preferenze della domanda.

Questo può comportare la caduta dell'impresa in quella che viene chiamata "trappola dell'inerzia".

La trappola dell'inerzia può comportare pesanti conseguenze all'interno dell'organizzazione, quali (Busacca e Bertoli 2012, pag.280):

- rigidità nel valutare le tendenze evolutive in atto nelle componenti macro-ambientali (ad esempio tecnologiche, socio-culturali o demografiche), nell'ambito concorrenziale e nelle esigenze dei clienti;
- resistenze organizzative al cambiamento dovute ad esempio al fatto che l'impresa si reputi soddisfatta dei risultati conseguiti in passato;
- attuazione di comportamenti imitativi nei confronti dei competitor, dovuti al timore di sperimentare innovative politiche di marketing;
- mancanza di spirito d'iniziativa e di creatività nella ricerca di nuove modalità di gestione delle relazioni con il mercato e con gli stakeholder.

La trappola dell'inerzia può dunque ledere in modo importante l'impresa soprattutto in un ambiente molto dinamico, il quale concede grandi opportunità di crescita. Queste opportunità sono però riservate alle sole organizzazioni che siano in grado di attuare strategie non convenzionali ed abbiano la capacità di anticipare i concorrenti percependo, per quanto deboli, i segnali che provengono dal mercato.

Il limitato orientamento al mercato può inoltre comportare delle carenze nella comprensione della domanda, le quali, a loro volta, conducono ad una scorretta segmentazione del mercato.

Attraverso la segmentazione l'impresa ha l'opportunità di decidere il campo sul quale competere in base, ovviamente, alle competenze distintive che la contraddistinguono.

Ignorare la difformità delle attese (desideri ed aspettative) del mercato, può quindi essere considerata un'ulteriore causa di manifestazione del gap di sintonia.

Per eliminare questo tipo di scostamento l'impresa dovrà attuare azioni migliorative su tre fronti: l'analisi dell'impatto che l'evoluzione ambientale può avere sulla strategia aziendale e viceversa, la conoscenza della domanda e la segmentazione della domanda.

Per quanto riguarda il primo fronte l'impresa dovrà individuare i fattori di soddisfazione, data l'attuale strategia di customer satisfaction, ed i trend evolutivi in atto. Lo step successivo consiste nella costruzione di una matrice avente come colonne i driver di customer satisfaction e come righe le tendenze evolutive.

Gli elementi della matrice saranno costituiti dagli impatti che queste ultime hanno sui fattori di soddisfazione e sono espressi con una scala compresa tra un minimo ed un massimo (ad esempio +10 e -10).

Valori positivi riflettono la valutazione di un impatto positivo del trend considerato sul driver di customer satisfaction.

L'intensità dell'impatto sarà considerata maggiormente rilevante man mano che il valore si avvicina agli estremi (+10 e -10).

Dall'analisi della matrice appena costruita (cross impact analysis) possono essere tratte informazioni riguardanti sia i principali trend da tenere sotto osservazione che i driver di soddisfazione più sensibili alle influenze ambientali.

La sommatoria dei valori per riga consentirà infatti di individuare i trend che possono avere più pesanti ripercussioni sulla soddisfazione; la sommatoria per colonna evidenzierà i fattori di soddisfazione che risentiranno maggiormente dei trend evolutivi considerati.

Una volta individuate le nuove strategie di customer satisfaction che possono essere state suggerite dall'analisi della matrice, si dovranno individuare le risorse e le competenze necessarie alla loro realizzazione.

Il secondo fronte sul quale dovrà agire l'impresa per rimuovere il gap di sintonia riguarda la conoscenza della domanda.

Le imprese spesso dedicano una quantità di risorse non sufficienti per l'analisi dei potenziali acquirenti. Sempre al fine di limitare il dispendio di risorse, essa può decidere di utilizzare conoscenze precedentemente acquisite, pregiudicando in tal modo l'affidabilità dei risultati.

Un'organizzazione che intenda introdurre nel mercato prodotti innovativi, non può limitarsi alle informazioni date dai clienti sui loro bisogni e sui benefici che essi stessi dichiarano di perseguire in quanto le loro dichiarazioni sono ancorate ai loro schemi cognitivi ed inoltre non è detto siano a conoscenza di tutto quello che, da un punto di vista tecnologico, può essere realizzato.

Il terzo ed ultimo fronte di intervento riguarda la segmentazione della domanda.

Le tradizionali modalità di segmentazione basate sull'utilizzo di variabili descrittive e psicografiche, devono essere abbandonate ed, al loro posto, dovranno trovare spazio

segmentazioni che utilizzino variabili causali quali, ad esempio, i valori condivisi, i benefici ricercati e le percezioni di utilità.

Le variabili descrittive potranno essere utilizzate nella fase terminale del processo di analisi, quando cioè si dovrà verificare che i segmenti identificati abbiano un'ampiezza tale da essere profittevoli per l'azienda.

Il risultato di una segmentazione basata su variabili causali sarà l'individuazione di cluster al cui interno si trovano soggetti che presentano un'elevata omogeneità a livello di preferenze con riferimento alle caratteristiche del prodotto ideale.

L'impresa dovrà poi valutare l'attrattività del profilo di offerta che corrisponde ai segmenti formati sulla base del prodotto ideale. La valutazione consisterà nel giudicare se il profilo di offerta in questione risulta in linea: con gli obiettivi perseguiti dall'azienda, con le capacità competitive che possiede e con il posizionamento strategico desiderato.

3.4.3. Il gap di percezione

Il gap di percezione è causato dal divario tra il valore che realmente può essere tratto dagli attributi del prodotto offerto e quello percepito dal cliente sugli stessi attributi.

In presenza di questo gap, i costi che l'impresa ha dovuto sopportare per offrire questo maggior valore, sono considerati un potenziale inespresso perché quello che conta al fine di stabilire la gerarchia delle preferenze è la percezione dei consumatori.

Il gap di percezione può essere causato da due fattori: un'inadeguata comprensione del sistema percettivo del cliente e da politiche di comunicazione sbagliate.

La cattiva comprensione del sistema percettivo del cliente può essere dovuta:

- ad un basso livello concorrenziale, nel senso che è prevedibile, in un contesto di questo tipo, che le imprese concentrino la loro attenzione più sugli aspetti tecnici rispetto a quelli di marketing;
- all'operare in mercati nei quali il fattore critico è principalmente la tecnologia;
- alla tendenza delle imprese di attribuire alle caratteristiche tecniche del prodotto un ruolo chiave nel processo di formazione del valore percepito. Questo può

derivare da una sopravvalutazione delle capacità della domanda di valutare correttamente il contenuto tecnologico dei prodotti mentre, invece, spesso il consumatore basa le sue preferenze sugli attributi estrinseci del prodotto o sulle informazioni ricevute da altri utilizzatori.

Per quanto riguarda invece la seconda causa che può generare il gap di percezione, e cioè delle errate politiche di comunicazione, esse possono essere causate: dall'entità degli investimenti che può risultare inadeguata ad incidere sul comportamento del consumatore, dalla scelta sbagliata dei mezzi di comunicazione oppure da obiettivi di comunicazione troppo generici e quindi difficilmente verificabili.

Le azioni messe in atto dall'impresa per rimuovere il gap di percezione sono volte a modificare la posizione occupata da una data offerta nello spazio percettivo dei consumatori.

Per raggiungere tale obiettivo può essere necessario modificare il contenuto dei messaggi inviati al consumatore oppure i mezzi attraverso i quali i messaggi raggiungono il consumatore stesso.

Può inoltre rendersi necessario un aumento degli investimenti nella comunicazione nonché controllare efficacia ed efficienza di detti investimenti.

3.4.4. Il gap di allineamento e di coinvolgimento

Il gap di allineamento/coinvolgimento è lo scostamento tra gli obiettivi di valore pianificati dal top management ed il valore recepito dal personale aziendale.

Questo gap sorge quando all'interno dell'organizzazione non si comprende in modo pieno e diffuso la criticità dell'orientamento alla customer satisfaction ed i vantaggi che ne possono trarre l'impresa e tutti coloro che operano all'interno di essa.

Per evitare che ciò accada i vertici aziendali dovrebbero coinvolgere l'intera organizzazione nella definizione degli obiettivi di customer satisfaction ed adottare politiche di gestione delle risorse umane in linea con gli obiettivi prefissati.

Per sviluppare l'orientamento alla customer satisfaction all'interno dell'impresa, i vari membri dell'organizzazione dovrebbero considerarsi nel contempo cliente e fornitore.

Si è clienti di coloro che ci forniscono l'output da loro realizzato e si è fornitori di coloro ai quali si dà l'input che noi stessi abbiamo prodotto. Il processo si ripete lungo tutta l'organizzazione fino ad arrivare al contatto con il cliente esterno.

Secondo questa visione ogni componente dell'organizzazione dovrebbe comprendere che dal proprio lavoro dipende non soltanto il successo della propria funzione ma anche quello di coloro che riceveranno l'output prodotto, vi aggiungeranno valore e lo trasferiranno, a loro volta, ad un'altra funzione.

3.4.5. Il gap di progettazione e di realizzazione

Mentre il gap di progettazione si manifesta quando gli obiettivi di valore per il cliente recepiti dall'organizzazione non coincidono con il valore realmente offerto al mercato, il gap di realizzazione si forma quando l'impresa non riesce a produrre un profilo di offerta perfettamente corrispondente alle specifiche del progetto con un'affidabilità tecnico-funzionale "zero difetti" (Busacca e Bertoli 2012).

Lo sviluppo dei prodotti utilizzando una logica rigidamente sequenziale è ritenuta la principale causa dell'insorgenza di questi gap.

Secondo la logica sequenziale, infatti, la suddivisione del lavoro è realizzata su base funzionale e nella realizzazione del prodotto ogni funzione interviene solamente nel momento in cui la funzione precedente ha terminato il lavoro di sua competenza.

Questa logica impedisce però la diffusione e lo sviluppo di competenze interfunzionali nonché di adattarsi ad ambienti dinamici nei quali la velocità rappresenta una condizione imprescindibile.

Per rimuovere questi tipi di scostamento l'impresa dovrebbe, in primo luogo, aumentare il livello di integrazione esterna, e cioè con i potenziali destinatari dell'offerta aziendale, in modo da riuscire ad anticipare i bisogni ed i desideri futuri del cliente.

Questo obiettivo può essere raggiunto coinvolgendo i clienti nel processo stesso di sviluppo del prodotto.

A tal proposito von Hippel ha introdotto una figura di rilievo nel processo di progettazione del prodotto, e cioè il *lead user*.

Questo soggetto possiede un'esperienza ed una dimestichezza di grande rilievo con la tecnologia considerata e si reputa che abbia la capacità di percepire un bisogno molto tempo prima che esso si manifesti esplicitamente all'interno del mercato (Urban e von Hippel 1988).

Esso è inoltre fortemente motivato nel raggiungimento del successo del prodotto in quanto avrebbe benefici economici rilevanti.

Questa figura non deve essere confusa con il pioniere, il quale acquista per primo il prodotto ma non partecipa in alcun modo alla sua realizzazione. Non è detto, inoltre, che il lead user sia un acquirente del prodotto.

Oltre all'integrazione esterna, l'impresa dovrebbe realizzare una maggior integrazione interna tra le varie funzioni (ricerca e sviluppo, produzione e marketing) allo scopo di evitare che l'intera organizzazione sia focalizzata solo sugli aspetti tecnico-produttivi dell'offerta, rinunciando in questo modo sia alla realizzazione di effettive innovazioni di prodotto, che a cogliere i cambiamenti nei bisogni e nei desideri della domanda.

3.4.6. L'utilizzo della tecnica à la Fishbein per misurare i gap di customer satisfaction

La tecnica à la Fishbein, illustrata in precedenza nel presente lavoro, può essere applicata per la misurazione dei gap di customer satisfaction.

Per procedere alla misurazione è necessario innanzitutto raccogliere i dati che riguardano: l'importanza assegnata agli attributi e la performance percepita dei medesimi attributi.

I dati dovranno essere distinti a seconda che il punto di osservazione sia quello dei clienti, del management oppure del personale operativo.

Il gap di valore risulterà dalla somma dei gap: di sintonia, di allineamento e/o di coinvolgimento, di progettazione e/o di realizzazione e di percezione.

Le formule di seguito esposte potranno essere utilizzate per calcolare le diverse configurazioni di valore necessarie a calcolare i vari gap (Busacca e Bertoli 2012).

Il valore desiderato dal cliente (WDC) è dato da:

$$WDC = \sum_{i=1}^n IC_i * PDC_i$$

dove:

- IC_i è l'importanza attribuita dal cliente all' i -esimo attributo dell'offerta aziendale;
- PDC_i è la performance desiderata dal cliente con riferimento all' i -esimo attributo ;
- n è il numero degli attributi dell'offerta considerati.

Il valore percepito dal cliente (WPC) è dato da:

$$WPC = \sum_{i=1}^n IC_i * PPC_i$$

dove:

- IC_i è l'importanza attribuita dal cliente all' i -esimo attributo dell'offerta aziendale;
- PPC_i è la performance percepita dal cliente con riferimento all' i -esimo attributo;
- n è il numero degli attributi considerati.

Il valore pianificato dal management aziendale (WPM) è dato da:

$$WPM = \sum_{i=1}^n IM_i * PPM_i$$

dove:

- IM_i è l'importanza attribuita dal management aziendale all' i -esimo attributo;

- PPM_i è la performance pianificata dal management aziendale con riferimento all' i -esimo attributo;
- n è il numero degli attributi considerati.

Il valore recepito dal personale operativo (WRP) è dato da:

$$WRP = \sum_{i=1}^n IP_i * PRP_i$$

dove:

- IP_i è l'importanza che il personale attribuisce all' i -esimo attributo ;
- PRP_i è l'obiettivo di performance recepito dal personale aziendale con riferimento all' i -esimo attributo;
- n è il numero degli attributi considerati.

Da ultimo, il valore offerto dall'impresa (WOI) è dato da:

$$WOI = \sum_{i=1}^n IC_i * PO_i$$

dove:

- IC_i è l'importanza attribuita dal cliente all' i -esimo attributo dell'offerta ;
- PO_i è la performance oggettiva dell'impresa in riferimento all' i -esimo attributo;
- n è il numero degli attributi considerati.

Il gap di valore è quindi dato dalla seguente formula:

$$\begin{aligned} & (\sum_{i=1}^n IC_i * PDC_i - \sum_{i=1}^n IC_i * PPC_i) = \\ & = (\sum_{i=1}^n IC_i * PDC_i - \sum_{i=1}^n IM_i * PPM_i) + (\sum_{i=1}^n IM_i * PPM_i - \sum_{i=1}^n IP_i * PRP_i) + \\ & + (\sum_{i=1}^n IP_i * PRP_i - \sum_{i=1}^n IC_i * PO_i) + (\sum_{i=1}^n IC_i * PO_i - \sum_{i=1}^n IC_i * PPC_i) \end{aligned}$$

dove:

- $(\sum_{i=1}^n IC_i * PDC_i - \sum_{i=1}^n IC_i * PPC_i)$ rappresenta il gap di valore;
- $(\sum_{i=1}^n IC_i * PDC_i - \sum_{i=1}^n IM_i * PPM_i)$ rappresenta il gap di sintonia;

- $(\sum_{i=1}^n IM_i * PPM_i - \sum_{i=1}^n IP_i * PRP_i)$ rappresenta il gap di allineamento/coinvolgimento;
- $(\sum_{i=1}^n IP_i * PRP_i - \sum_{i=1}^n IC_i * PO_i)$ rappresenta il gap di progettazione/realizzazione;
- $(\sum_{i=1}^n IC_i * PO_i - \sum_{i=1}^n IC_i * PPC_i)$ rappresenta il gap di percezione.

Dall'entità dei singoli gap l'impresa avrà la possibilità di comprendere quali di questi incidano maggiormente sul gap di valore e quindi potrà mettere in pratica le più adeguate azioni correttive volte ad una loro rimozione.

Capitolo 4: Le conseguenze della soddisfazione e dell'insoddisfazione del cliente

4.1. Introduzione

La crescente importanza attribuita dalle imprese alla soddisfazione del consumatore trova giustificazione nello stretto legame esistente tra questo costrutto ed una serie di comportamenti che il cliente pone in essere come conseguenza della valutazione della propria esperienza di consumo. Tali comportamenti possono, se non gestiti correttamente, avere significative ripercussioni sulle performance aziendali.

Le conseguenze comportamentali che derivano dall'insoddisfazione possono avere effetti: sul comportamento d'acquisto del cliente (abbandono), sulla qualità della relazione tra consumatore ed impresa (reclamo e rivalsa) oppure sull'interazione sociale del consumatore (passaparola negativo).

I comportamenti derivanti da un giudizio di soddisfazione sono speculari rispetto a quelli appena esposti e possono quindi condurre: alla fedeltà del cliente, a complimenti ed elogi dei consumatori nei confronti dell'impresa oppure ad un passaparola positivo.

Un ulteriore comportamento del consumatore che può essere inquadrato tanto come conseguenza di soddisfazione quanto di insoddisfazione è l'assenza di reazione, la quale può essere ben più problematica per l'azienda in quanto essa non può essere interpretata né come giudizio positivo né negativo. L'assenza di feedback da parte del cliente non offre inoltre all'impresa la possibilità di rimediare ad un disservizio e di comprendere le cause che lo hanno determinato (Guido, Bassi e Peluso 2010).

4.2. Interruzione della relazione impresa-cliente

In seguito ad un'esperienza di consumo considerata deludente, può nascere l'intenzione nel consumatore di interrompere il rapporto precedentemente instaurato con l'impresa

(exit) e di rivolgersi, per la soddisfazione delle proprie esigenze di consumo, ad altre imprese concorrenti (switching).

Il cliente può però decidere di abbandonare l'impresa non soltanto a causa di un'esperienza reputata insoddisfacente ma anche in conseguenza a pressioni esterne esercitate dai competitor. In quest'ultimo caso le pressioni possono assumere, ad esempio, la forma di promozioni o di sconti.

Oltre alle variabili appena descritte, interne od esterne al rapporto impresa-cliente, ad incidere sull'intenzione di abbandono possono essere anche delle pressioni esercitate sul cliente dall'ambiente sociale di riferimento.

Queste pressioni possono spingere il soggetto ad un allontanamento dall'impresa qualora, ad esempio, il contesto sociale reputi che quest'ultima non rispecchi più i canoni stabiliti e condivisi dall'ambiente di riferimento. La spinta può anche essere esercitata nella direzione opposta qualora, ad esempio, il contesto sociale condivida le azioni dell'impresa e consideri invece negativamente il cliente che interrompe la relazione con essa. In quest'ultimo caso, per non suscitare un atteggiamento negativo nei propri confronti da parte del contesto sociale al quale l'individuo vuole appartenere, anche in presenza di un'esperienza giudicata insoddisfacente la relazione con l'impresa potrebbe proseguire.

