Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

CUSTOMER SATISFACTION

NASCITA E SVILUPPO

IN CHIAVE ECONOMICA

Relatore
Prof. Marta Cardin
Laureando
Gianluca Didonè
Matricola 844401
Anno Accademico 2017 / 2018

INDICE

1 INTRODUZIONE 6
2 CAPITOLO 1- LA CUSTOMER SATISFACTION, NASCITA E SVILUPPO ... 8
2.1 L'evoluzione del marketing nel corso degli anni 8
2.2 La definizione di Customer Satisfaction 10
2.3 Una prospettiva incentrata sul cliente 12
3 CAPITOLO 2- IL VANTAGGIO COMPETITIVO IN RELAZIONE ALLA CUSTOMER SATISFACTION 13
3.1 La fonte primaria del vantaggio competitivo: le risorse aziendali 13
3.2 Sviluppare e mantenere relazioni con i clienti: il Customer Relationship Management 15
3.3 Come creare valore nei confronti del cliente 20
3.4 La rilevanza dell'aspetto economico per il cliente 22
3.5 Due diverse metodologie: l'approccio di composizione e di scomposizione 23
3.6 Il legame tra la Customer Satisfaction ed il valore percepito dal cliente 27
3.7 Tutto parte dal cliente, la customer-based view 28
4 CAPITOLO 3- LA CUSTOMER SATISFACTION, ANALISI TEORICA E PROCESSO DI COSTRUZIONE 30
4.1 Le aspettative e la performance percepita, il paradigma della discrepanza ... 30
4.2 Il modello conoscenze-speranze, una nuova visione 32
4.3 Lo scostamento dalla situazione ideale, il gap 35
4.3.1 Il gap di valore 37
4.3.2 Il gap di allineamento e coinvolgimento 40
4.3.3 Il gap di progettazione e realizzazione 40
4.3.4 Il gap di percezione 42
4.3.5 Il gap di sintonia 43
4.4 Misurare i gap: Fishbein 46

5 CAPITOLO 4- SODDISFARE O MENO IL CLIENTE, LE CONSEGUENZE. 50
5.1 La creazione di un legame con il cliente 50
5.2 Insoddisfazione del cliente, la fine della relazione 51
5.3 Customer Loyalty ed analisi delle varie fasi 53
5.4 Le reazioni del cliente, reclamo e rivalsa 61
5.5 Il complimento del cliente 63
5.6 La comunicazione verbale: il passaparola 65
6 CAPITOLO 5- MISURAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION 67
6.1 Introduzione 67
6.2 Le fasi 69
6.2.1 La fase preparatoria 69
6.2.2 La raccolta dati 71
6.2.3 Elaborazione dati ed interpretazione 82
6.3 Il QFD 86
6.4 La fase propositiva 91
6.5 Stimare la soddisfazione del cliente 92
6.5.1 Introduzione 92
6.5.2 Il modello di Kano 94
6.5.3 Il modello di Servqual 100
7 CAPITOLO 6- UN'ESPERIENZA 106
7.1 Introduzione 106
7.2 Il progetto di Customer Satisfaction 107
7.3 Analisi dei risultati 112
8 CONCLUSIONI 117
9 BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA 118

1 INTRODUZIONE

L'evoluzione dei mercati internazionali e non ha portato, nel corso degli anni, ad una sempre più accesa concorrenza e ad una continua ricerca ed innovazione per far fronte a questo continuo cambiamento, mediante strategie nuove e sempre più al passo con i tempi.

Il concetto di Customer Satisfaction diventa quindi, all'interno del mercato e dell'impresa, una delle fonti principali per la creazione di vantaggio competitivo che possa soddisfare a pieno le richieste e le aspettative della clientela ma che possa essere anche visto come un'offerta di livello superiore rispetto a quella dei competitors.

Tutto ruota attorno al gap che si viene a creare tra ciò che il soggetto si aspetta in termini di prodotto e servizi dall'impresa e ciò che effettivamente riceve. Quando facciamo riferimento a questo processo sottrattivo è necessario assolutamente considerare un beneficio immediato proveniente dall'utilizzo del prodotto stesso ma non vanno tralasciati elementi fondamentali quali quello psicologico ed emotivo.