Un'ulteriore categoria di variabili, che potrebbero costituire un ostacolo all'abbandono da parte del cliente, riguarda la presenza di eventuali barriere all'uscita.

Queste barriere fanno riferimento ai costi che il consumatore dovrebbe affrontare qualora decidesse di interrompere la relazione con l'impresa e possono avere la natura di costi di ricerca di un nuovo fornitore, costi transazionali, costi opportunità ecc.

La decisione di abbandonare la relazione dipenderà anche dalla propensione al cambiamento del singolo individuo. Non si può infatti negare che il cambiamento sia visto da alcuni soggetti come stimolante fonte di novità mentre, per altri, abbia una valenza negativa in quanto associato alla sensazione di instabilità e precarietà.

A parità di altre condizioni, inoltre, gli individui tendono a dare un peso maggiore alle esperienze insoddisfacenti piuttosto che a quelle che hanno prodotto soddisfazione. In conseguenza di ciò, la spinta verso l'abbandono che deriva da un'esperienza deludente è maggiore di quanto non sia l'incitamento al riacquisto che nasce da un'esperienza positiva.

Un cliente che interrompe la relazione con l'impresa rappresenta una perdita per quest'ultima. La perdita avrà un'entità maggiore quanto più il cliente è profittevole ed in virtù di ciò l'impresa dovrebbe porre in essere tutte le azioni volte ad una sua riconquista. I costi che l'impresa dovrà affrontare per attirare di nuovo verso di sé il cliente potranno avere la forma di offerte particolarmente vantaggiose oppure di servizi aggiuntivi.

In ogni caso, come già affermato, queste strategie non dovranno essere rivolte a tutti coloro che hanno abbandonato la relazione con l'impresa, ma soltanto ai clienti il cui abbandono causerebbe un mancato guadagno di rilevante entità.

4.3. La fedeltà dei clienti nei confronti dell'impresa

Il legame che unisce soddisfazione e fedeltà è sicuramente forte ma sarebbe scorretto pensare che la prima determini e sottintenda automaticamente la seconda.

Mentre un consumatore fedele è, verosimilmente, soddisfatto, non è detto che un consumatore soddisfatto sia un consumatore fedele.

Il concetto stesso di fedeltà si sviluppa nel tempo e può assumere diverse connotazioni.

Secondo Oliver le fasi lungo le quali evolve il concetto di fedeltà sono quattro (Oliver 1999):

- fedeltà cognitiva;
- fedeltà affettiva;
- fedeltà conativa;
- fedeltà d'azione.

Al primo stadio della relazione impresa-cliente, quest'ultimo è fedele solo in riferimento all'aspetto cognitivo e quindi acquista i prodotti dell'impresa esclusivamente perché, in seguito ad una valutazione razionale, considera conveniente l'offerta.

Il secondo stadio della fedeltà, fedeltà affettiva, si ha in seguito a ripetuti acquisti dai quali il cliente ha tratto soddisfazione e quindi le aspettative iniziali hanno trovato conferma. In conseguenza a ciò matura, nel cliente, un atteggiamento favorevole nei confronti dell'impresa.

I livelli più intensi di fedeltà, secondo Oliver, si raggiungono a partire dalla terza fase. Da questo stadio la fedeltà diventa conativa e quindi caratterizzata da forte intenzionalità da parte del consumatore di consolidare e mantenere nel tempo la relazione con l'impresa attraverso la ripetizione degli acquisti.

Nel quarto ed ultimo stadio di evoluzione si realizza la fedeltà d'azione, la quale rappresenta la forma più intensa di fedeltà. A questo punto il cliente acquista presso l'impresa senza più effettuare sforzi tesi a trovare alternative di offerta ed inoltre sarebbe disposto a rimuovere eventuali ostacoli che si dovessero frapporre tra lui e l'impresa.

In quest'ultima fase il cliente risulta anche meno sensibile ad eventuali esperienze di consumo insoddisfacenti che dovessero presentarsi.

Un modello di grande utilità al fine di comprendere i legami che intercorrono tra soddisfazione e fedeltà è il Modello dinamico di customer loyalty.

4.3.1. Il modello dinamico di customer loyalty

Il modello proposto da Costabile integra gli studi in materia di customer satisfaction a quelli inerenti il marketing relazionale.

La soddisfazione del cliente può essere considerata il primo passo verso lo sviluppo di una relazione collaborativa di lungo periodo tra impresa e cliente.

La customer satisfaction è infatti ritenuta fondamentale allo sviluppo della fiducia e della fedeltà, le quali sono all'origine delle relazioni.

Gli studi sulla customer satisfaction si sono concentrati sui primi stadi della relazione impresa-cliente, mentre il marketing relazionale ha studiato gli stadi a partire da una relazione già consolidata.

Come già anticipato brevemente, la fiducia è basilare per lo sviluppo della fedeltà.

Ciò che determina la fiducia "è proprio la soddisfazione cumulata nel tempo, in seguito a transazioni di mercato il cui esito conferma le aspettative di performance maturate dal cliente" (Costabile 1999, pag. 11).

La fiducia è al contempo considerata dal marketing relazionale di fondamentale importanza per la costruzione di stabili e collaborative relazioni tra impresa e cliente.

Le relazioni non possono però essere basate esclusivamente sulla fiducia, esistono infatti altre variabili che la possono influenzare e cioè: il commitment, la reciprocità e la cooperazione.

Il commitment può essere definito come il desiderio duraturo di mantenere una relazione importante. A determinare il commitment concorrono: la fiducia, il valore dei benefici che si possono trarre dalla relazione ed i costi che si dovrebbero sopportare invece nel caso di un' interruzione, il livello di condivisione dei valori tra cliente ed impresa ed il grado di condivisione delle finalità della relazione (Morgan e Hunt 1994).

Anche la cooperazione, come la fiducia, è generata da elevati livelli di soddisfazione avuti nelle precedenti esperienze di acquisto. La cooperazione tra impresa e cliente si traduce nel non adottare comportamenti opportunistici, che puntino cioè a massimizzare il proprio interesse nel breve periodo a discapito della controparte, aspettandosi però che quest'ultima in futuro tenga lo stesso tipo di condotta.

La reciprocità dipende infatti dalla percezione di non opportunismo e dalla condivisione dei valori.

La percezione di atteggiamenti opportunistici, può essere causata dall'avvertire un basso livello di equità che causerà quindi una diminuzione della soddisfazione.

L'equità può essere considerata come la "proporzionalità, percepita dal cliente, fra gli output (i benefici) e gli input (i costi-sacrifici) di uno scambio e gli output e gli input che dal medesimo scambio vengono generati per una terza parte" (Costabile 1999, pag. 17).

Da quanto fin qui detto, si evince che la soddisfazione del cliente è solo il primo passo verso l'instaurazione di un rapporto fiduciario che può portare il cliente verso la vera fedeltà e cioè la fedeltà mentale, alla base della quale deve necessariamente esistere un processo valutativo.

In mancanza di quest'ultimo si può parlare solamente di fedeltà comportamentale e quindi di un "acquisto inerziale".

Gli acquisti inerziali, però, sono considerati una forma spuria di fedeltà in quanto effettuati solamente sulla base della mancata percezione di alternative da parte del

cliente, il quale è inoltre maggiormente influenzabile da azioni promozionali poste in essere dalla concorrenza.

Il modello proposto da Costabile parte, come già accennato, dagli studi sulla customer satisfaction e sul marketing relazionale per rappresentare il processo dinamico attraverso il quale si sviluppano le relazioni impresa-cliente, fino ad arrivare alla customer loyalty.

Questo modello individua quattro fasi della relazione durante le quali il cliente compie dei processi di valutazione tra le seguenti configurazioni di valore (Costabile 1999):

- il valore atteso, e cioè il rapporto tra i costi che il cliente si aspetta di dover sostenere ed i benefici che crede di poter trarre dall'utilizzo del bene;
- il valore percepito dopo l'utilizzo, dal quale, una volta paragonato al valore atteso, ne deriva la percezione di soddisfazione;
- il valore monadico, rappresentato dal valore percepito in termini comparativi, quindi con le alternative che il cliente ha preso in considerazione durante la relazione con l'impresa;
- il valore diadico, dato dal rapporto tra il valore che il cliente ha ottenuto e quello che reputa di aver dato all'impresa durante la loro relazione. Entrambi i valori sono sempre calcolati in termini di costi e benefici. Questa forma di valore può anche essere chiamata valore equità.

La dinamica di queste differenti configurazioni di valore compongono le quattro fasi che costituiscono il processo di sviluppo della customer loyalty. Questi differenti stadi sono: la fase della soddisfazione e dell'accumulazione di fiducia, la fase della fiducia e della fedeltà comportamentale, la fase della fedeltà mentale e la fase della lealtà.

La fase della soddisfazione e dell'accumulazione della fiducia

La relazione ha inizio con la comparazione tra il valore atteso ed il valore percepito.

Qualora l'esito confermi le aspettative, il giudizio sarà di soddisfazione, la quale alimenterà il processo di creazione della fiducia. Il cliente tenderà a ripetere gli acquisti in virtù della soddisfazione provata nelle precedenti esperienze.

Nel momento in cui la sensazione di soddisfazione di dovesse ripetere anche nei successivi acquisti, essa andrà ad aumentare la fiducia precedentemente accumulata nei confronti dell'impresa.

La soddisfazione è quindi considerata una variabile di flusso mentre la fiducia è una variabile di stock.

La fase della fiducia e della fedeltà comportamentale

Man mano che aumenta lo stock di fiducia il cliente sarà più propenso ad effettuare acquisti presso l'impresa.

In questa seconda fase della relazione, la ripetizione degli acquisti è dovuta prevalentemente alla convenienza economica. Questa convenienza deriva dalle economie legate all'accumulo di fiducia, le quali contribuiscono a diminuire i costi di transazione.

Le economie di fiducia possono essere realizzate su diverse tipologie di costi.

Per quanto riguarda i costi cognitivi, essi possono diminuire in quanto il cliente non dovrebbe supportare nuovamente i costi legati alla ricerca di informazioni ed alla loro elaborazione, nonché eventuali costi connessi all'apprendimento necessario all'utilizzo del bene.

La fiducia comporta anche una diminuzione dei costi emotivi, in quanto contribuisce a ridurre l'incertezza della performance attesa, alla luce delle precedenti esperienze soddisfacenti. A sua volta una minor incertezza aiuta a diminuire il rischio percepito.

Un'ulteriore categoria di costi che potrebbero essere ridotti grazie alla fiducia, sono i costi operativi. Questi ultimi sono legati al tempo speso, ai costi di trasferta ed a tutti i costi che il cliente deve supportare per valutare le alternative offerte dal mercato.

Anche i costi strutturali potrebbero essere ridotti grazie all'accumulo dello stock di fiducia. Il cliente potrebbe infatti dover affrontare dei costi in caso di cambiamento del fornitore, in virtù della specificità tecnologica dei prodotti.

Quanto maggiore è lo stock di fiducia accumulato dal cliente nei confronti dell'impresa, tanto maggiori saranno le economie di transazione delle quali il cliente potrà beneficiare e, di conseguenza, la convenienza a riacquistare.

Questo genererà una fedeltà di tipo comportamentale in quanto legata ad un mero calcolo di convenienza economica.

Questa fase non è però destinata a durare per sempre, in quanto arriverà prima o poi il momento nel quale il cliente sottoporrà a verifica le valutazioni fatte fino ad allora sulla base della convenienza legata all'accumulo dello stock di fiducia.

In questo momento il cliente compara, quindi, il valore percepito nelle prime due fasi della relazione con il valore atteso dalle imprese concorrenti, al netto delle economie di fiducia.

In seguito a questa comparazione il cliente può decidere: di uscire dalla relazione, di protrarre la relazione ma solo in considerazione dei minori costi che questo comporta oppure continuare la relazione con la consapevolezza che il valore offerto dall'impresa presso la quale si è servito fino ad ora è superiore a quello offerto dai concorrenti.

In quest'ultimo caso la relazione uscirà consolidata dal processo di comparazione ed inizierà così la terza fase.

La fase della fedeltà mentale

In questa fase, oltre alla soddisfazione avuta nelle precedenti esperienze ed alla fiducia che ha spinto il cliente verso una fedeltà comportamentale, si aggiunge la convinzione da parte del cliente che l'impresa è in grado di offrire un valore superiore rispetto ai concorrenti.

Questa convinzione farà evolvere la relazione verso la fedeltà mentale.

La fedeltà mentale differisce da quella comportamentale in quanto ciò che spinge il consumatore a ripetere l'acquisto non è soltanto la presenza di economie di fiducia, ma soprattutto il fatto che il cliente considera l'impresa in grado di offrire un valore superiore.

Nel momento in cui il cliente è mentalmente fedele, inoltre, non svolge ricerche attive per individuare alternative di offerta.

In questa fase, la quale è caratterizzata da un elevato livello di soddisfazione del cliente e da un elevato stock di fiducia accumulato, hanno maggior successo le politiche di cross selling.

Il processo di evoluzione della fiducia non è però ancora terminato.

I clienti che intrattengono una relazione con l'impresa da lungo tempo, hanno infatti acquisito una profonda conoscenza sia nei confronti dell'offerta che dell'impresa globalmente considerata.

Nel momento in cui il cliente ha sviluppato consapevolezza nelle proprie capacità di valutazione, avviene un nuovo processo di comparazione del valore.

Mentre il valore precedentemente preso in considerazione per la comparazione era il valore monadico, ora che il cliente è divenuto "esperto" utilizza, come configurazione di valore, il valore diadico (valore equità).

Il cliente confronta quindi il valore che storicamente egli ha ricevuto dalla relazione con l'impresa con il valore che reputa di aver generato per la stessa impresa.

Le ragioni che possono indurre il cliente a questo nuovo processo di comparazione sono molteplici. Una di queste potrebbe essere, ad esempio, la percezione da parte del cliente di una discriminazione, praticata a suo danno, nelle condizioni di vendita.

Un'ulteriore motivazione che potenzialmente può scatenare il "conflitto", che viene risolto dal consumatore attraverso il processo di comparazione, è la percezione di essere una notevole fonte di valore per l'impresa. In questo caso egli potrebbe quindi avvertire la necessità di verificare l'esistenza di un certo equilibrio tra i benefici che ha ricevuto e quelli che ha creato e continua a creare.

Solo nell'ipotesi in cui il cliente considerasse equi i valori scambiati nel corso del tempo con l'impresa, la relazione progredirebbe verso l'ultimo e più evoluto stadio e cioè la customer loyalty.

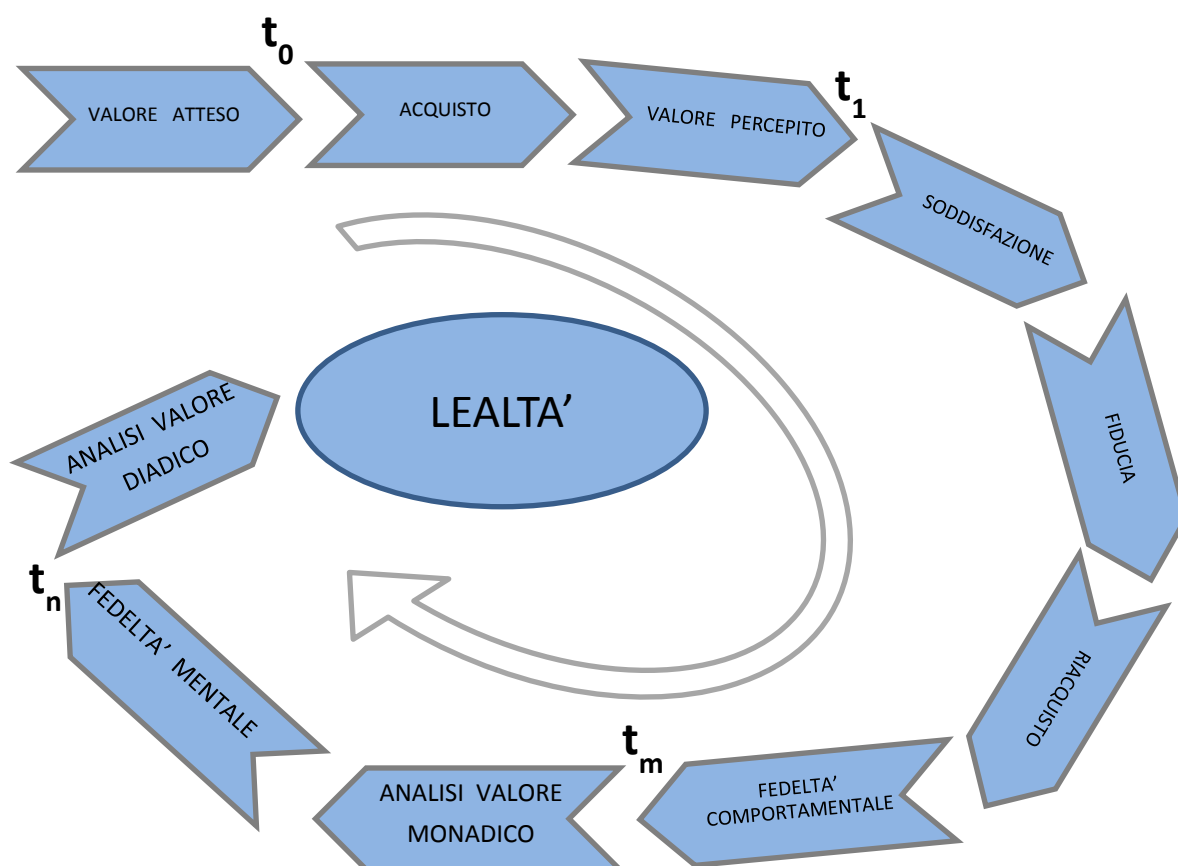
La fase della lealtà

Un cliente leale è un cliente che collabora attivamente nella relazione con l'impresa, alla quale lo lega sia una fedeltà comportamentale, che lo spinge a ripetere gli acquisti, ma anche una fedeltà mentale, costruita sulla base della soddisfazione, della fiducia, della percezione di superiorità dell'offerta e dell'equità dei valori reciprocamente scambiati.

Questa percezione di equità nella relazione spinge il cliente ad adottare comportamenti cooperativi verso l'impresa.

Il modello dinamico di customer loyalty appena descritto è rappresentato nella figura 4.1.

Figura 4.1 Il modello dinamico di customer loyalty



Fonte: Adattato da Costabile "Un modello dinamico di Customer Loyalty" 1999, pag.41

Come si nota dalla figura, dal momento in cui il cliente effettua la scelta del primo acquisto (t_0) inizia l'evoluzione della relazione che lo porterà ad una prima

comparazione delle aspettative di valore in (t_1), dalla quale potrà scaturire un giudizio di soddisfazione. La soddisfazione porterà il cliente ad accumulare fiducia nei confronti dell'impresa e quindi a ripetere l'acquisto.

La ripetizione dell'acquisto, basata fino a questo momento esclusivamente sulla valutazione di convenienza economica, farà raggiungere al cliente la fedeltà comportamentale.

Al tempo t_m si realizza un'ulteriore comparazione basata sul valore monadico (valore che il cliente percepisce in rapporto alle alternative che egli stesso ha preso in considerazione durante la relazione con l'impresa).

Se da questa comparazione il cliente considera che l'offerta dell'impresa abbia un valore superiore, allora la relazione evolve verso la fedeltà mentale del cliente.

Un successivo raffronto è realizzato al tempo t_n , nel quale il valore di riferimento utilizzato dal cliente, vista l'esperienza accumulata, è il valore diadico (valore di equità). Qualora l'esito di questa ulteriore comparazione dovesse essere la percezione di equità tra i valori ricevuti dal cliente ed i valori generati all'impresa, la relazione eleverebbe verso lo stadio più evoluto, rappresentato appunto dalla lealtà.

Il modello dinamico di customer loyalty proposto da Costabile, analizza quindi la relazione che intercorre tra soddisfazione e fedeltà.

Questa relazione è però "moderata dalla concorrenza, nel senso che, nelle situazioni in cui la rivalità è meno accentuata o del tutto assente (monopolio), è «sufficiente» una piccola dose di soddisfazione per ottenere la fedeltà del cliente. Quando invece la tensione concorrenziale è particolarmente accentuata, è normalmente necessario un elevatissimo livello di soddisfazione per mantenere la relazione con la clientela" (Busacca e Bertoli 2012, pag. 345).

4.4. Il reclamo e le reazioni di rivalsa dei clienti

Il reclamo e le reazioni di rivalsa dei clienti sono delle reazioni comportamentali messe in pratica dai clienti che hanno avuto esperienze ritenute insoddisfacenti con l'impresa.

Queste manifestazioni di protesta possono essere attuate tanto direttamente nei confronti dell'impresa, quanto indirettamente attraverso soggetti estranei alla relazione come, ad esempio, le associazioni di consumatori.

Solitamente il cliente, prima di procedere con reazioni di protesta verso soggetti terzi, ha tentato di esporre le proprie lamentele direttamente nei confronti dell'impresa senza però trarne il risultato sperato.

Le reazioni vendicative, o di rivalsa, sono invece un fenomeno ancora più grave del precedente in quanto, in questo caso, l'intento è quello di danneggiare l'impresa sia da un punto di vista materiale che di immagine.

Questi atti di rivalsa non sono scatenati solamente da esperienze insoddisfacenti o da lamentele che non hanno trovato il giusto accoglimento. Alla base di questi comportamenti c'è la percezione di un tradimento delle regole di giustizia sulle quali si fonda la relazione impresa-cliente. (Grégorie e Fisher 2008).

Secondo Grégorie e Fisher, gli atti vendicativi possono essere definiti come le azioni che hanno l'intenzione di punire e causare danno all'impresa come conseguenza dei danni che a sua volta il cliente ritiene gli siano stati provocati.

Questi autori sottolineano l'importanza di comprendere il fenomeno che spinge i clienti ad investire il loro tempo, le loro energie ed il loro denaro in questo tipo di comportamenti quando, alla fine, il loro guadagno può essere esiguo o addirittura nullo.

Il fenomeno riveste un'importanza cruciale soprattutto considerando le opportunità offerte dalla tecnologia, ad esempio internet, per intraprendere tali azioni e per dare loro un'elevata visibilità.

All'origine delle azioni di rivalsa, c'è la percezione da parte del cliente, di un tradimento. Il tradimento è la forza motivazionale che spinge il consumatore a questi comportamenti, i quali hanno lo scopo di ristabilire una condizione di giustizia che, secondo il cliente, era stata volontariamente compromessa dall'impresa.

Una forte e duratura relazione tende ad amplificare la percezione di tradimento avvertita dal cliente.

Grégorie e Fisher utilizzano il concetto di tradimento per spiegare, appunto, il meccanismo psicologico che sottostà all'effetto che loro chiamano "love becomes hate" (Grégorie e Fisher 2008).

Questo effetto si realizza quando il cliente percepisce una violazione delle norme di giustizia. Secondo gli autori, una volta percepito il tradimento da parte dell'impresa, il cliente ha due alternative: chiedere che gli venga risarcito il danno o porre in essere comportamenti vendicativi a danno dell'impresa.

Nel primo caso, qualora il cliente si dovesse rivolgere direttamente all'impresa, quest'ultima potrebbe provvedere al cambio dell'eventuale prodotto difettoso, ad una sua riparazione oppure potrebbe concedere al cliente degli sconti o dei rimborsi.

Le imprese dovrebbero fare tutto ciò che è in loro potere per assicurarsi che “i loro migliori clienti non diventino i loro peggior nemici” (Grégoire e Fisher 2008, pag. 248). Attraverso comportamenti vendicativi il cliente, al contrario, non desidera ricevere nessun risarcimento dall'impresa che lo aiuti a migliorare la situazione nella quale si è trovato, ma desidera solamente punire l'impresa.

Questi atti vendicativi possono sfociare in vere e proprie aggressioni nei confronti dei dipendenti dell'azienda, in atti di vandalismo oppure nella pubblica diffamazione.

Quest'ultima, come accennato precedentemente, è resa più agevole dall'utilizzo della rete.

Un'ulteriore forma di comportamento vendicativo può consistere nel passaparola negativo, che sarà trattato successivamente.

Va comunque osservato che, a differenza dei comportamenti vendicativi, i reclami non devono essere considerati esclusivamente come aspetto negativo in quanto, se gestiti in maniera corretta, possono addirittura aumentare la soddisfazione del cliente che lo ha avanzato e contribuire quindi a rafforzare la relazione, nonché innescare un passaparola positivo attraverso il quale il consumatore riferisce ad altri dell'esperienza soddisfacente che ha provato successivamente al reclamo.

4.5. Le reazioni di complimento del consumatore all'impresa

Le reazioni di complimento sono manifestazioni verbali attraverso le quali i clienti si congratulano con l'impresa e sono normalmente conseguenti ad un'esperienza ritenuta soddisfacente.

I complimenti dei clienti rappresentano un'importante forma di feedback a disposizione delle imprese, dai quali possono essere tratti degli utili suggerimenti.

Per capitalizzare questo potenziale informativo, l'impresa dovrebbe compiere quattro step: incoraggiare i complimenti, riconoscere i complimenti, comprendere i complimenti ed agire sui complimenti (Kraft e Martin 2001).

Incoraggiare i complimenti, e nella stessa misura anche le lamentele, è cruciale per le imprese in quanto queste forme di comunicazione aiutano a comprendere la reale percezione che il cliente ha dell'offerta dell'azienda.

Il silenzio del consumatore non può infatti essere interpretato come sinonimo di soddisfazione.

Per incoraggiare questo tipo di manifestazione, l'impresa dovrebbe sempre ascoltare e prestare la massima attenzione a questo importantissimo feedback, sia che si tratti di rimostranze che di elogi.

Il secondo passo consiste nel riconoscere i complimenti i quali non sono però tutti ugualmente significativi per l'impresa. Questi potrebbero infatti essere percepiti come non sinceri oppure essere delle semplici espressioni di circostanza ed in questi casi non sarebbero neppure percepiti come tali dal ricevente.

La diversa forma e natura che il complimento può assumere implica quindi che il suo potenziale dipenda in larga misura dalla percezione soggettiva di chi lo riceve.

Il terzo step, e cioè comprendere i complimenti, può essere molto più difficile di comprendere le lamentele.

I clienti potrebbero infatti avere molteplici motivazioni che li hanno spinti a congratularsi con l'impresa. Se quest'ultima desse la medesima risposta agli stessi complimenti, che nascono però da spinte motivazionali diverse, commetterebbe un errore.

Kraft e Martin hanno individuato otto tipi di motivazioni che potrebbero essere alla base dei complimenti (Kraft e Martin 2001):

- 1) uno stato di elevata soddisfazione o di delizia;
- 2) la volontà di ridurre la dissonanza cognitiva e quindi di autoconvincersi della bontà delle proprie scelte;

- 3) l'esistenza di norme sociali e di reciprocità, per le quali in cliente si sente obbligato a ricambiare con i complimenti lo sforzo che l'impresa ha sopportato per soddisfarlo;
- 4) la volontà di migliorare la relazione con il personale di servizio, allo scopo magari di ottenere migliori condizioni di acquisto;
- 5) un elevato coinvolgimento nei prodotti o servizi dell'azienda;
- 6) la volontà di esprimere approvazione verso un comportamento specifico dell'impresa che il cliente ha ritenuto particolarmente vantaggioso;
- 7) la volontà di mitigare la forza di una lamentela allo scopo che questa sia più efficace;
- 8) l'intento di adulare l'impresa per averne un immediato ritorno.

Il quarto ed ultimo step consiste nell'agire sui comportamenti.

Le modalità attraverso le quali le imprese possono agire sui comportamenti sono molteplici, in considerazione del fatto che, com'è appena stato evidenziato, le motivazioni al complimento possono essere diverse anche in presenza di complimenti simili.

L'impresa deve quindi cercare di comprendere prima di tutto lo stimolo che ha condotto il cliente a manifestare l'elogio e, successivamente, realizzare le forme di intervento che reputa più opportune.

A titolo di esempio, qualora fosse stata individuata come motivazione al complimento la necessità avvertita dal cliente di ridurre la dissonanza cognitiva, l'impresa dovrebbe porre in essere delle azioni volte a rassicurare il cliente della bontà delle sue scelte.

A conclusione di ciò che è appena stato descritto in riferimento alle manifestazioni di elogio, si comprende quanto queste sembrino, a prima vista, di semplice interpretazione, salvo poi scoprire quanti risvolti possano avere e quanto possa risultare difficile anche solo riconoscere un complimento.

Una breve frase di Kraft e Martin esprime compiutamente il concetto: “i complimenti possono essere molto sottili e passare senza essere riconosciuti” (Kraft e Martin 2001, pag. 6).

4.6. Il passaparola

Il passaparola è una forma di comunicazione personale e spontanea non direttamente controllabile dall'azienda.

Tipicamente è attivato da un consumatore, il quale comunica ad altri la propria esperienza soddisfacente, o insoddisfacente, sperimentata con un prodotto oppure con l'impresa.

L'indipendenza rispetto alle forme di comunicazione pianificate dall'azienda rende il passaparola particolarmente credibile agli occhi dei consumatori ed amplifica quindi la sua forza persuasiva.

Un passaparola positivo può spingere nuovi consumatori ad acquistare l'offerta dell'impresa, la quale beneficerà quindi di minori costi promozionali in quanto i consumatori soddisfatti attivano spontaneamente questa comunicazione senza che l'impresa debba sostenere alcun costo.

Al contrario, il passaparola negativo può comportare una riduzione delle vendite e ridurre l'efficacia delle campagne promozionali e pubblicitarie promosse dall'impresa stessa.

Questa forza di condizionare e di influenzare il comportamento di altri consumatori, non viene esercitata nella stessa misura su tutte le tipologie di prodotto.

I prodotti che più di altri subiscono questa influenza sono quelli molto costosi, ad alta visibilità, al alto rischio (nel senso di difficile valutazione prima dell'acquisto e dell'utilizzo) oppure dall'elevato contenuto tecnico (Mauri 2002).

La propensione del cliente ad iniziare la diffusione del processo di passaparola può dipendere da due fattori.

Nel primo caso, la motivazione potrebbe risiedere nella positiva esperienza provata, per cui il prodotto ha superato le aspettative ed il consumatore ne è stato soddisfatto. In questo caso prenderà forma un passaparola positivo.

In un secondo caso, invece, potrebbero non avere trovato conferma le aspettative del cliente, creando in lui la percezione di un'esperienza insoddisfacente. Questa circostanza potrebbe indurlo ad impegnarsi in un comportamento di passaparola negativo, motivato da diverse ragioni. Una di queste potrebbe essere che il cliente considera tale forma di comunicazione una forma di sfogo attraverso la quale scaricarsi dai sentimenti di rabbia e di frustrazione provati in conseguenza della negativa esperienza vissuta.

Ulteriori ragioni potrebbero essere: la volontà di avvertire altre persone in modo da proteggerle per evitare che vivano la stessa esperienza oppure il desiderio di vendicarsi del disservizio subito (De Matos e Rossi 2008).

Da quanto fin qui detto emerge quanto sia importante per l'impresa cercare di governare questa forma di diffusione di informazioni.

Nel caso di passaparola negativo, al fine di ridurre sia l'insorgenza che la propagazione, potrebbero, ad esempio, essere aumentati i punti di customer care ai quali i clienti insoddisfatti possono rivolgersi e nei quali possono trovare accoglimento le loro rimostranze.

In presenza di questo tipo di canale istituzionale, predisposto dalla stessa impresa, i consumatori saranno meno inclini ad intraprendere questa forma di comunicazione negativa.

Per favorire invece il passaparola positivo, le imprese potrebbero utilizzare strumenti messi a disposizione dalla moderna tecnologia creando, ad esempio comunità virtuali nelle quali i clienti possano condividere le loro esperienze di consumo (Guido, Bassi e Peluso 2010).

In considerazione della forza che il passaparola ha nell'influenzare, positivamente o negativamente, il comportamento dei consumatori, l'impresa dovrà quindi agire non soltanto con azioni volte ad una sua gestione ma, e forse soprattutto, cercando quanto più possibile di porre attenzione al punto dal quale viene generato e cioè la soddisfazione del consumatore, questo al fine di evitare appunto che "il nostro miglior cliente diventi il nostro peggior nemico".

Capitolo 5: Il processo di misurazione della customer satisfaction

5.1. I vantaggi della misurazione

Misurare e monitorare la soddisfazione del cliente comporta un notevole dispendio per l'impresa sia in termini economici che di tempo. Prima di intraprendere questo percorso è importante conoscere le motivazioni ed i vantaggi che da esso l'organizzazione può trarre.

Gerson ha individuato sette ragioni che possono spingere l'impresa ad avviare questo processo (Gerson 1995):

- conoscere le impressioni dei clienti,
- determinare i bisogni, le esigenze, le richieste e le aspettative del cliente;
- superare i gap;
- controllare l'andamento del progetto di miglioramento della qualità del servizio e della soddisfazione del cliente;
- perché una performance superiore porta profitti maggiori;
- per scoprire come si sta andando e in che direzione puntare;
- per avviare un processo di miglioramento continuo.

Ogni consumatore è unico ed è spinto all'agire da differenti motivazioni che lo indirizzano verso un prodotto piuttosto che un altro. Lo stesso prodotto, inoltre, è visto da soggetti diversi come la soluzione a differenti esigenze e la medesima performance può essere percepita diversamente da cliente a cliente.

Diventa quindi di fondamentale importanza cercare di comprendere le impressioni che i singoli clienti hanno dell'offerta dell'impresa.

La seconda motivazione che spinge verso la misurazione della soddisfazione, fa riferimento ai bisogni ed alle esigenze dei clienti. In considerazione del fatto che i clienti non acquistano un prodotto in quanto tale ma per soddisfare un loro bisogno, per comprendere appieno le loro esigenze è utile interrogarsi su quali siano le loro necessità da soddisfare e cosa si aspettino dal prodotto.

L'analisi dovrebbe cercare di mettere in luce anche il percorso attraverso il quale si muoveranno in futuro i bisogni del consumatore.

Dalla misurazione è inoltre possibile avere informazioni utili al fine di colmare le varie tipologie di gap delle quali si è parlato precedentemente ed in modo dettagliato nel capitolo 3.

Per le imprese è importante fissare degli standard di performance, i quali dovranno essere resi noti sia al personale dell'organizzazione che ai clienti.

Un'ulteriore motivazione che spinge dunque le imprese verso la misurazione è che attraverso di essa è possibile capire a che punto la performance effettiva si distanzia rispetto a quella prefissata. Se gli standard “sono stati sviluppati tenendo conto delle percezioni del cliente, il fatto di raggiungere o superare (come pure di non raggiungere) questi standard darà un chiaro segno del grado di soddisfazione del cliente e di ciò che dovrà essere fatto in futuro” (Gerson 1995, pag. 46).

La quinta motivazione è legata alla considerazione che una performance superiore porti migliori profitti. Il miglioramento della soddisfazione del cliente è possibile solo se precedentemente si è provveduto ad una sua misurazione. Una customer satisfaction maggiore porterà verosimilmente ad un aumento delle vendite e, in considerazione anche del fatto che un cliente soddisfatto comporta minori costi, un aumento della redditività dell'impresa.

La misurazione fornisce inoltre informazioni utili a comprendere se le azioni intraprese dall'organizzazione stanno effettivamente conducendo verso un miglioramento della soddisfazione.

La settima ed ultima motivazione è legata al processo di miglioramento continuo che l'impresa deve intraprendere se vuole ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Le misurazioni, e la loro comparazione nel tempo, rappresentano l'unico strumento che può aiutare a comprendere in modo oggettivo ed incontrovertibile se l'organizzazione ha dato avvio a questo processo.

5.2. Le fasi della rilevazione di customer satisfaction

Il processo di rilevazione della soddisfazione dei clienti può comportare, come detto, un considerevole impegno economico ed un notevole dispendio di energie. Ciò premesso è opportuno quindi che esso sia realizzato con scrupolo e precisione al fine di evitare uno spreco di risorse.

Nei prossimi paragrafi saranno analizzate nel dettaglio le seguenti fasi che compongono tale processo di rilevazione (Tanese, Negro e Gramigna 2003):

- la preparazione della rilevazione;
- la raccolta dei dati;
- l'elaborazione e l'interpretazione dei dati;
- la presentazione e l'utilizzo dei risultati.

5.3. La preparazione della rilevazione

La prima fase, la fase preparatoria, è cruciale al fine della buona riuscita della rilevazione stessa.

Innanzitutto si dovranno stabilire in modo chiaro gli obiettivi che l'indagine si propone di raggiungere.

Una precisa definizione della finalità non solo costituirà il faro che guiderà verso l'esito voluto ma permetterà, una volta conclusa l'indagine, di valutare se l'obiettivo è stato raggiunto.

L'impresa dovrà inoltre stabilire se la rilevazione dovrà essere svolta da un'organizzazione esterna specializzata oppure internamente.

Questa scelta sarà dettata da diversi fattori. Prima di tutto occorre verificare se all'interno dell'impresa sono presenti risorse dotate di capacità, esperienza e conoscenze idonee a questo tipo di incarico.

Anche la frequenza con la quale si prevede di realizzare l'indagine farà propendere verso una soluzione piuttosto di un'altra. Se si intende ad esempio svolgere la

rilevazione ad intervalli regolari per avere un continuo monitoraggio della situazione, la scelta di compierla internamente potrebbe essere la più opportuna, in quanto non solo aiuterebbe a comprimere i costi, ma darebbe anche una certa continuità che permetterebbe allo staff interno di cumulare esperienza e competenza.