Questi elementi cosiddetti intangibili rivestono un ruolo fondamentale nella percezione del prodotto da parte del cliente e fanno parte di una più ampia gamma di attributi ritenuti necessari dal cliente stesso per appagare completamente sé stesso. Oltre alla ricerca di una soluzione tecnica alle proprie esigenze, il cliente cerca una risposta anche a problematiche più intime e personali che possono riguardare ad esempio il senso di appartenenza o di appagamento.

Sulla base di quanto detto precedentemente è chiaro che un'impresa non possa più offrire solamente un buon prodotto ma debba allineare quanto creato con gli effettivi bisogni del cliente che dovrà essere ascoltato, dovranno essere individuate le sue esigenze e compresi i suoi bisogni.

La tesi proposta inizia con un breve capitolo incentrato sulla nascita e sviluppo della Customer Satisfaction facendo riferimento al suo percorso storico, alla definizione del concetto ed alla ricerca di una visione sempre più legata al cliente.

Nel secondo capitolo si analizza una delle finalità principali del processo di soddisfacimento del cliente ovvero la creazione di vantaggio competitivo ed in particolare se ne identificano le modalità di creazione, la sua importanza in termini di

relazione tra impresa e cliente stesso e come si arrivi ad una visione che ponga il consumatore al centro del mercato.

Il terzo capitolo è invece un'analisi più approfondita della Customer Satisfaction che inizia con un approfondimento di due modelli fondamentali per arrivare a soddisfare in pieno le esigenze del consumatore: il paradigma della discrepanza ed il modello conoscenze-speranze.

Il primo modello sostiene che la soddisfazione provenga dal confronto tra le aspettative precedenti all'acquisto e performance al termine dell'utilizzo mentre il secondo afferma che la Customer Satisfaction non provenga dai desideri bensì dalle conoscenze e speranze dello stesso. Il distacco fra le aspettative e ciò che realmente il consumatore "ottiene" porta alla creazione di un gap, elemento ultimo di analisi in questo capitolo.

La tesi continua con un capitolo interamente dedicato al cliente, alla sua fedeltà, alla sua soddisfazione ed ovviamente insoddisfazione e le conseguenze che ciò comporta. Per arrivare a determinare quanto il cliente sia appagato o meno è necessario un processo di misurazione che verrà trattato nel quinto capitolo mediante una descrizione precisa delle fasi necessarie.

L'ultimo capitolo è incentrato invece su un progetto di customer satisfaction ideato e svolto personalmente durante l'esperienza di stage. Dopo una descrizione degli obiettivi e delle attività svolte verranno analizzati i risultati conseguiti.

2 CAPITOLO 1

LA CUSTOMER SATISFACTION, NASCITA E SVILUPPO

2.1 L'evoluzione del marketing nel corso degli anni

Nel corso degli anni qualsiasi impresa con l'intento di crescere e svilupparsi all'interno del proprio mercato ha riconosciuto la necessità di soddisfare i propri clienti. La soddisfazione del consumatore è elemento fondamentale ed imprescindibile per il successo economico in un contesto attuale basato su concorrenza e competitività.

Non è sempre stato così e non sempre le imprese hanno basato il proprio successo sul soddisfacimento delle esigenze del cliente; nel decennio compreso tra 1920 ed il 1930, per esempio, tutto ruotava attorno all'efficienza produttiva. La domanda superava nettamente l'offerta e l'unico obiettivo era quello di produrre nel minor tempo possibile la maggior quantità possibile escludendo qualsiasi tipo di interesse nei confronti del potenziale consumatore. La standardizzazione del prodotto e la riduzione al minimo dei costi erano due fattori imprescindibili per il successo economico di quegli anni.

Nel ventennio che porta al 1950 la situazione si ribalta e la domanda diventa quasi del tutto inesistente. Nasce un mercato caratterizzato dalla concorrenza e dal tentativo di prevalere sugli altri competitors, all'interno del quale eccelle chi detiene la quota di mercato più ampia. La concezione ovviamente sbagliata di quel periodo basava il successo dell'impresa sulla vendita aggressiva e che questa potesse spingere il cliente ad acquistare il prodotto anche se magari non propriamente adatto alle sue esigenze oppure momentaneamente non necessario.