Se si decidesse invece di svolgere l'indagine una tantum, l'organizzazione esterna e specializzata in questo tipo di rilevazioni potrebbe essere la via più percorribile.

In quest'ultimo caso, la scelta dell'agenzia alla quale affidare l'incarico deve essere fatta con molta oculatezza e la chiara definizione degli obiettivi, dei tempi di realizzazione dell'indagine e dei costi che essa comporterà, dovranno essere stabiliti con precisione al momento dell'assegnazione del mandato.

Durante questa prima fase della rilevazione si dovrà inoltre provvedere alla segmentazione della clientela, la quale dovrà essere indagata sia in relazione alle diverse esigenze che contraddistinguono i consumatori che in relazione al differente valore che essi rivestono per l'impresa.

Ciascun segmento, al suo interno, dovrà risultare composto da clienti con caratteristiche omogenee ma i segmenti dovranno differenziarsi tra di loro con riferimento alla medesima caratteristica indagata.

La segmentazione effettuata sulla base delle esigenze dei clienti permette di individuare i loro bisogni prima ancora che siano avvertiti dagli stessi clienti.

La suddivisione realizzata in considerazione del life time value, permette inoltre di individuare quali sono i clienti più profittevoli e quali invece non lo sono a sufficienza.

Dovranno ovviamente essere maggiormente attenzionati i clienti con un valore del ciclo di vita elevato ed i clienti che non lo hanno attualmente ma che lo potrebbero potenzialmente avere qualora l'impresa attuasse adeguate strategie volte ad una sua crescita.

5.4. La raccolta dei dati

I passi da compiere nella seconda fase dell'indagine riguardano: il campionamento, l'identificazione dei fattori di soddisfazione, la redazione del questionario, la scelta del canale più idoneo per la sua somministrazione e l'esecuzione delle interviste.

5.4.1. Il campionamento

In considerazione dell'impraticabilità di una rilevazione che indaghi l'intero universo di riferimento (censimento), dovrà necessariamente essere individuato un campione, il quale dovrà essere il più rappresentativo possibile in modo da poter poi estendere i dati riguardanti il campione all'intero universo.

La numerosità campionaria è condizionata, oltre che dalle risorse economiche disponibili, da altri fattori (Tanese, Negro e Gramigna 2003): la dimensione dell'universo, l'errore accettato, il livello fiduciario ed il grado di eterogeneità dell'universo.

Può essere intuitivo immaginare che all'aumentare delle dimensioni dell'universo debba crescere anche la numerosità campionaria e viceversa. La dimensione del campione però aumenta, o diminuisce, in maniera meno che proporzionale rispetto all'aumento, o diminuzione, dell'universo di riferimento.

Nel momento stesso in cui un'indagine si svolge attraverso un campione, è inevitabile incorrere nell'errore di campionamento dovuto al fatto che non si è indagato l'intero universo ma una parte di esso.

Il reale valore dell'universo sarà compreso in un intervallo al cui interno c'è il valore ricavato tramite il campione.

La decisione di tollerare un errore molto basso comporterà una dimensione campionaria maggiore e viceversa.

Il livello fiduciario dell'indagine indica con quale grado di certezza possiamo considerare validi i risultati ottenuti. Volendo mantenere questo livello molto elevato, ci si dovrà aspettare un errore maggiore, mentre tollerando un livello più basso anche l'errore diminuirà. Se si desidera invece mantenere inalterato il margine di errore non resta che agire sulla numerosità campionaria.

Quest'ultima sarà inoltre condizionata dal grado di eterogeneità dell'universo. Quanto maggiore è l'eterogeneità tanto più grande dovrà essere il campione per non incorrere nel rischio di indagare un campione che non riflette la reale composizione dell'universo.

Esistono numerose modalità attraverso le quali è possibile realizzare la scelta del campione. Ogni tecnica presenta dei vantaggi e dei limiti che dovranno essere valutati al fine di selezionare la metodologia più idonea. Occorre innanzitutto distinguere tra campioni probabilistici e campioni non-probabilistici. Nei primi ciascuna unità della popolazione indagata ha la stessa probabilità di entrare a far parte del campione. Nei secondi, invece, si cerca di ricreare nel campione le stesse caratteristiche della popolazione e quindi la probabilità di entrare a farne parte non è la stessa.

Tra le tecniche di campionamento probabilistico rientrano:

- il campionamento casuale semplice;
- il campionamento sistematico;
- il campionamento stratificato;
- il campionamento a due stadi.

La creazione di un campione casuale semplice, può essere pensata come l'estrazione da un'urna. Rispetto ai vantaggi che questa tecnica comporta e che sono legati alla sua semplicità di realizzazione ed ai bassi costi, questa metodologia presenta sostanzialmente tre limiti.

Il primo è connesso al rischio che il campione così ottenuto non sia rappresentativo della popolazione.

Il secondo è invece legato alla modalità attraverso la quale sarà condotta l'indagine, nel senso che se la rilevazione fosse condotta attraverso interviste personali, i soggetti estratti potrebbero trovarsi molto lontani l'uno dall'altro, comportando quindi elevati costi di spostamento.

Il terzo limite è invece rappresentato dal fatto che è necessario disporre di una lista completa delle unità che compongono la popolazione.

Il campionamento sistematico risulta invece un po' più complesso del precedente.

Deve essere innanzitutto calcolato il passo di campionamento, k (il rapporto tra la dimensione della popolazione e la numerosità campionaria).

Successivamente dovrà essere estratto un numero, r , compreso tra 1 e k . Il campione risulterà formato dalle unità che nella lista occupano le posizioni: r , $r+(k*1)$, $r+(k*2)$, $r+(k*3)$, ..., $r+k(n-1)$, dove n rappresenta la numerosità campionaria.

Il principale svantaggio legato a questa tecnica di campionamento è che essa richiede una lista numerata e completa di tutte le unità della popolazione.

Ulteriori limiti e vantaggi sono del tutto simili a quelli rilevati in riferimento al campione casuale semplice.

Il campionamento stratificato permette invece di ottenere un campione che rispecchia, nelle corrette proporzioni, l'eterogeneità della popolazione.

Il procedimento di stratificazione può essere suddiviso in due step.

Il primo passo da compiere è il raggruppamento di tutte le unità che compongono la popolazione in strati, i quali devono essere il più possibile omogenei al loro interno rispetto alla caratteristica che si sta indagando. Gli strati così ottenuti sono a due a due disgiunti e complessivamente esaustivi, costituiscono quindi una partizione della popolazione.

Il secondo step prevede di estrarre casualmente delle unità da ciascuno strato. Il numero di unità estratte può essere proporzionale rispetto alla dimensione dello strato stesso.

Il campione così ottenuto sarà maggiormente rappresentativo della popolazione.

Anche per questa tecnica di campionamento è però necessario disporre di una lista completa delle unità che compongono la popolazione e richiede inoltre un lavoro preparatorio alla rilevazione vera e propria che consiste appunto nell'identificazione degli strati.

Un tipo di campionamento che non necessita di una lista completa di tutte le unità della popolazione è il campionamento a due stadi.

Questa tecnica prevede la selezione di "unità di primo stadio" all'interno delle quali saranno selezionate delle "unità di secondo stadio". Le unità di primo stadio sono chiamate unità primarie mentre quelle di secondo stadio vengono dette unità secondarie. Per prima cosa dovranno essere individuate le unità di primo stadio e creata una lista di queste unità. Da questa lista dovranno essere estratte alcune unità primarie e da queste unità estratte sarà effettuata un'ulteriore estrazione casuale.

Le unità secondarie così ottenute costituiranno il campione che sarà oggetto di indagine. Anche per questa metodologia di campionamento è necessario un lavoro preliminare, che consiste appunto nell'individuazione degli stadi.

Oltre ai campionamenti di tipo probabilistico appena esposti, per la selezione del campione è possibile utilizzare tecniche di campionamento non-probabilistiche, tra le quali:

- il campionamento per quote;

➤ il campionamento per scelta ragionata.

Nel campionamento per quote la popolazione dovrà innanzitutto essere suddivisa in gruppi omogenei in base ad una particolare caratteristica. Utilizzando dati censuari o di altre fonti dovrà essere determinato il peso percentuale di ciascun gruppo.

Le unità che costituiscono il campione dovranno rispecchiare le proporzioni della popolazione, in questo modo si ottengono le quote e cioè il numero di unità che rappresenta ciascun gruppo.

Colui che effettua l'indagine, il rilevatore, selezionerà le unità che appartengono a ciascun gruppo fino a quando avrà raggiunto le quote prestabilite.

Il rilevatore è quindi lasciato libero di scegliere le unità da intervistare con l'unico vincolo di rispettare le quote prefissate.

La scelta di realizzare un campionamento ragionato, può invece essere dettata dall'impossibilità di accedere ad una lista completa di tutta la popolazione oppure da ragioni di carattere economico.

Nel momento in cui il numero di unità che compongono il campione è notevolmente limitato, è conveniente non lasciare al caso la selezione di queste unità ma sceglierle in modo ragionato, cercando quindi che possiedano i requisiti più rilevanti ai fini dell'indagine.

La rappresentatività del campione così ottenuto rifletterà notevolmente il grado di conoscenza della popolazione e la competenza di coloro che lo hanno selezionato.

5.4.2 Identificazione dei fattori della soddisfazione

Una volta stabilita la numerosità campionaria ed individuata la tecnica di campionamento più opportuna, devono essere determinati i fattori della soddisfazione che possono fare riferimento sia ad esigenze espresse che ad esigenze latenti.

“I fattori della soddisfazione sono correttamente definiti quando identificano specifiche esigenze dei clienti e leve di miglioramento azionabili dall'organizzazione per conseguire determinati obiettivi attesi di crescita della soddisfazione del cliente e degli

indicatori di prestazione dell'organizzazione" (Tanese, Negro e Gramigna 2003, pag. 43).

I fattori della soddisfazione, che saranno oggetto dell'indagine volta a testare il livello di customer satisfaction, possono essere individuati attraverso diverse tecniche. Tra le metodologie più utilizzate rientrano l'intervista in profondità ed il focus group (gruppo di discussione).

L'intervista in profondità è realizzata da un intervistatore il quale conduce il dialogo con un intervistato in modo da portarlo a parlare degli argomenti che reputa idonei a far emergere i requisiti dell'offerta aziendale che condizionano maggiormente la soddisfazione.

L'intervista in profondità, se da un lato può essere molto utile per comprendere le esigenze dei clienti, anche quelle latenti, dall'altro comporta un notevole dispendio di tempo non solo per l'effettuazione delle interviste ma soprattutto per la loro successiva interpretazione ed elaborazione.

Il focus group è invece una discussione di gruppo alla quale sarebbe opportuno partecipasse un campione del personale aziendale, dei dirigenti ed anche di clienti.

A condurre la discussione è presente un moderatore, il quale avrà prestabilito gli argomenti sui quali è opportuno indagare. Il suo compito sarà quello di porre delle domande e lasciare che il gruppo discuta attorno ad esse intervenendo, se necessario, qualora il dibattito si dovesse allontanare dal tema di interesse.

I partecipanti dovranno essere lasciati liberi di esporre le loro opinioni ed il moderatore dovrà cercare di coinvolgere nella discussione tutti gli elementi del gruppo anche coloro i quali, per carattere o per il timore di esporre opinioni che non trovano il consenso degli altri, sarebbero meno propensi a farlo.

La neutralità del moderatore è fondamentale, egli infatti dovrà astenersi dall'esprimere la propria opinione in modo da non condizionare i partecipanti.

Rispetto all'intervista in profondità il focus group è certamente più economico e veloce nella sua realizzazione ma presenta, per contro, alcuni svantaggi.

Uno di questi è rappresentato dal fatto che gli spunti che emergono durante una discussione di gruppo sono numericamente maggiori rispetto all'intervista in profondità ma rimangono ad un livello più superficiale.

Un altro limite consiste nel fatto che non tutti i partecipanti potrebbero sentirsi effettivamente liberi di esporre la propria opinione. Questo potrebbe verificarsi, ad esempio, qualora nel gruppo fosse presente personale che occupa posizioni gerarchiche diverse. In questo caso il subordinato potrebbe sentirsi condizionato nell'esternare la propria posizione qualora questa fosse discordante da quella assunta dal suo superiore.

Un ulteriore pericolo nel quale si può incorrere durante una discussione di gruppo, che spetta però al moderatore scongiurare, è rappresentato dalla possibilità che la discussione sia monopolizzata dalla presenza di leader i quali, dotati di particolare loquacità o di competenze specifiche in materia, possono impoverire i risultati del dibattito.

5.4.3. La redazione del questionario

Un momento cruciale in un'indagine di customer satisfaction è rappresentato dalla redazione del questionario, in quanto dalla sua corretta costruzione può dipendere il buon esito dell'indagine stessa.

Il questionario è composto da una serie di domande alle quali il cliente è tenuto a rispondere.

Le domande e la sequenza con la quale vengono poste sono le medesime per ciascun intervistato e questo consente di classificare le informazioni che se ne traggono in modo omogeneo.

Alla stesura delle domande del questionario dovrebbe essere dedicata molta attenzione in quanto devono risultare chiare e comprensibili in modo univoco da ogni intervistato utilizzando però un linguaggio semplice e diretto.

I termini con i quali vengono poste le domande devono essere obiettivi per evitare di condizionare la risposta in una direzione piuttosto che in un'altra.

Un ulteriore fattore da prendere in considerazione durante l'elaborazione del questionario è il tempo che l'intervistato dovrà dedicare alla sua compilazione. Un numero eccessivo di domande potrebbe comportare una minor attenzione nelle risposte che comprometterebbe la buona riuscita dell'indagine. La stessa sequenza con la quale

vengono poste deve essere tenuta nella dovuta considerazione, evitando di porre domande troppo impegnative alla fine del questionario quando la concentrazione potrebbe essere diminuita. Nella fase iniziale i quesiti dovrebbero avere soprattutto la funzione di mettere a proprio agio l'intervistato e se possibile stimolarlo a proseguire nella compilazione.

Le domande da inserire nel questionario possono essere sia dirette che indirette. Nel primo caso il cliente comprende di essere coinvolto direttamente, mentre nel secondo caso il quesito è posto in termini generici ed impersonali. L'intento delle domande indirette è quello di ottenere maggior sincerità nelle risposte in virtù del fatto che l'intervistato non sta parlando di sé in prima persona ma di una situazione astratta.

Le domande possono inoltre essere classificate in aperte o chiuse.

Le domande aperte non prevedono una risposta precodificata per cui l'intervistato non ha alcun vincolo nel rispondere. Questo tipo di domanda comporta la necessità di interpretazione da parte dell'intervistatore e ciò non può escludere un margine di soggettività nel decifrare la risposta.

Nelle domande chiuse, invece, questo inconveniente non esiste in quanto il cliente sceglie la risposta (o le risposte in caso di domande a risposta multipla) che reputa più opportuna tra quelle elencate.

Le difficoltà in questo tipo di domande stanno nel cercare di precodificare tutte le possibili risposte senza però rendere eccessivo il numero di alternative.

D'altro canto per il cliente spesso potrebbe non essere agevole identificare la risposta voluta tra quelle rigidamente previste.

Per ovviare alle problematiche che sono legate sia alle domande aperte che a quelle chiuse, si potrebbero utilizzare delle domande semi-chiuse.

Queste domande prevedono delle risposte precodificate ma viene data la possibilità all'intervistato di rispondere diversamente. Questa modalità di risposta libera viene comunemente segnalata come "altro". In corrispondenza di questa alternativa può quindi essere inserita una risposta diversa da quelle previste.

Esistono inoltre delle domande chiuse che prevedono come alternativa di risposta una scala, all'interno della quale l'intervistato deve individuare il posizionamento più opportuno.

La scala può essere tanto numerica (1, 2, 3, 4, 5,...) quanto concettuale (poco soddisfatto, abbastanza soddisfatto, molto soddisfatto).

Un'ulteriore tipo di scala molto utilizzata nelle indagini di customer satisfaction viene chiamata dei "differenziali semantici". In questo caso all'intervistato vengono presentati due concetti i quali hanno significati diametralmente opposti. All'interno di questi due concetti è presente una scala. A seconda di quanto l'alternativa scelta sia più vicina ad un concetto piuttosto che all'altro, si può comprendere sia l'affermazione alla quale il cliente si sente più vicino sia il grado di intensità con il quale esprime la vicinanza.

Esiste un'altra tipologia di scala largamente diffusa nei questionari di customer satisfaction ed è la scala di Likert.

La scala di Likert è stata ideata da uno psicologo americano, Rensis Likert, nel 1932 ed è a tutt'oggi una delle tecniche di scaling più utilizzate nelle ricerche sociali per la misura di opinioni e di atteggiamenti.

Questa tecnica prevede che si sottopongano ad un soggetto una lista di affermazioni (items) semanticamente collegate all'atteggiamento che si sta indagando.

Queste affermazioni devono essere monotone e cioè strutturate in modo "unidirezionale rispetto all'oggetto da valutare con proposizioni graduate e bilanciate tali che esse si suddividano in modo paritario tra set di espressioni negative e positive" (Portoso 2005, pag. 2).

Il punteggio sarà assegnato in modo tale da aumentare al crescere dell'atteggiamento favorevole verso l'oggetto di indagine.

I soggetti chiamati a rispondere devono esprimere il loro grado di accordo relativamente ad ogni proposizione scegliendo tra cinque alternative: completamente d'accordo, d'accordo, incerto, in disaccordo ed in completo disaccordo.

Le risposte possono realizzare 5, 4, 3, 2 o 1 punti (in alternativa 4, 3, 2, 1 e 0). L'ordine del punteggio per le affermazioni a favore è quello appena esposto mentre, per le affermazioni negative l'ordine è invertito (1, 2, 3, 4, 5 oppure 0, 1, 2, 3, 4).

Le risposte agli items si suppongono equidistanti nel senso che la differenza esistente, ad esempio, tra "completamente d'accordo" e "d'accordo" è la stessa che c'è tra "disaccordo" e "completamente in disaccordo".

Il punteggio totale ottenuto è dato dalla somma dei punteggi parziali.

Le modalità di scelta previste nella versione originaria della scala erano sette: completamente d'accordo, moderatamente d'accordo, d'accordo, incerto, moderatamente in disaccordo, in disaccordo ed in completo disaccordo.

Successivamente, furono eliminate le due modalità che riflettevano un moderato accordo ed un moderato disaccordo (Cacciola e Marradi 1988).

Al diminuire del numero di alternative tende però ad aumentare la percentuale di coloro che scelgono la risposta intermedia (incerto).

Una variante proposta, prevede infatti di eliminare l'alternativa neutrale obbligando in questo modo i soggetti a rispondere, partendo dal presupposto che gli incerti si schierino in parti uguali tra le categorie dei favorevoli e dei contrari.

Le perplessità sollevate da questa variante sono però notevoli in quanto eliminando la risposta "neutra" andrebbe perduto il principio di equidistanza del quale si è precedentemente parlato (Lalla 2001).