Il focus aziendale era la massa di consumatori quindi ci si concentrava molto sulle esigenze maggioritarie piuttosto di segmentare il mercato e dedicarsi specificatamente alle varie categorie di consumatori.

Tutto era rivolto alla vendita ovvero alla realizzazione ed al raggiungimento di obiettivi quantitativi evitando tutto ciò che potesse riguardare il soddisfacimento di bisogni legati al consumatore e per tutto questo si ricorreva anche ad un tipo di marketing in grado di manipolare le scelte del cliente.

Verso gli anni 50' cambiano le prospettive aziendali e la soddisfazione del consumatore inizia ad assumere un ruolo fondamentale nel processo di realizzazione degli obiettivi di redditività interni all'impresa. Il consumatore inizia quindi ad assumere una posizione chiave all'interno del mercato; l'obiettivo non è più quello di massimizzare le vendite indipendentemente dal modo e dal contesto ma si cerca di indirizzare il cliente verso un prodotto che gli permetta di soddisfare le proprie esigenze ed i propri bisogni.

Diviene essenziale nel progetto di Customer Satisfaction una continua segmentazione del mercato ovvero la suddivisione della clientela in base alle caratteristiche che possiede in modo da raggrupparla in gruppi che siano eterogenei tra di loro ma omogenei al loro interno. Si individuano così i consumatori con una possibilità elevata di crescita oppure quelli che ancora non sono riusciti ad individuare il prodotto in grado di soddisfare le loro esigenze. Quindi una volta suddivisi in "categorie", l'azienda adatterà la propria offerta al consumatore.

Diviene quindi fondamentale per la crescita di un'azienda la capacità di analizzare in modo accurato il potenziale consumatore e capire quindi come soddisfarlo ma anche continuare a mantenere i clienti già acquisiti tenendo sempre a mente che a livello economico risulta più conveniente tenere saldi i clienti "storici" piuttosto che cercarne di nuovi.

Questa nuova visione che mette al centro il consumatore propone un'interessante cambiamento: il prodotto, prima fulcro del processo, rimane fondamentale per il cliente ma deve essere necessariamente affiancato da una serie di benefici che provengono appunto dall'acquisto dello stesso. Il cliente cerca quindi benefici oltre al semplice prodotto e la combinazione di questi due elementi diviene l'obiettivo fondamentale dell'azienda.

Di tutto ciò si occupava il marketing che, focalizzandosi appunto sul binomio prodotto/beneficio, creava l'offerta migliore per il consumatore. Con lo sviluppo della società e la forte mutabilità del consumatore l'impegno verso la soddisfazione del cliente diviene un compito assegnato non solo al marketing stesso, bensì a tutti i soggetti che operano all'interno dell'organizzazione.

2.2 La definizione di Customer Satisfaction

Sulla definizione di Customer Satisfaction si sono interrogati numeri studiosi ed addetti al settore arrivando a determinare una serie di punti fondamentali dai quali non si può prescindere:

- È un insieme di risposte caratterizzate da un'intensità variabile e che comprende sia aspetti di carattere affettivo ma anche legati alla sfera cognitiva
- Le risposte si riferiscono ad un istante preciso collocabile sia nel momento in cui il consumatore sceglie di acquistare il prodotto sia nel momento in cui l'acquisto si conclude; in alcuni casi ci si riferisce invece alla fase di consumo
- Le risposte vengono determinante focalizzandosi sulle aspettative, sulle precedenti esperienze di consumo e sugli standard di riferimento

Analizzando il primo punto si può notare come la customer satisfaction non faccia riferimento esclusivamente all'ambito cognitivo e razionale ma include anche la sfera affettiva.

Il bene assume un ruolo nuovo, non soddisfa più esclusivamente bisogni primari che, al giorno d'oggi, sono per la maggior parte già appagati ma svolge funzioni ulteriori che vanno a toccare aspetti più personali ed emotivi Del consumatore coinvolgendo anche un punto di vista cognitivo.