I vantaggi connessi principalmente dalla scala Likert derivano soprattutto dalla sua facilità di utilizzo.

La fase di registrazione delle risposte da parte dell'intervistatore, è resa più semplice dal fatto che le categorie di risposta sono precostituite.

Questo metodo dà inoltre la possibilità a colui che risponde di esprimere più compiutamente il proprio punto di vista rispetto ad una scala dicotomica (sì o no, favorevole o contrario) in quanto l'intervistato può scegliere tra cinque alternative.

Uno dei limiti di questa scala è legato alla natura stessa delle domande chiuse e cioè il fatto di obbligare il soggetto a scegliere una delle risposte tassativamente indicate, impedendogli quindi di esprimere in modo più completo il proprio atteggiamento.

La mancanza di un'alternativa che rifletta esattamente il suo atteggiamento, può inoltre portare l'intervistato a non rispondere.

Un ulteriore limite consiste nella soggettività di interpretazione delle categorie di risposte nel senso che non è detto che venga riconosciuta l'equidistanza tra le varie alternative. Alcuni soggetti potrebbero inoltre essere meno propensi a dare risposte che si trovano agli estremi, altri, al contrario, potrebbero privilegiare scelte più radicali.

Un altro svantaggio è legato alla possibilità di risposte seriali (Lalla 2001), essendo le affermazioni presentate in sequenza una di seguito all'altra (batteria). Per accelerare la

compilazione del questionario l'intervistato potrebbe tendere a dichiararsi sempre d'accordo ad ogni proposizione, indipendentemente dal suo contenuto (acquiescenza).

Il questionario così compilato, sarà quindi scarsamente affidabile e questo si ripercuoterà inevitabilmente sull'attendibilità dei risultati.

Per non creare ambiguità, le domande presentate all'intervistato dovrebbero essere esposte in modo chiaro, utilizzando un linguaggio semplice e facilmente comprensibile da chiunque per evitare che un soggetto dia una risposta che non rispecchi realmente il suo atteggiamento nei confronti dell'oggetto dell'indagine.

Per una corretta compilazione del questionario è inoltre opportuno tenere nella dovuta considerazione il canale che sarà utilizzato per la sua somministrazione.

5.4.4. La scelta del canale

I canali maggiormente utilizzati per la somministrazione di un questionario sono:

- l'intervista personale;
- l'intervista telefonica;
- l'autocompilazione.

L'intervista personale rappresenta sicuramente la modalità più costosa ma è anche quella attraverso la quale si riesce a stabilire un contatto più diretto tra intervistato ed intervistatore.

La presenza dell'intervistatore garantisce una corretta interpretazione delle domande e può stimolare l'intervistato e renderlo più collaborativo. D'altra parte, però, la sua presenza può condizionare le risposte e renderle meno veritiere, soprattutto nel caso di giudizi negativi.

I tempi di realizzazione delle interviste possono inoltre risultare piuttosto lunghi.

L'intervista telefonica è indubbiamente meno costosa rispetto a quella personale ed entrambe offrono il vantaggio di avere i risultati immediatamente disponibili.

A fronte di questi vantaggi, la somministrazione del questionario per via telefonica comporta notevoli svantaggi. Il primo fra tutti è rappresentato dal fatto che non esiste la certezza sull'identità di chi risponde.

Un'ulteriore problematica riguarda il tempo, solitamente molto limitato, che l'intervistato è disposto a concedere. Questo rende poco idoneo questo canale per la somministrazione di questionari lunghi.

Il contatto telefonico potrebbe inoltre essere percepito dall'intervistato come una violazione del proprio privato, comportando perciò la sua indisponibilità a rispondere.

Meno invasiva è invece considerata l'autocompilazione.

Attraverso l'autocompilazione il soggetto risponde autonomamente al questionario e lo restituisce a mezzo posta. Questo implica che debba essere messo nella condizione di rispondere arrecandogli il minor disagio possibile.

Unitamente al questionario il cliente dovrà ricevere ogni tipo di materiale che lo possa agevolare nella compilazione e nella restituzione (busta completa con l'indirizzo e pre-affrancata).

Mancando l'intervistatore che può essere di aiuto nella corretta interpretazione delle domande, è necessario che queste siano formulate il più chiaramente possibile.

Il maggior limite di questo canale di somministrazione è rappresentato dal suo basso tasso di ritorno dei questionari.

Questo può comportare un'auto-selezione del campione che può non rispecchiare i parametri stabiliti per l'indagine.

Un altro limite è legato ai lunghi tempi necessari per ottenere la restituzione dei questionari.

Un vantaggio di questo canale, oltre al costo contenuto, è rappresentato dalla possibilità che ha l'intervistato di rispondere nel momento che reputa più opportuno e di concedersi tutto il tempo necessario per la compilazione.

Questi vantaggi sono presenti anche nella somministrazione on-line del questionario.

In questo caso i costi sono addirittura inferiori in quanto non è necessario stampare né i questionari né ulteriore materiale informativo.

Con l'utilizzo di internet è inoltre possibile inviare al cliente immagini e video i quali possono avere un impatto più coinvolgente e stimolarlo alla compilazione.

Il tasso di restituzione di tali questionari rimane comunque basso.

5.4.5. L'esecuzione delle interviste

Lo stesso scrupolo impiegato per una corretta stesura del questionario e per la preparazione dell'indagine deve essere adottato al momento dell'effettuazione delle interviste se non si vuole compromettere il lavoro svolto nella fase preliminare.

Appare opportuno informare gli intervistatori del comportamento che dovrà essere tenuto durante le interviste sia che si decida di affidarle a personale specializzato che, a maggior ragione, a personale interno all'azienda.

Spesso le interviste sono realizzate da più soggetti e quindi la loro condotta deve essere fortemente standardizzata se si vogliono ottenere dai questionari delle risposte confrontabili.

L'intervistatore deve limitarsi a leggere le domande, rigorosamente nell'ordine stabilito dal questionario, senza esprimere i propri pareri né verbalmente né attraverso gesti o comunicazioni non verbali.

Il distacco e la neutralità dell'intervistatore devono comunque permettere l'instaurazione di un rapporto cortese e collaborativo.

Qualora l'intervistato non comprendesse una domanda, il compito di chi realizza l'intervista deve limitarsi alla rilettura o, se previsto esplicitamente nel questionario, alla esposizione della formulazione alternativa.

Solo mantenendo questo rigore nella conduzione delle interviste le risposte ottenute dai diversi intervistatori saranno completamente prive di condizionamenti ed i risultati che si otterranno dalla loro elaborazione potranno essere considerati realmente attendibili.

5.5. L'elaborazione e l'interpretazione dei risultati

Una volta conclusa la fase relativa alla raccolta dai dati ha inizio la loro elaborazione.

Per elaborare i dati può essere utilizzata la media aritmetica oppure la media ponderata.

Non tutti i fattori di soddisfazione sono però ugualmente importanti per il cliente. Se durante l'indagine è stato chiesto agli intervistati di esprimere il loro giudizio in merito

alla rilevanza dei vari requisiti, il calcolo della media ponderata risulta essere la scelta migliore perché permette di pesare il livello di soddisfazione espresso rispetto all'importanza dei diversi fattori.

Per i clienti non ha infatti lo stesso rilievo che l'impresa raggiunga eccellenti livelli di performance su fattori ritenuti poco significativi ai fini della soddisfazione.

La media è un indicatore sintetico che risulta di immediata comprensione ma purtroppo non offre informazioni sulle differenze tra i valori rilevati.

Per questo motivo risulta molto utile procedere al calcolo di indici di variabilità i quali riescono a dare una misura di quanto i valori di soddisfazione rilevati, o dell'importanza a loro assegnata, tendano ad essere diversi tra loro.

L'indice di variabilità più utilizzato è sicuramente la varianza che si calcola sottraendo dalla media dei quadrati delle osservazioni il quadrato della media delle medesime osservazioni.

Calcolando la radice quadrata dell'indice così ottenuto, si ha una misura chiamata scarto quadratico medio il quale, rispetto alla varianza, presenta il vantaggio di essere espresso nella stessa unità di misura della media e quindi della variabile originale.

Per riuscire a comprendere la dimensione dello scarto quadratico medio, occorre rapportarlo al valore massimo che questo può assumere.

Se, per esempio, le risposte fossero state espresse attraverso una scala da 1 a 7, la variazione massima sarebbe stata pari a 3 ($[\text{valore massimo} - \text{valore minimo}] / 2$).

Ecco quindi che confrontando l'indice di variabilità con il suo valore massimo è più agevole comprendere la significatività del risultato ottenuto.

I dati ottenuti attraverso l'elaborazione devono essere interpretati al fine di una loro comprensione e di un loro corretto utilizzo per la realizzazione di azioni volte ad un miglioramento della soddisfazione.

Attraverso l'interpretazione dei dati è possibile (Tanese, Negro e Gramigna 2003):

- comprendere lo stato e l'evoluzione nel tempo della distribuzione dei clienti tra insoddisfatti, soddisfatti e molto soddisfatti per ciascun fattore di soddisfazione. Questo permetterà all'impresa di comprendere l'efficacia di eventuali azioni correttive poste in essere allo scopo di aumentare la soddisfazione o di eliminare fattori di insoddisfazione;

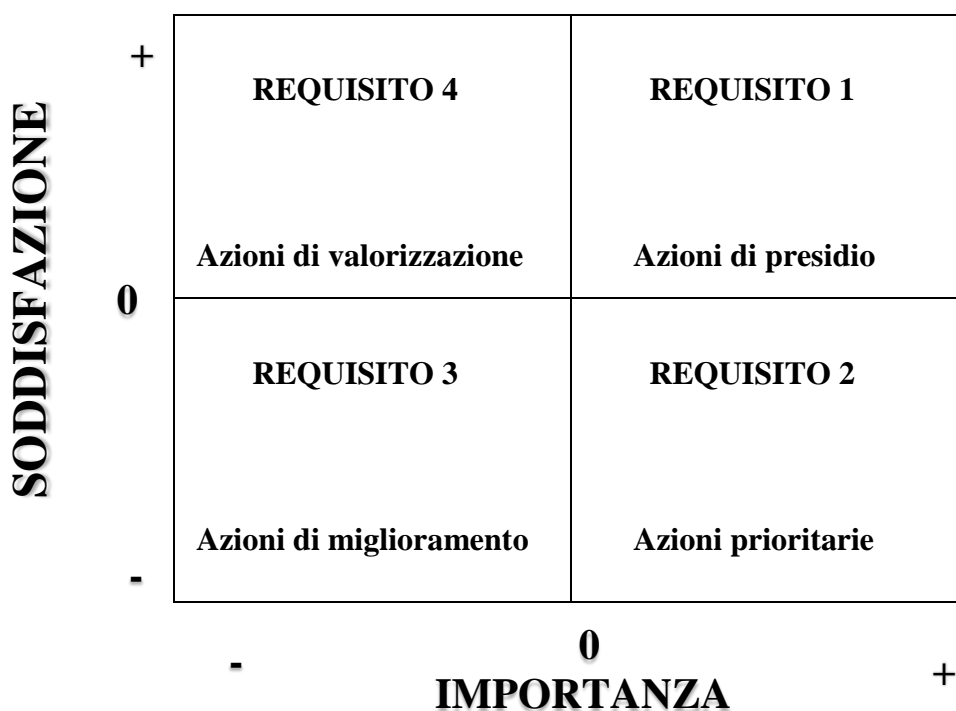
- determinare le ragioni che creano forte insoddisfazione e quelle che invece portano a ritenere superate le aspettative;
- capire la motivazione della presenza di gap tra il punto di vista del cliente e quello dell'impresa;
- individuare gli obiettivi di miglioramento.

Allo scopo di comprendere i punti di forza e di debolezza dell'offerta dell'impresa, può essere utile realizzare una mappa delle priorità. Per costruire la mappa delle priorità è possibile partire dai dati ricavati dall'indagine che fanno riferimento alla soddisfazione ed all'importanza dei vari requisiti.

Posizionando in un grafico i diversi requisiti in base allo scostamento dalla media sia della soddisfazione che dell'importanza attribuita, si ottiene una mappa simile a quella rappresentata in figura 5.1.

Alla base dell'analisi importanza-prestazione c'è la tecnica à la Fishbein illustrata precedentemente nel presente lavoro.

Figura 5.1 La mappa delle priorità



Fonte: Adattato da Tanese, Negro e Gramigna 2003, pag.80

Al requisito 1 i clienti hanno attribuito una considerevole importanza ed allo stesso tempo hanno ritenuto elevato il livello di soddisfazione sperimentato.

Le azioni da intraprendere in questo caso dovranno essere volte principalmente al mantenimento della situazione attuale (azioni di presidio).

Il requisito 2 è considerato anch'esso importante ma, a differenza della situazione precedente, in riferimento ad esso il livello di soddisfazione è inferiore alla media.

Su questi fattori si dovranno concentrare con maggior urgenza le azioni correttive (azioni prioritarie).

Anche con riferimento al requisito 3 potranno essere realizzate azioni volte a migliorare il livello di soddisfazione, essendo stato rilevato un valore inferiore alla media, ma con un'impellenza inferiore rispetto al caso precedente in quanto i clienti non hanno assegnato a questo fattore un'importanza elevata (azioni di miglioramento).

L'ultimo caso, invece riguarda il requisito 4 in corrispondenza del quale si riscontra un elevato livello di soddisfazione abbinato però ad un'importanza inferiore alla media.

In situazioni come questa sarebbe opportuno che l'impresa implementasse delle strategie con lo scopo che a questi fattori i clienti attribuiscono un'importanza maggiore (azioni di valorizzazione).

5.6. Il quality function deployment

La matrice importanza-soddisfazione appena descritta rappresenta un utile e semplice strumento attraverso il quale, partendo dalle valutazioni espresse dai clienti, è possibile comprendere quali requisiti dell'offerta aziendale rappresentino un punto di forza da presidiare con determinazione e quali invece necessitino di essere riconsiderati.

Questa matrice, però, non fa in alcun modo riferimento alle specifiche più strettamente tecniche del prodotto.

Uno strumento di pianificazione che, al contrario, coniuga misure tecniche e giudizi soggettivi è rappresentato dal Quality Function Deployment (QFD) (Stocchetti 2003).

Attraverso questa procedura è possibile tradurre le esigenze espresse dai clienti in caratteristiche tecnico-ingegneristiche.

Il termine quality function deployment sottintende l'impegno dell'impresa su due fronti: da un lato "il dispiegamento di tutte le caratteristiche che devono essere presenti in un nuovo prodotto per incontrare la qualità desiderata in termini di prestazione, di prezzi, di dimensioni, di affidabilità, di design e così via da parte del cliente", dall'altro "il dispiegamento di tutte le funzioni aziendali coinvolte nel processo di sviluppo di un prodotto nuovo" (Zucchelli 1993, pag. 26).

Perché un programma di QFD abbia successo è infatti fondamentale l'interazione ed il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, le quali dovranno operare in parallelo e non seguendo una rigida sequenzialità. Questo dovrebbe garantire che il prodotto passi da una fase di lavorazione a quella successiva senza che si debbano apportare costose modifiche o, peggio ancora, che sia necessario farlo tornare alla fase precedente, eventualità quest'ultima che comporterebbe anche un notevole dispendio di tempo oltre che economico. Tutto ciò, è però possibile solo se il prodotto è stato concepito sulla base delle esigenze del cliente a partire dalla fase di progettazione.

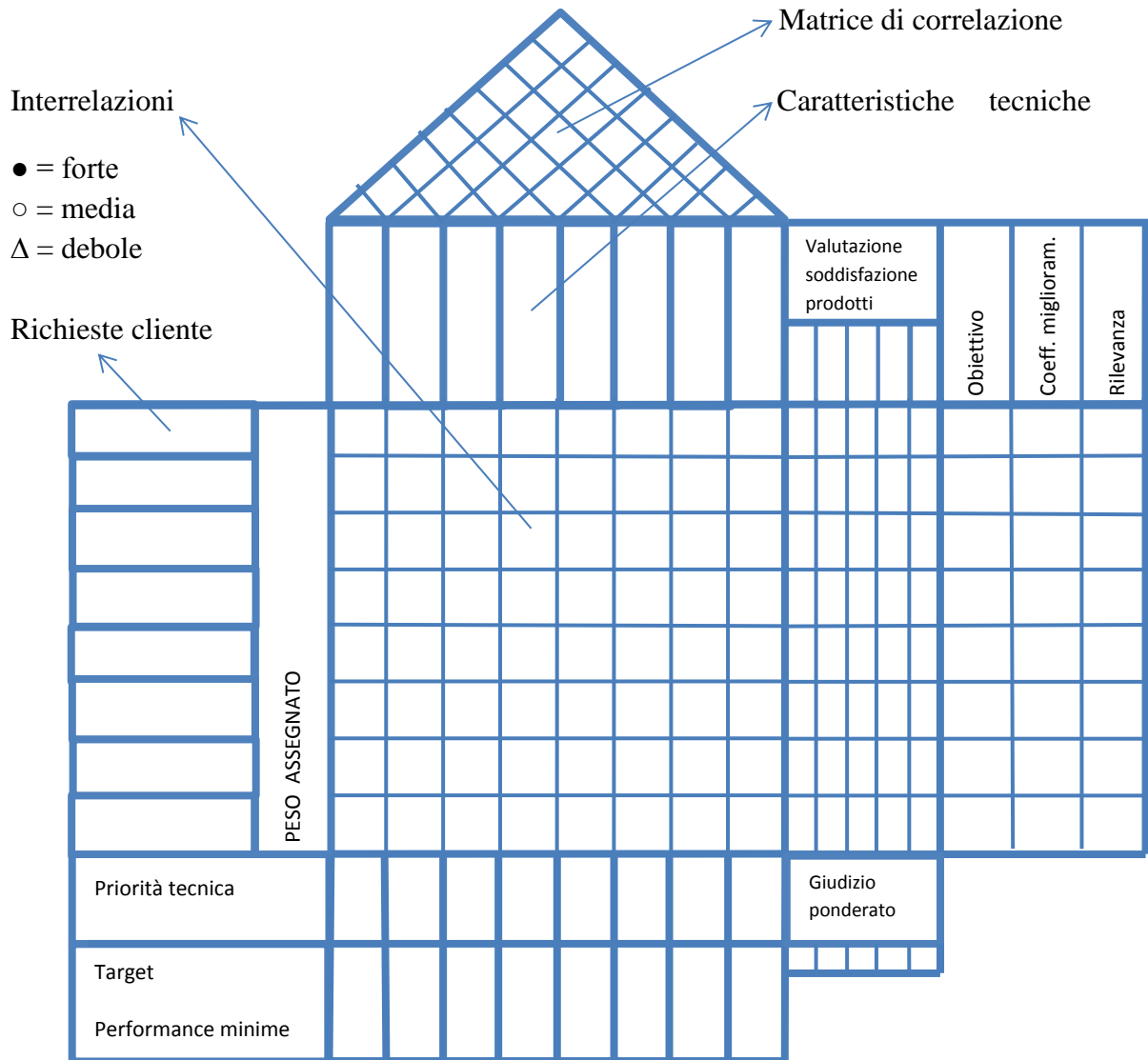
Dalle considerazioni fatte fino ad ora, si comprende l'imprescindibilità di una stretta collaborazione tra coloro che analizzano il mercato, e quindi le esigenze ed i desideri dei clienti, e chi invece è chiamato a tradurre queste necessità in specifiche tecniche.

Si può quindi affermare che "lo scopo per il quale nasce questo strumento è sostanzialmente quello di creare un punto di contatto tra addetti alla progettazione e sviluppo e addetti al marketing, poiché questa pratica esige che la riflessione «tecnica» e quella più propriamente di mercato confluiscono su obiettivi comuni e formalizzati" (Stocchetti 2003, pag. 156).

Per realizzare un progetto con il QFD è innanzitutto necessario costruire un gruppo di lavoro interfunzionale il quale ha il compito di individuare una lista con le esigenze dei clienti. Queste richieste saranno però espresse con il linguaggio del cliente, che per sua natura è generico ed utilizzerà quindi affermazioni del tipo: "facile da usare", "comodo", "che duri a lungo" ecc..

Oltre all'individuazione dei benefici ricercati è necessario, inoltre, che venga assegnato il peso relativo di ciascun beneficio. Per ogni requisito individuato, il gruppo di lavoro dovrà successivamente tradurlo in un insieme di caratteristiche tecniche misurabili. Questi dati dovranno essere inseriti in un diagramma, noto anche con il termine Casa della qualità (House of quality), come quello rappresentato in figura 5.2.

Figura 5.2 Diagramma QFD



Fonte: Adattato da Stocchetti "Analisi della competitività del prodotto" 2003, pag.160

L'incrocio tra le richieste del cliente, righe, e le caratteristiche tecniche del prodotto, colonne, costituisce la matrice delle relazioni (Eureka e Ryan 1988).

Per ogni incrocio tra riga e colonna il team deve stabilire quanto intensa sia la relazione che lega ciascuna caratteristica a ciascun beneficio.

Per indicare le relazioni solitamente vengono usati dei simboli diversi a seconda del grado di intensità della relazione (●=forte relazione; ○=media relazione; Δ=debole relazione). Qualora il team non individuasse alcuna relazione, il corrispondente incrocio della matrice sarà lasciato vuoto (Eureka e Ryan 1988).

La parte superiore della casa della qualità, matrice delle correlazioni, è rappresentata da un triangolo, all'interno del quale il gruppo di lavoro dovrà specificare se, per ogni coppia di caratteristiche, esiste una correlazione. Lo scopo è quello di identificare l'esistenza di eventuali trade-off tra le diverse caratteristiche tecniche.

Qualora non si individuasse una correlazione, e quindi i due attributi considerati non si condizionassero a vicenda, l'incrocio tra i due requisiti funzionali sarà lasciato vuoto.

Nel caso invece in cui una caratteristica supportasse l'altra, e quindi il miglioramento di una implicasse il miglioramento anche dell'altra, la correlazione sarebbe evidenziata da un segno positivo (+).

Nel caso opposto, rappresentato quindi da un conflitto tra i due requisiti, si sarebbe in presenza di un trade-off. In questa circostanza il miglioramento di una caratteristica tecnica avrebbe una ripercussione negativa nell'altra e questo dovrebbe essere segnalato con un segno negativo (-) nella matrice delle correlazioni in corrispondenza dell'incrocio dei due requisiti funzionali.

In quest'ultimo caso l'impresa sarebbe obbligata a scegliere quale delle due caratteristiche sviluppare.

Il passo successivo da compiere è quello di verificare la soddisfazione dei clienti con riferimento alla propria azienda e ai prodotti della concorrenza, relativamente ai diversi benefici richiesti.

Attraverso questa attività di benchmarking si vuole determinare la percezione che il cliente ha della propria offerta rispetto a quella dei competitor. La scala usata per esprimere i giudizi solitamente va da 1 a 5, al punteggio 1 corrisponde il giudizio più minor soddisfazione mentre il valore 5 è associato alla soddisfazione massima (Stocchetti 2003).

A questo punto l'impresa dovrà decidere quali obiettivi porsi. Gli obiettivi si riferiscono sia al grado di soddisfazione che si vuole raggiungere su ogni beneficio ricercato dal

cliente (obiettivo espresso adoperando la stessa scala da 1 a 5 che il cliente ha utilizzato per esprimere il proprio livello di soddisfazione), sia alle performance minime che si vogliono ottenere per ciascun requisito funzionale. In quest'ultimo caso però l'unità di misura dovrà essere quella propria di ciascuna caratteristica tecnica (Stocchetti 2003).

Con riferimento alla prima tipologia di obiettivi (obiettivi di soddisfazione) potrà essere calcolato il coefficiente di miglioramento di ciascun beneficio, dato dal rapporto tra l'obiettivo prefissato ed il livello di soddisfazione raggiunto.

Ulteriori rilevazioni che possono essere effettuate sono (Stocchetti 2003): la rilevanza dei benefici, la determinazione delle priorità tecniche ed il giudizio ponderato complessivo.

La rilevanza di un beneficio è data dal prodotto tra il coefficiente di miglioramento ed il peso che è stato attribuito al medesimo beneficio. Queste indicazioni dovranno essere riportate sulla parte destra della casa della qualità.

La priorità tecnica permette invece di stabilire l'ordine di priorità delle diverse caratteristiche tecniche. Questo dato si ricava moltiplicando il grado di intensità che il team ha assegnato (ad ogni livello di intensità dovrà essere associato un punteggio) alla relazione tra beneficio e caratteristica per il peso assegnato al medesimo beneficio dal cliente. Questo risultato dovrà poi essere moltiplicato per il coefficiente di miglioramento. Queste rilevazioni saranno collocate nella parte inferiore della casa della qualità.

Il giudizio ponderato complessivo si ottiene invece dalla moltiplicazione dei livelli di soddisfazione di tutti i benefici per il peso che è stato loro riconosciuto.

Il maggior pregio che può essere attribuito a questa metodologia è quello di obbligare tutte le funzioni aziendali ad intrattenere un dialogo continuo, cercando di superare lo storico conflitto che vede solitamente in contrapposizione la funzione marketing e la funzione produzione.

Un limite di questo strumento è indubbiamente rappresentato dalla sua complessità, la quale aumenta esponenzialmente all'aumentare dei benefici e dei requisiti tecnici.

Il problema maggiore, però, emerge "soprattutto per i prodotti nei quali è rilevante il ruolo di caratteristiche non misurabili, o di benefici non facilmente attribuibili ad una o più caratteristiche specifiche [...]; per confrontare le performance dei prodotti emotivi, il QFD non sembra in grado di dare risposte idonee" (Stocchetti 2003, pag. 161).

5.7. La presentazione e l'utilizzo dei risultati

Una volta conclusa l'elaborazione e l'interpretazione dei dati, l'indagine conoscitiva può dirsi conclusa ed ha inizio il momento più importante e cioè la fase propositiva.

L'obiettivo di un'indagine di customer satisfaction, infatti, non può essere limitato alla sola conoscenza dei dati. Perché il tempo impiegato e le risorse economiche spese nell'operazione abbiano avuto senso, i dati dovranno essere impiegati per realizzare interventi migliorativi.

Chi ha commissionato la ricerca, una volta ricevuti i risultati dovrebbe dividerli con il personale interno non solo perché ha partecipato al momento della definizione dei fattori di soddisfazione ma anche, e soprattutto, perché la loro collaborazione è essenziale all'implementazione delle future azioni di miglioramento.

Sarebbe opportuno comunicare i risultati dell'indagine anche all'esterno dell'organizzazione e quindi ai clienti. Portare a conoscenza i consumatori degli esiti della ricerca dà loro un chiaro segnale dell'intento, da parte dell'impresa, di agire concretamente sul prodotto/servizio per eliminare le eventuali fonti di insoddisfazione.

In considerazione della volontà di condividere i risultati con il personale interno e con i clienti, i quali non sono con ogni probabilità dei tecnici, la loro rappresentazione dovrà risultare di facile lettura.

Lo scopo della diffusione interna dei dati non deve essere interpretato dal personale come punitivo e volto alla ricerca di un colpevole. L'obiettivo, al contrario, è quello di valorizzare i punti di forza che sono emersi durante l'analisi e di colmare le debolezze con il solo ed unico intento di migliorare il livello di soddisfazione dei clienti.

Una volta individuati gli interventi correttivi, i quali dovranno essere concretamente attuabili, si dovrà procedere alla loro realizzazione.

I risultati ottenuti attraverso le azioni correttive dovranno anch'essi essere comunicati, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, evidenziando il rapporto che lega le valutazioni espresse dai clienti al tipo di intervento realizzato, in modo tale che risulti palese il determinante contributo che clienti e personale hanno offerto nel processo di miglioramento.

Capitolo 6: I modelli di misurazione della customer satisfaction

6.1. Introduzione

Nel presente capitolo verranno trattati i sistemi maggiormente noti in letteratura per la misurazione della customer satisfaction.

Occorre innanzitutto fare una distinzione tra i metodi indiretti ed i metodi diretti.

Attraverso l'utilizzo di metodi indiretti, il grado di soddisfazione dei clienti viene inferenziato prendendo in considerazione alcuni indicatori. La supposizione alla base di questi metodi, è che esista una correlazione tra detti indicatori ed il livello di soddisfazione.

Uno degli indicatori frequentemente utilizzati per questo scopo è il numero dei reclami. Il limite però appare subito evidente, in quanto è noto che solo la minima parte dei clienti insoddisfatti presenta un formale reclamo e preferisce invece manifestare la propria contrarietà ed il proprio disappunto in altre forme come ad esempio comunicando ad altri la propria esperienza negativa, innescando quel fenomeno fortemente lesivo dell'immagine aziendale trattato in precedenza nel presente lavoro e noto come passaparola negativo.

Un altro indicatore che rientra tra quelli utilizzati nei metodi indiretti è il tasso di customer retention, il quale riflette la capacità dell'impresa di trattenere i propri clienti. Anche questo indicatore appare però poco significativo in quanto un cliente fedele non è detto sia anche un cliente soddisfatto.

I motivi della sua fedeltà potrebbero infatti non risiedere nella soddisfazione ma, ad esempio, nell'impossibilità di accedere ad altri prodotti oppure nella presenza di elevati costi da sostenere nell'ipotesi di cambiamento del fornitore.

Il tasso di customer retention non dà inoltre informazioni sulle motivazioni che sottostanno all'allontanamento del cliente. Non è detto infatti che l'abbandono sia legato all'insoddisfazione in quanto potrebbe essere dovuto a cause esterne all'impresa

come ad esempio un'offerta più conveniente da parte dei competitor oppure più semplicemente ad un desiderio di cambiamento che il cliente ha voluto assecondare.

Tutti gli indicatori esposti possono essere utili, ma lo sono soltanto per dare al fenomeno della soddisfazione una misura molto approssimativa, visti i limiti che ciascuno di essi presenta.

Per ottenere invece misure che siano dotate di maggior attendibilità occorre necessariamente coinvolgere il cliente ed è infatti questa la caratteristica dei metodi diretti.

La partecipazione del cliente può realizzarsi in diverse forme, come visto nel capitolo precedente, ma garantisce in ogni caso che sia la sua voce ad esprimere il proprio livello di soddisfazione e non che quest'ultima sia dedotta esclusivamente a partire da degli indicatori.

Nei prossimi paragrafi si analizzeranno i modelli più diffusi per misurare la customer satisfaction.

A prescindere però dal modello utilizzato rimane fermo il presupposto secondo il quale “la misura del livello di soddisfazione venga fatta periodicamente e in modo il più possibile continuativo, per avere una chiara comprensione di come, rispetto ai dati precedenti, la situazione si sia evoluta, tanto nel suo insieme, quanto per ogni singolo elemento di valutazione” (Consiel 1994, pag. 6).

La misurazione deve inoltre essere realizzata in modo rigoroso per garantire la validità dei risultati.

6.2. Il Modello Servqual

Questo modello è stato proposto da Parasuraman, Zeithaml e Berry nella seconda metà degli anni '80 ed è a tutt'oggi largamente impiegato per misurare la qualità dei servizi.

L'intento è di far emergere le cause che possono produrre uno scostamento tra la qualità percepita dal cliente e la qualità attesa.

I servizi hanno, per loro natura, delle peculiarità che li contraddistinguono dai prodotti fisici e delle quali è opportuno tener conto.

Innanzitutto essi sono, per definizione, immateriali e quindi non è possibile che siano presentati, da un punto di vista visivo, in modo oggettivamente percepibile da tutti. Collegata all'immaterialità c'è inoltre l'impossibilità di una loro misurazione fisica (Consiel 1994).

Un'altra peculiarità che contraddistingue i servizi dai prodotti è la simultaneità, nel senso che non è possibile scindere la fase di produzione da quella di consumo. Una diretta conseguenza della simultaneità è che non c'è la possibilità di accumulo di scorte né di poter rimediare qualora fosse stato offerto un servizio carente.

Per i prodotti è invece possibile provvedere alla riparazione oppure ad una sostituzione. La terza e probabilmente la più importante particolarità consiste nel fatto che i servizi dipendono dalle persone e quindi è molto difficile prevedere e garantire una qualità standard, soprattutto quando sono forniti da persone diverse, dove la componente umana e personale gioca un ruolo di rilievo.

I prodotti rispondono invece a delle specifiche tecniche misurabili ed è quindi possibile assicurare una maggior omogeneità.

La percentuale di reclami presentati come conseguenza della somministrazione di cattivi servizi è inoltre inferiore alla già bassa percentuale di reclami presentati per i prodotti difettosi.

“La ragione per cui è anche difficile protestare di fronte ad un servizio dipende dal fatto che esso è svolto da una persona e un reclamo diventerebbe fatalmente una critica al suo comportamento. In altre parole, mentre un reclamo nei confronti di un prodotto è qualcosa di impersonale, quello nei confronti di un servizio difettoso è molto spesso considerato un biasimo a carico dell'individuo che ha eseguito il servizio. Anche questa è una remora rilevante a esprimere un reclamo per un servizio inadeguato” (Consiel 1994, pag. 21).

La complessità della misurazione della soddisfazione dei servizi non può però comportare che l'impresa si sottragga a questa valutazione. In questo senso il modello Servqual può essere considerato un valido supporto.

Esso prevede due serie di domande e ciascuna serie è composta da 22 proposizioni (items).

La prima serie vuole rilevare le generiche aspettative che i clienti hanno rispetto ad una categoria di servizi.

La seconda serie è volta invece ad indagare il giudizio che il cliente ha con specifico riferimento all'impresa che sta realizzando l'indagine e che opera nella medesima categoria di servizi alla quale si è fatto riferimento nella prima serie.

I clienti risponderanno alle domande utilizzando una scala Likert a 7 punti.

Le domande del questionario intendono misurare la qualità percepita indagando su cinque dimensioni:

- elementi tangibili, quindi “l'aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature, del personale e degli strumenti di comunicazione” (Cuomo 2000, pag. 87);
- affidabilità, cioè la capacità dell'impresa di fornire il servizio esattamente nei termini prestabiliti e concordati;
- capacità di risposta (reattività), ossia la disponibilità manifestata ai clienti di offrire loro aiuto e di erogargli prontamente il servizio;
- capacità di rassicurazione, che si percepisce in presenza di personale competente e cortese e capace di ispirare fiducia, sicurezza e credibilità;
- empatia, che fa riferimento alla capacità di un'impresa di assistere in modo rapido, premuroso e personalizzato i clienti e di instaurare con loro un rapporto confidenziale.

Le domande che fanno riferimento sia alle aspettative che alle percezioni dovranno successivamente essere raggruppate in base alle cinque dimensioni appena illustrate.

A questo punto possono essere calcolati alcuni punteggi realizzati sulle diverse proposizioni (items).

Può essere innanzitutto calcolato il punteggio Servqual per ciascun cliente. Per ottenere questo punteggio è sufficiente sottrarre, in riferimento al medesimo item, il punteggio assegnato in relazione alle aspettative dal punteggio espresso in merito alle percezioni (Morana 1997):

$$\text{Punteggio SERVQUAL} = \text{Punteggio sulle percezioni} - \text{Punteggio sulle aspettative}$$

Per valutare la qualità del servizio percepita da tutti i clienti in relazione ad ognuna delle cinque dimensioni, può essere utile calcolare la media dei punteggi Servqual. Il procedimento prevede di sommare il punteggio Servqual ottenuto da un cliente su tutte le proposizioni che fanno riferimento alla medesima dimensione. Il punteggio totale

ottenuto dovrà poi essere diviso per il numero di items che fanno riferimento alla stessa dimensione.

Per ottenere il punteggio medio Servqual si dovranno poi sommare i punteggi ottenuti da tutti i clienti ed il totale dovrà poi essere diviso per il numero dei clienti che hanno partecipato all'indagine (Morana 1997).

La media così ottenuta è riferita ad una determinata dimensione. Sommando le medie di ogni dimensione e dividendo il totale per il numero delle dimensioni, si ha una misura globale della qualità del servizio offerto dall'impresa.

Questa media non prende però in considerazione l'importanza relativa che i clienti hanno assegnato alle diverse dimensioni.

Per ottenere il punteggio medio Servqual ponderato è quindi necessario moltiplicare il punteggio medio Servqual per il peso attribuito dal cliente alla dimensione che si sta indagando.

La stessa operazione dovrà essere realizzata per tutti i clienti, sommando poi i risultati ottenuti e dividendoli per il numero totale dei clienti.

In questo modo si ottiene una valutazione globale ponderata della qualità del servizio (Morana 1997).

Particolarmente interessanti possono risultare i punteggi Servqual negativi, in quanto riflettono aspettative superiori alle percezioni. Punteggi di questo tipo “indicano che nell'azienda in esame c'è spazio per il miglioramento della qualità del servizio e più essi risultano negativi più grave risulta la mancanza di qualità del servizio agli occhi dei clienti [...] solo annullando gli scostamenti tra performance percepite ed aspettative l'impresa può raggiungere una configurazione dell'offerta che possa dirsi realmente in linea con la percezione di qualità del cliente” (Cuomo 2000, pag. 88-89).

Cronin e Taylor partendo dalle critiche mosse al modello Servqual, nel 1992 hanno elaborato un metodo alternativo per valutare la qualità dei servizi.

Secondo gli autori, la qualità percepita è connessa soltanto alla performance e non anche alle attese. La tesi da loro sostenuta è quindi che sia sufficiente la percezione che i clienti hanno della performance per misurare la qualità, eventualmente ponderandola con il peso attribuito dal cliente alle diverse dimensioni del servizio, in quanto la stima della percezione può già implicare che i clienti abbiano comparato, nella loro mente, percezioni ed aspettative (Cronin e Taylor 1992).