Non ha più quindi un ruolo esclusivamente concreto e tangibile legato esclusivamente all'utilità ma esprime qualcosa di più profondo; rappresenta per il consumatore qualcosa di più intimo e nascosto anche con lo scopo di dare un senso di appartenenza a chi ne entra in possesso.

Per tutto questo la visione che emerge è una visione più particolare, meno generica che consideri anche ciò che non appare esclusivamente all'esterno ma che va ad indagare e soddisfare le esigenze del cliente più difficili da notare. Se così non si facesse ci si limiterebbe ad appagare solo in parte il consumatore che non risulterebbe, dopo l'utilizzo o il consumo del prodotto, pienamente soddisfatto dallo stesso.

Se ci si focalizza invece sul timing si può notare come la customer satisfaction non sia legata necessariamente alla fase di consumo o utilizzo del prodotto ma può nascere ad esempio durante l'acquisto o in momenti precedenti allo stesso quando cioè il consumatore ha già valutato cosa acquistare.

Si ritiene infatti che nel momento in cui un soggetto decide di interessarsi al prodotto offerto dall'azienda e quindi ricercare informazioni sullo stesso tramite il contatto con il personale di vendite o, in alternativa, visitare il sito internet, inizi un processo di valutazione che lo aiuta a capire il grado di soddisfazione o insoddisfazione nei confronti del prodotto stesso.

Si può quindi affermare che la satisfaction possa essere determinata durante tutte le fasi del processo di acquisto.

La performance percepita, come anticipato nel terzo punto, può essere confrontata con degli standard che possono essere visti come esperienze già avute con la stessa azienda oppure con prodotti della medesima tipologia ma provenienti da aziende diverse.
Il soggetto può inoltre basare i propri standard su esperienze non direttamente legate a sé stesso bensì ad altri individui che hanno sperimentato il prodotto personalmente e hanno diffuso la loro opinione.

La Customer Satisfaction racchiude in sé quindi svariati concetti di portata molto ampia che possono riferirsi specificamente sia a clienti interni che esterni. Della prima categoria fan parte i dipendenti mentre i clienti esterni sono ovviamente i destinatari finali del prodotto.
L'organico aziendale necessita di particolare attenzione vista l'importanza che ricopre nel sistema azienda. Il personale, attraverso una gestione accurata ha bisogno di sentirsi coinvolto: il lavoratore vuole sentirsi partecipe delle decisioni prese internamente ed in particolar modo apprezza il fatto che le sue esigenze ma anche le sue aspettative e proposte vengano considerate come importanti.
Fondamentale è anche la politica di valorizzazione dei dipendenti attraverso un sistema di premi che vada a riconoscere i meriti degli stessi all'interno del processo produttivo in particolare quando, grazie al loro impegno ed alla loro dedizione, la performance aziendale risulta migliore. Il lavoratore può essere destinatario di premi, di scatti di carriera, gli possono essere riservati dei benefits o qualsiasi tipo di offerta che gli permetta di migliorare il suo status lavorativo.

Il fatto di premiare un soggetto per il suo impegno e la sua dedizione crea una sorta di "effetto domino" che porterà il dipendente ad un continuo e progressivo aumento dell'interesse verso il proprio lavoro e la ricerca di un miglioramento costante della propria performance aziendale; il tutto ovviamente finalizzato ad un maggior soddisfacimento del soggetto destinatario del prodotto finale, il cliente esterno.

Un maggior soddisfacimento del cliente finale porterà poi nell'azienda nuovi mezzi per gratificare il cliente interno e così via.

Un dipendente stimolato e gratificato è un dipendente molto più efficace e propositivo con il cliente finale che baserà la propria esperienza nei confronti del prodotto e dell'azienda anche sulla relazione instaurata con il personale addetto alle vendite. Il cliente esterno al giorno d'oggi quindi non si focalizza esclusivamente sulle caratteristiche tecniche del prodotto ma valuterà lo stesso sulla base di varianti ad esso collegate. Il fatto che alla vendita vengano associati dei servizi di consulenza o assistenza dimostra l'interesse e la cura di un'azienda per la propria clientela che ovviamente apprezzerà e valuterà molto positivamente il tutto.
Da tutta questa serie di motivi si evince come la soddisfazione del consumatore sia un obiettivo che necessita di molteplici e complicate attività ma, nonostante ciò, è solo grazie al consumatore che un'azienda nasce e cresce.