Gli autori propongono di utilizzare soltanto i 22 items che Servqual impiega per misurare le percezioni (non impiegando quindi gli items impiegati per le aspettative). Questa scelta comporta una sostanziale riduzione delle domande che dovranno essere fatte all'intervistato.

Non sono ovviamente mancate le repliche da parte di Parasuraman, Zeithaml e Berry, i quali hanno cercato di dimostrare l'inconsistenza di tali critiche e quindi ribadire la validità dei due principali concetti contestati da Cronin e Taylor: l'importanza di considerare anche le aspettative per valutare la qualità percepita e l'influenza della qualità del servizio sulle intenzioni di acquisto (Parasuraman, Zeithaml e Berry 1994).

Cronin e Taylor, nella loro controreplica chiariscono che è loro opinione non tanto che le aspettative non abbiano un ruolo nella percezione della qualità, quanto piuttosto l'inappropriatezza del metodo sottrattivo (performance-aspettative).

Gli autori sottolineano inoltre che la qualità del servizio ha un ruolo nelle intenzioni di acquisto ma l'influenza più forte non è esercitata dalla qualità bensì dalla soddisfazione del cliente (Cronin e Taylor 1994).

6.3. Il Modello di Kano

Il modello proposto dal Prof. Noriaki Kano è il primo ad ipotizzare che gli attributi contribuiscano in modo diverso alla creazione della soddisfazione.

Come già anticipato nel paragrafo 3.4.1 egli individua tre tipologie di attributi: requisiti base (must be), requisiti prestazionali (one dimensional) e requisiti di attrattività (attractive) (Cuomo 2000).

Gli attributi del primo tipo non contribuiscono a generare soddisfazione ma sono considerati dal cliente dei requisiti base dai quali, il bene o servizio, non può prescindere senza compromettere la sua stessa essenza.

Un'assenza di questi attributi, o anche una lieve disfunzionalità, provoca invece una profonda insoddisfazione. Il cliente dà per scontata la presenza di questi attributi al

punto tale da non farne esplicita richiesta al fornitore. Una carente performance in questa tipologia di requisiti comporta il concreto rischio di perdita dei clienti.

L'impossibilità concessa a questi attributi di generare soddisfazione non deve però comportare una perdita di presidio da parte dell'impresa perché rappresentano in ogni caso una preziosa fonte di non insoddisfazione.

La seconda tipologia di attributi, prestazionali o one dimensional, contribuiscono ad aumentare il livello di soddisfazione, in maniera proporzionale e diretta, alla performance raggiunta. Questi tipi di requisiti sono noti al cliente ed è infatti lo stesso a farne esplicita richiesta al fornitore.

Con il passare del tempo, e quindi una volta che il prodotto/tecnologia ha raggiunto una sua maturità ed il cliente si è "abituato" alla sua presenza, gli attributi prestazionali tendono ad essere declassati in attributi must be e quindi ad essere dati per scontati dal cliente stesso.

I requisiti attractive sono invece degli attributi che il cliente non si aspetta di trovare, e forse non ne conosce nemmeno l'esistenza, ma qualora siano presenti hanno la capacità di generare un livello di soddisfazione elevato (delight) proprio in virtù del loro "effetto sorpresa".

Questi attributi sono in grado di differenziare sostanzialmente l'offerta dell'impresa rispetto ai competitor e sono quindi una potenziale fonte di vantaggio competitivo.

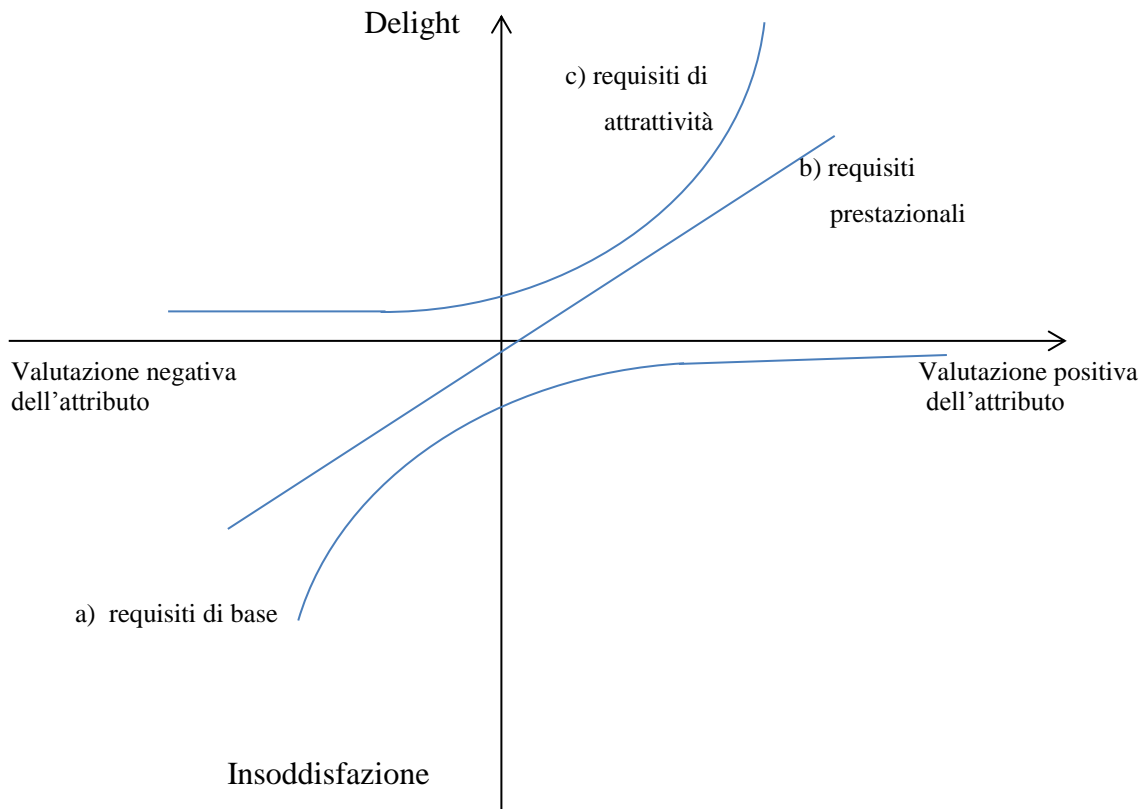
Anche per questo genere di attributi il fattore tempo ha un ruolo determinante e quindi, con la maturità del prodotto o della tecnologia, tenderanno a diventare requisiti one dimensional.

Nel tempo quindi gli attributi di un prodotto passano fatalmente dall'essere attrattivi a prestazionali ed infine diventano dei requisiti base. Diventa quindi fondamentale che le imprese investano costantemente risorse allo scopo di individuare nuovi requisiti attrattivi.

La mancata presenza degli attributi attractive non genera però insoddisfazione in quanto non sono attributi che il cliente si aspetta.

Il modello proposto da Kano è rappresentato in figura 6.1.

Figura 6.1 Il modello della soddisfazione del cliente di Kano



Fonte: Adattato da Busacca e Bertoli
"Customer value: soddisfazione, fedeltà e
valore" 2012, pag. 267

Le indagini di customer satisfaction realizzate con il metodo di Kano, prevedono lo sviluppo di quattro fasi (Cuomo 2000): l'identificazione dei requisiti del prodotto/servizio, la costruzione del questionario, l'effettuazione delle interviste e la valutazione e interpretazione dei dati.

Il primo passo da compiere per realizzare l'indagine consiste nell'identificazione dei requisiti del prodotto. A questo scopo si conduce un'indagine esplorativa che può prevedere focus group oppure interviste individuali. Molti istituti di ricerca utilizzano il focus group in quanto si suppone che attraverso gli effetti esercitati dalle dinamiche di gruppo sia possibile scoprire un maggior numero di desideri del consumatore.

Le interviste individuali, d'altro canto, sono molto efficaci per individuare gli attributi evidenti del prodotto ed i problemi del cliente, ma non sono sufficienti quando si vogliono scoprire bisogni nuovi o latenti.

Gli attributi attrattivi infatti non sono espressamente richiesti dal consumatore (Matzler e Hinterhuber 1998).

Secondo Matzler e Hinterhuber, si dovrebbero analizzare i problemi del cliente invece dei loro desideri. Se si chiedesse ad esempio ai consumatori di esprimere i loro desideri e le motivazioni che li hanno spinti ad effettuare un determinato acquisto, si scoprirebbe che le risposte sono in contraddizione.

Gli stessi autori sintetizzano il tipo di analisi che deve essere svolta in questa prima fase non l'espressione "Walk in your customer's shoes".

La seconda fase dell'indagine è invece dedicata alla costruzione del questionario.

Per tutti i requisiti del prodotto individuati nella prima fase vengono poste al cliente due domande.

Con la prima si intende venire a conoscenza della reazione del cliente qualora il prodotto possedesse quella determinata caratteristica (forma funzionale della domanda); con la seconda si vuole invece conoscere la reazione del cliente nel caso in cui il prodotto non detenesse il medesimo requisito (forma disfunzionale della domanda).

La prima domanda avrà una formulazione del tipo: "Come reagirebbe se il prodotto avesse il requisito X?".

La seconda sarà invece: "Come reagirebbe se il prodotto non soddisfacesse il requisito Y?".

Le risposte alle due domande prevedono entrambe di scegliere tra cinque alternative:

- mi piace così;
- deve essere così;
- sono indifferente;
- posso sopportarlo;
- non mi piace così.

Quando si formulano le domande occorre fare attenzione che la "voce del cliente" sia posta in primo piano. La voce del cliente è la descrizione di un problema che egli ha e che desidera sia risolto attraverso l'utilizzo di un prodotto/servizio. In considerazione di ciò nel porre le domande dovrebbe essere evitato il riferimento a soluzioni tecniche

perché questo porterebbe, con ogni probabilità, ad una cattiva interpretazione della stessa. Il consumatore, inoltre, non è interessato alla modalità attraverso la quale il proprio problema verrà risolto ma soltanto a capire quale dei suoi problemi troverà una soluzione (Matzler e Hinterhuber 1998).

Per la collocazione delle risposte si utilizza una tabella come quella rappresentata in figura 6.2.

Figura 6.2 Tabella di valutazione

Requisito del prodotto		Disfunzionale				
		1	2	3	4	5
Funzionale	1	Q	A	A	A	O
	2	R	I	I	I	M
	3	R	I	I	I	M
	4	R	I	I	I	M
	5	R	R	R	R	Q

Fonte: Adattato da Cuomo "La customer satisfaction" 2000, pag.81

Dalla combinazione delle risposte è quindi possibile classificare i requisiti nelle seguenti sei categorie (Cuomo 2000):

- attractive (A): il cliente considera la caratteristica come un requisito attrattivo;
- indifferent (I): questa caratteristica è considerata irrilevante dal cliente;
- questionable (Q): il risultato in questo caso è dubbio quindi il cliente potrebbe aver capito male la domanda oppure questa potrebbe essere stata formulata in modo sbagliato oppure, più semplicemente, potrebbe essere stato commesso un errore nel barrare la risposta;
- reverse (R): in questo caso il cliente non solo non vuole che la caratteristica indagata sia presente nel prodotto ma, anzi, qualora fosse presente diminuirebbe il suo livello di soddisfazione;

- must be (M): la caratteristica è considerata dal cliente un requisito base;
- one dimensional (O): il cliente considera la caratteristica un requisito prestazionale.

Potrebbe essere utile avere dal cliente una classifica delle caratteristiche del prodotto, in uso al momento, su una scala di valutazione, in modo tale da determinare l'importanza relativa attribuita dal cliente alle diverse caratteristiche. Questo aiuterebbe a stabilire delle priorità nello sviluppo dei prodotti ed a realizzare dei perfezionamenti qualora risultassero necessari (Matzler e Hinterhuber 1998).

Nella terza fase dell'indagine i questionari dovranno essere somministrati ai clienti.

Il modo più adatto al metodo di Kano per sottoporre i questionari è l'intervista standardizzata in quanto "consente, in primo luogo, di ridurre il condizionamento da parte dell'intervistatore, assicura, in secondo luogo, una percentuale di risposta molto elevata e, infine, consente all'intervistatore di chiarire le domande, nel caso in cui il cliente non dovesse comprenderle" (Cuomo 2000, pag. 82).

Un altro metodo che potrebbe essere utilizzato è l'invio del questionario a mezzo posta (oppure via mail). In questo caso si avrebbero i vantaggi di dover sostenere costi inferiori rispetto all'intervista e di aver un livello più alto di oggettività dovuto all'assenza dell'intervistatore. A questi vantaggi si associa però lo svantaggio di un tasso di ritorno dei questionari molto basso (Matzler e Hinterhuber 1998).

L'ultima fase dell'indagine riguarda la valutazione e l'interpretazione dei risultati.

Dopo aver realizzato la tabella di valutazione deve essere creata un'ulteriore tabella come quella in figura 6.3.

Figura 6.3 Tabella dei risultati

Requisito	A	O	M	I	R	Q	Totale	Categoria
Caratteristica 1								
Caratteristica 2								
.....								
Caratteristica n								

Fonte: Cuomo "La customer satisfaction"
2000, pag.82

Dalla tabella si ha una prima visione generale di come si ripartiscono i requisiti tra le varie categorie (must be, one dimensional e attractive).

Il passo successivo consiste nell'interpretazione dei risultati, il quale comprende i seguenti passaggi (Cuomo 2000):

- valutazione della frequenza;
- valutazione secondo la regola $M > O > A > I$;
- determinazione del coefficiente di soddisfazione;
- determinazione dell'indice di Quality Improvement.

La valutazione della frequenza delle risposte è indubbiamente un metodo molto semplice ed immediato per interpretare i risultati del questionario. Purtroppo però può accadere che le risposte siano distribuite in più categorie. Questo può essere dovuto al fatto che i clienti che appartengono a diversi segmenti di mercato possono avere aspettative diverse rispetto al medesimo requisito.

In questo caso il calcolo della sola frequenza non è sufficiente perché in base ai risultati del questionario non è possibile far rientrare in modo univoco un certo requisito in una determinata categoria.

In una situazione di questo tipo, nello sviluppo di un prodotto, potrebbe essere utile utilizzare appunto la regola secondo la quale $M > O > A > I$ in quanto è fondamentale che l'impresa presti attenzione prima di tutto alle caratteristiche la cui assenza crea insoddisfazione.

Successivamente saranno prese in considerazione le caratteristiche one dimensional, attractive e da ultime le indifferent (Cuomo 2000).

Per interpretare i risultati del questionario è utile calcolare il coefficiente di soddisfazione per verificare se la soddisfazione aumenta in conseguenza alla presenza di un determinato requisito oppure se la presenza di tale requisito ha il solo compito di impedire l'insoddisfazione del cliente.

Il coefficiente di soddisfazione è cioè indicativo di quanto intensamente una caratteristica del prodotto possa influenzare il livello di soddisfazione oppure, nel caso dell'assenza di questo requisito, quanto ciò contribuisca a creare insoddisfazione (Matzler e Hinterhuber 1998).

Vengono calcolati due indici; il coefficiente di soddisfazione ed il coefficiente di non soddisfazione.

Il primo indica quanto influisca, sul livello di soddisfazione, l'assolvimento del requisito. Per il calcolo si utilizza la seguente formula:

$$COEFFICIENTE DI SODDISFACIMENTO = \frac{A + O}{A + O + M + I}$$

Questo indice può assumere valori compresi tra 0 ed 1. Tanto più il valore ottenuto si avvicina ad 1 quanto più è forte l'incidenza di quel requisito sulla soddisfazione. Un valore vicino allo 0 indicherà invece un'incidenza minore sul livello di soddisfazione (Cuomo 2000).

Il coefficiente di non soddisfazione indica invece quanto negativamente influenzi la soddisfazione del cliente l'assenza di un dato requisito.

La formula per il suo calcolo è la seguente:

$$COEFFICIENTE DI NON SODDISFACIMENTO = \frac{M + O}{[(A + O + M + I)(-1)]}$$

Questo coefficiente può assumere valori compresi nell'intervallo [-1,0]. Quanto più il valore si avvicina a -1 tanto più sarà l'insoddisfazione in caso di assenza del requisito. Un valore vicino allo 0 indica invece che l'assenza del requisito provoca nel cliente un minor livello di insoddisfazione (Cuomo 2000).

In aggiunta agli indicatori appena esposti, il quality improvement index offre un elemento aggiuntivo all'analisi e cioè il confronto con la concorrenza.

La qualità percepita dai clienti del proprio prodotto, in rapporto al maggior competitor, è infatti fondamentale nelle strategie di sviluppo del prodotto (Matzler e Hinterhuber 1998).

Il calcolo avviene attraverso la seguente formula:

$$COEFFICIENTE DI QUALITY IMPROVEMENT = \text{IMPORTANZA RELATIVA} * (\text{Valutazione proprio prodotto} - \text{Valutazione prodotto della concorrenza})$$

“Più alto è 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 (Matzler e Hinterhuber 1998, pag. 34).

In base all'analisi effettuata con il modello di Kano l'impresa ha la possibilità di conoscere come i clienti classifichino i vari requisiti dei prodotti.

In considerazione di ciò l'impresa dovrà intervenire con estrema urgenza sui requisiti che il cliente considera determinanti.

Dall'analisi è inoltre possibile riconoscere i requisiti rispetto ai quali l'impresa detiene un ampio vantaggio competitivo rispetto a quelli che rappresentano invece un punto debole in rapporto ai competitor.

6.4. Gli indicatori nazionali di customer satisfaction

In più occasioni nel presente lavoro si è sottolineata l'importanza di misurare e monitorare la customer satisfaction considerandola determinante ai fini dell'acquisizione di un vantaggio competitivo.

Il principio rimane invariato anche quando l'attenzione si sposta dai contesti micro-economici a quelli internazionali.

Gli indicatori nazionale di customer satisfaction si propongono questi scopi (Boari 2000):

- fare delle comparazioni tra i diversi settori industriali, accostando ai consueti indici di produttività gli indici di customer satisfaction;
- confrontare la performance di una singola azienda con la performance dell'azienda paese, con riferimento al medesimo settore;
- permettere confronti tra rilevazioni avvenute in tempi diversi;
- poter fare delle previsioni sui risultati conseguibili (essendo la soddisfazione dei clienti considerata uno dei più attendibili indicatori dei futuri profitti) e sull'opportunità di eventuali investimenti.

Per la raccolta dei dati destinati alla costruzione degli indici nazionali di customer satisfaction, viene somministrato un questionario ad un campione di consumatori di prodotti realizzati dalle aziende più significative di un determinato settore industriale.

Il questionario contiene un limitato numero di domande che fanno riferimento alla valutazione qualitativa dei prodotti/servizi utilizzati.

Una volta ottenuti i punteggi realizzati dai singoli prodotti, si procede ad una loro aggregazione per ricavarne indicatori relativi al settore al quale appartengono i prodotti indagati e successivamente un'ulteriore aggregazione per pervenire all'indicatore nazionale (Boari 2000).

I principali indicatori nazionali sono: Il Barometro Nazionale Svedese (CSB), l'American Customer Satisfaction Index (ACSI) e l'European Customer Satisfaction Index (ECSI).

Nel 1989 la Svezia è stata il primo paese a sviluppare un indicatore chiamato Customer Satisfaction Barometer per misurare la qualità dei prodotti/servizi.

Questo indice considera "la soddisfazione del cliente come una variabile latente, cioè non direttamente misurabile, ed elemento di un sistema di equazioni che esprimono il legame tra questa ed alcuni fattori, sempre latenti, quali le aspettative precedenti l'acquisto e la presenza percepita, sia in termini di qualità che di valore" (Boari 2000, pag. 319).

Per raccogliere i dati necessari alla costruzione dell'indice l'istituto di ricerca, Statistics Sweden, contatta un campione di circa 100.000 unità in modo casuale attraverso l'elenco telefonico.

Tra questi 100.000 contatti l'istituto seleziona 25.000 soggetti che sono reali utilizzatori dei prodotti oggetto di indagine.

I prodotti/servizi che sono oggetto di indagine, sono realizzati dalle principali aziende che rappresentano il 60% circa del PIL ed 70% circa del mercato totale.

L'intervista viene realizzata telefonicamente (Boari 2000).

Successivamente all'indagine svedese, nel 1994 negli Stati Uniti è stata realizzato un indice chiamato appunto American Customer Satisfaction Index. Il metodo di rilevazione è del tutto simile a quello svedese ma viene realizzato prendendo in considerazione aziende che, una volta aggregate, coprono una percentuale inferiore dell'economia nazionale, circa il 42% del PIL (Boari 2000).

Questa percentuale inferiore è dovuta alla presenza di un numero molto più elevato di imprese negli Stati Uniti rispetto alla Svezia.

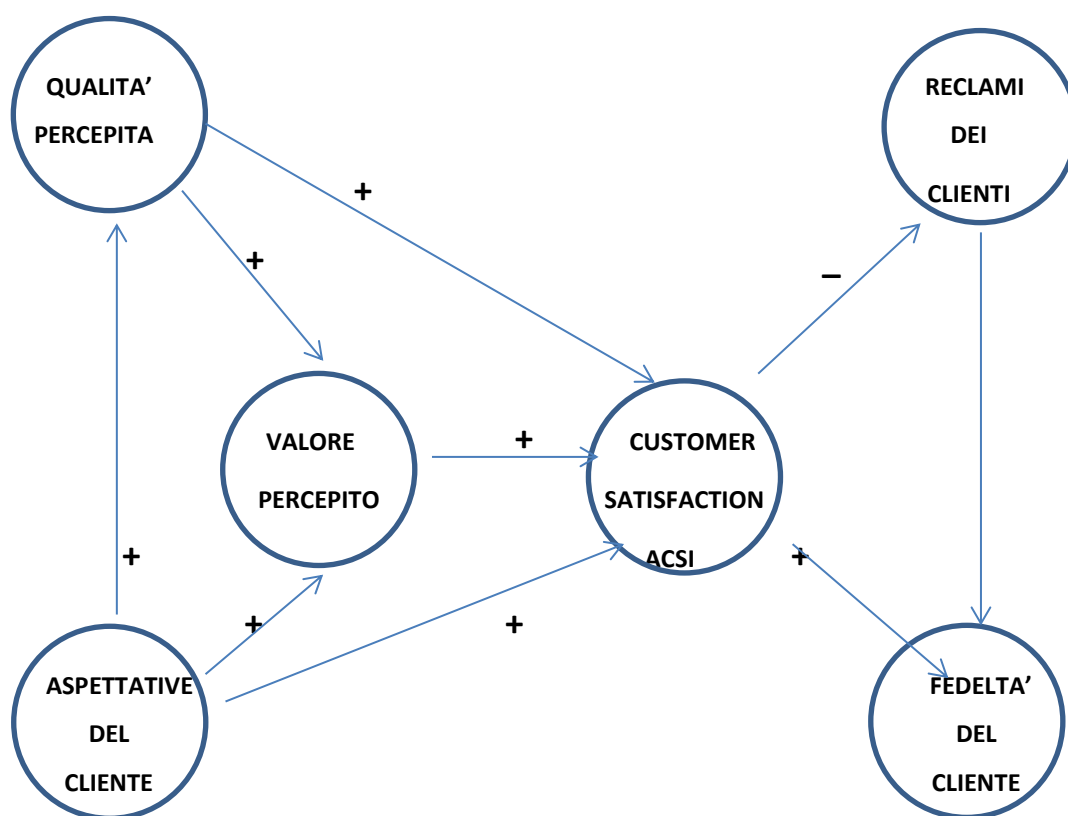
Anche per l'ACSI, come accade per il CSB, vengono selezionati soltanto i consumatori effettivi dei prodotti/servizi.

Per consumatore effettivo si intende “l’individuo che ha acquistato un certo prodotto o un certo servizio entro gli ultimi 3 anni, nel caso di beni durevoli, entro l’ultimo mese per prodotti caratterizzati da più elevata frequenza d’acquisto, come alimentari e servizi al consumo, oppure hanno intestato un conto corrente o una polizza assicurativa, nel caso di servizi finanziari” (Boari 2000, pag. 320).

Gli indicatori della soddisfazione utilizzati dall’ACSI sono: le aspettative dei consumatori, la qualità percepita, il valore percepito, la fidelizzazione ed i reclami.

Questo modello, rappresentato in figura 6.4, prende quindi in considerazione sia gli antecedenti che le conseguenze della soddisfazione.

Figura 6.4 L’American Customer Satisfaction Index (ACSI)



Fonte: Adattato da Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant 1996, pag.8

Il primo antecedente preso in considerazione è la qualità percepita. Quest'ultima rappresenta la valutazione fatta dal cliente a proposito di una sua recente esperienza di consumo.

La qualità è considerata in termini sia di personalizzazione (customization) che di affidabilità. Il primo concetto fa riferimento al livello con il quale l'impresa è in grado di differenziare l'offerta per soddisfare gli eterogenei desideri dei consumatori.

L'affidabilità è invece collegata alla capacità dell'impresa di realizzare prodotti/servizi privi di difetti (Fornell, Johson, Anderson, Cha e Bryant 1996).

Il secondo antecedente della customer satisfaction è considerato il valore percepito. Questo concetto riflette la valutazione del cliente della qualità percepita rispetto al prezzo pagato.

La qualità attesa rappresenta invece quello che il cliente si aspetta di ricevere prima di avere utilizzato il prodotto.

Questa credenza può essere condizionata da molti fattori quali, ad esempio, la pubblicità o le esperienze di consumo vissute da altri e diffuse attraverso il passaparola.

I segni + presenti in figura 6.4 stanno a significare che gli antecedenti appena descritti hanno un effetto positivo sul livello globale di soddisfazione.

Il legame esistente invece tra la soddisfazione ed i reclami dei clienti è di tipo inverso e quindi si presume che all'aumentare della soddisfazione diminuiscano i reclami e viceversa.

Una positiva relazione si riscontra anche tra fedeltà e soddisfazione mentre è più complesso il legame tra la fedeltà dei consumatori e le loro lamentele.

Qualora il reclamo fosse gestito correttamente dall'impresa, il cliente potrebbe ritenersi soddisfatto e ciò può addirittura portare ad un consolidamento della relazione impresa-cliente. La situazione evolve invece verso un epilogo negativo quando l'impresa non riesce a gestire il reclamo in modo corretto e quindi la qualità della relazione risulta fortemente compromessa (Fornell, Johson, Anderson, Cha e Bryant 1996).

L'European Customer Satisfaction Index è un'evoluzione dell'ACSI ma si differenzia da quest'ultimo in quanto non considera i reclami come conseguenza della soddisfazione ma include invece, come antecedente, l'immagine dell'impresa (Chiandotto, Bini e Bertaccini 2005).

Questo modello assume che l'immagine influenzi positivamente le aspettative, la soddisfazione e la fedeltà dei clienti.

Allo sviluppo dell'immagine d'impresa, possono contribuire tanto la comunicazione quanto le precedenti esperienze di consumo.

Attraverso gli indici nazionali di customer satisfaction è quindi possibile “la valutazione della competitività dell'azienda paese e della qualità dei servizi, siano essi pubblici o privati, offerti alla collettività” (Boari 2000 pag. 318).

Conclusioni

Al termine di questa trattazione emerge una lunga serie di sviluppi relativamente all'analisi della customer satisfaction che la porta ad essere un tema centrale nell'analisi strategica.

Il cliente, e le sue esigenze, occupano oggi un ruolo centrale a partire dallo sviluppo dei prodotti per continuare fino alle fasi successive al suo utilizzo.

In un contesto fortemente competitivo come quello attuale le imprese hanno l'obbligo, se vogliono che il cliente concordi loro le proprie preferenze, di instaurare una relazione basata sulla reciproca fiducia.

I consumatori rappresentano una risorsa dalla quale nessuna organizzazione può prescindere senza rischiare di compromettere la propria stessa esistenza.

In virtù di queste considerazioni il tema della customer satisfaction ha avuto un ruolo di primissimo piano negli ultimi decenni e continuerà, con ogni probabilità, ad averlo.

Come tutti i fenomeni anche la soddisfazione dei clienti deve essere misurata e monitorata, con l'intento di raggiungere dei livelli sempre maggiori.

L'impresa, più di chiunque altro, può trarre consistenti vantaggi dagli elevati livelli di soddisfazione, non va infatti dimenticato che lo scopo ultimo è quello di generare profitti.

Questo lavoro ha tentato di esporre alcuni tra i principali procedimenti e sistemi di rilevazione che si rendono necessari per un processo di misurazione scrupoloso ed attendibile. A questo riguardo si è preferito privilegiare un'ottica generale per giungere ad un'ampia panoramica degli strumenti più diffusi in questo ambito.

Lo studio della customer satisfaction continuerà senza dubbio ad offrire in futuro dei validi spunti a partire dai quali, le imprese dotate di maggior lungimiranza ed intraprendenza, potranno trovare delle utili indicazioni.

Soltanto vedendo il prodotto con gli occhi del cliente e cercando di realizzare un bene che risponda esattamente alle sue esigenze le imprese potranno imporsi sulla concorrenza.

Il tradizionale convincimento secondo il quale gli interessi dell'impresa confliggono con quelli del cliente deve essere superato e gli studi in tema di customer satisfaction evidenziano proprio che tra le parti è possibile una proficua collaborazione a vantaggio di entrambi.

Bibliografia

ARIELY D. e ZAUBERMAN G. (2000), *“On the making of an experience: the effect of breaking and combining experiences on their overall evaluation”*, Journal of Behavioral Decision Making, Vol. 13, N°2, pag. 219-232.

BOARI G. (2000), *“Uno sguardo ai modelli per la costruzione di indicatori nazionali di Customer Satisfaction”*, in Zanella A. (a cura di) Valutazione della qualità e customer satisfaction: il ruolo della statistica, MILANO, Vita e Pensiero.

BRANCALENTE B., COSSIGNANI M. e MULAS A. (2009), *“Statistica aziendale”*, MILANO, McGraw-Hill.

BUSACCA B. e BERTOLI G. (2012), *“Customer value: soddisfazione, fedeltà e valore”*, MILANO, Egea.

BUTTLE F. (1999), *“The S.C.O.P.E. of Customer Relationship Management”*, Journal of Customer Relationship Management, Vol.1.

CACCIOLA S. e MARRADI A. (1988), *“Contributo al dibattito sulle scale Likert basato sull'analisi di interviste registrate”*, in Marradi A. (a cura di), Costruire il dato: sulle tecniche di raccolta delle informazioni nelle scienze sociali, pag. 63-102, Franco Angeli, Milano.

CHIANDOTTO B., BINI M. e BERTACCINI B. (2005), *“Valutazione della qualità della formazione universitaria percepita dai laureati e diplomati dell'Ateneo fiorentino: un'applicazione del modello ECSI”*, In Crocetta C. (a cura di), Modelli statistici per l'analisi della transizione università-lavoro, PADOVA, pag. 87-106.

COLLESEI U. (2006), *“Marketing”*, PADOVA, Cedam.

CONSIEL JMAC. (1994), *“La customer satisfaction management”*, MILANO, Il sole 24 ore libri.

COSTABILE M. (1999), *“Un Modello Dinamico di Customer Loyalty”*, Sda Bocconi, Osservatorio di Marketing, Working paper N°52.

CRONIN J.J. Jr e TAYLOR A. (1992), *“Measuring service quality: a re-examination and extension”*, Journal of marketing, Vol. 56, pag. 55-68.

CRONIN J.J. Jr e TAYLOR A. (1994), "*Servperf Versus Servqual: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality*", Journal of marketing Vol. 58, pag. 125-131.

CUOMO M.T. (2000), "*La customer satisfaction: vantaggio competitive e creazione di valore*", PADOVA, Cedam.

DE MATOS C.A e ROSSI C.A.V. (2008), "*Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators*", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, N°4, pag. 578-596.

EUREKA W. e RYAN N.E. (1988), "*L'azienda guidata dal cliente*", MILANO, Franco Angeli.

FLOTT L.W. (2002), "*Customer Satisfaction*", Metal finishing, gennaio 2002, pag. 58-63.

FORNELL C., JOHNSON M.D., ANDERSON E.W., CHA J e BRYANT E. (1996), "*The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings*", Journal of Marketing, Vol. 60, pag. 7-18.

GERSON R.F. (1995), "*Come misurare la soddisfazione del cliente: una guida per realizzare un servizio di qualità*", MILANO, Franco Angeli.

GIESE J.L. e COTE J.A. (2000), "*Defining Consumer Satisfaction*", Academy of marketing Science Review, Vol. 2000, N°1.

GRÉGORIE Y. e FISHER R.J. (2008), "*Customer Betrayal and Retaliation: when your best customer become your worst enemies*", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, N°2, pag. 247-261.

GUIDO G., BASSI F. e PELUSO A.M. (2010), "*La soddisfazione del consumatore: la misura della customer satisfaction nelle esperienze di consumo*", MILANO, Franco Angeli.

GUPTA S. e ZEITHAML V. (2006), "*Customer Performance*", Marketing Science, Vol. 25 N°6, pag. 718-739.

HALSTEAD D. (1993), "*Exploring the concept of retrieved expectations*", Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 6, pag. 56-62.

JOHNSON M.D. e GUSTAFSSON (2003), "*Customer Satisfaction*", MILANO, Guerini e associate.

KRAFT F.B. e MARTIN C.L. (2001), *“Customer Compliments as More than Complementary Feedback”*, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 14, pag. 1-13.

KUMAR A., OLSHAVSKY R. e KING M. (2001), *“Exploring alternative antecedents of customer delight”*, Journal of customer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior, Vol. 14, pag. 14-26.

LALLA M. (2001), *“La scala di Likert per la valutazione della didattica”*, Rivista italiana di Economia, Demografia e Statistica, Vol. 55, N°4, pag. 149-175.

LAMBIN J.J. (2008), *“Market-driven management”*, MILANO, McGraw-Hill.

LEVITT T. (1960), *“Marketing Myopia”*, Harvard Business Review, Vol. 38, N°3, pag. 45-56.

MATZLER K. e HINTERHUBER H.H. (1998), *“How to make product development projects more successful by integrating Kano’s Model of customer satisfaction into quality function development”*, Technovation, Vol. 18, N°1, pag. 25-38.

MAURI A.G. (2002), *“Le prestazioni dell’impresa come comunicazione di fatto e il ruolo del passaparola”*, Sinergie rivista di studi e ricerche, Vol. 59, pag. 147-159.

MOLTENI L. e MANOFORTE R. (1998), *“La conjoint analysis e il problema delle interazioni fra gli attributi: un’evidenza empirica”*, Liuc paper N°58, Serie metodi quantitativi.

MORANA M.T. (1997), *“Aspetti e misure della customer satisfaction/dissatisfaction”*, Ceris Istituto di ricerca sull’impresa e lo sviluppo, Working paper N°15.

MORGAN R.M. e HUNT S.D. (1994), *“The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”*, Journal of Marketing, 58 (3), pag. 20-38.

OLIVER R.L. (1993), *“Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response”*, Journal of Consumer Research, Vol. 20, pag. 418-430.

OLIVER R.L. (1999), *“Whence Customer Loyalty?”*, Journal of marketing, Vol. 63, N°4, pag. 33-44.

OLSON J.V. e DOVER P. (1976), *“Effects of expectation creation and disconfirmation on belief elements of cognitive structure”*, Advances in Consumer Research, Vol. 3 pag.168-175.

PARASURAMAN A., ZEITHAML A. e BERRY L.L. (1994), *“Reassessment of expectation as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research”*, Journal of marketing, Vol. 58, pag. 111-124.

PARVATIYAR A. e SHETH J.N. (2001), “*Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline*”, Journal of Economic and Social Research, Vol. 3, N°2, pag. 1-34.

PORTER M.E. (1987), “*Il vantaggio competitivo*”, MILANO, Comunità.

PORTOSO G. (2005), “*Un indice di Customer Satisfaction per scale di valutazione con categorie ordinali bilanciate*”, Statistica & Applicazioni, Vol. 3, N°1.

STOCCHETTI A. (2003), “*Analisi della competitività del prodotto*”, MILANO, Franco Angeli.

TANESE A., NEGRO G. e GRAMIGNA A. (2003), “*La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche, valutare la qualità percepita dai cittadini*”, ROMA, Rubbettino.

URBAN G.L. e VON HIPPEL E. (1988), “*Lead user analyses for the development of new industrial product*”, Management Science, Vol. 34, N°5, pag. 569-582.

URBANSKIENE R., ZOSTAUTIENE D. e CHREPTAVICIENE V. (2008), “*The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System*”, Engineering economics N° 3 (58).

VALDANI E. e BUSACCA B. (2000), “*Customer-based view: dai principi alle azioni*”, Convegno: “Le tendenze del marketing in Europa”, Venezia 24, Novembre.

WINER R.S. (2001), “*A Framework for Customer Relationship Management*”, California Management Review, Vol. 43 N°4, pag. 89-105.

WIRTZ J. e MATTILA A. (2001), “*Exploring the role of alternative perceived performance measures and needs-congruency in the consumer satisfaction process*”, Journal of Consumer Psychology, Vol. 11, N°3, pag. 181-192.

ZAUBERMAN G., DIEHL K. e ARIELY D. (2006), “*Hedonic versus informational evaluations: task dependent preferences for sequences of outcomes*”, Journal of Behavioral Decision Making, Vol. 19, N°3, pag. 191-211.

ZEITHAML V.A. (1988), “*Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*”, Journal of Marketing, Vol.52, N°3, pag. 2-22.

ZUCHELLI F. (1993), “*La Qualità Totale e il QFD*”, in Galgano A. (a cura di), Quality Function Deployment, MILANO, Guerini e Associati.