2.3 Una prospettiva incentrata sul cliente

Quando un'azienda ha come obiettivo la customer satisfaction, il modo migliore per realizzarla è osservare il proprio prodotto con gli occhi del cliente. Mettersi nei panni del soggetto a cui è destinata la propria offerta ed al quale spetta la valutazione positiva o negativa della stessa permette di accentuare le caratteristiche del prodotto che si ritiene siano maggiormente importanti e rilevanti per il cliente stesso. Solo così infatti sarà possibile catturare la sua attenzione ed indirizzarlo verso l'acquisto.

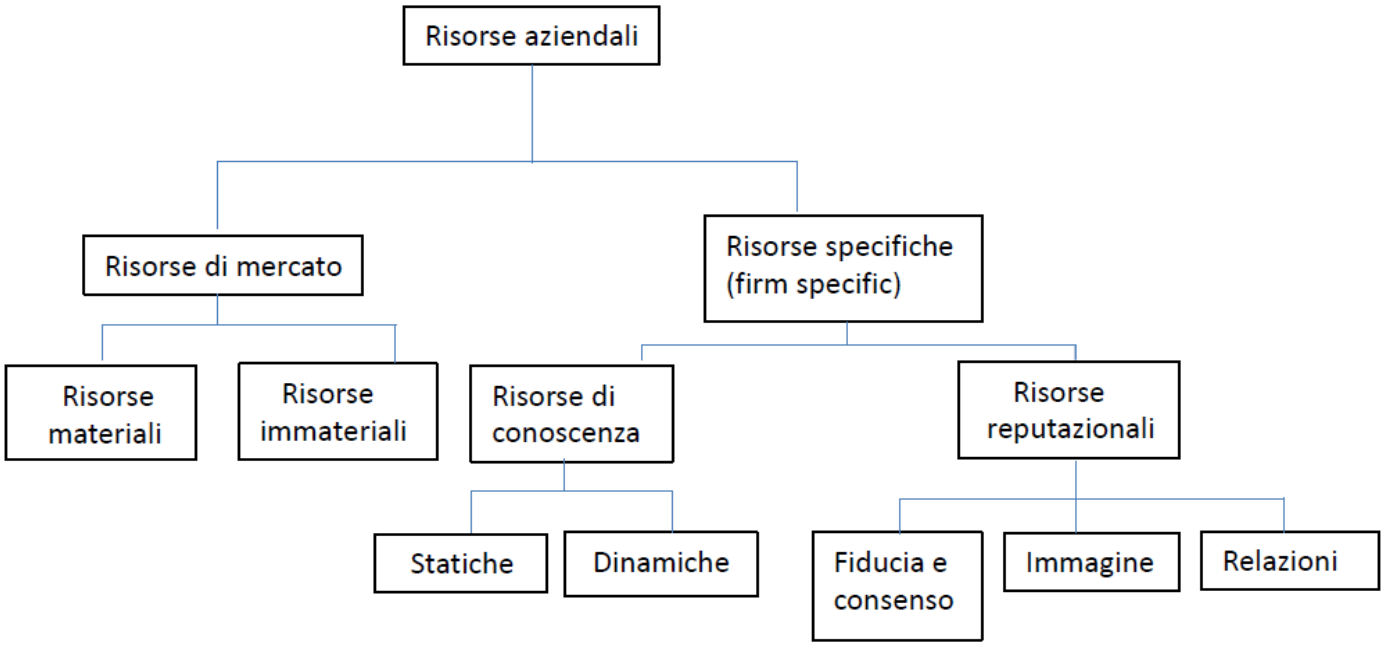
Quando un consumatore si interessa ad un determinato prodotto con l'intento di acquistarlo ha come primo obiettivo quello di soddisfare un bisogno proprio attraverso il suo utilizzo ed è esattamente su questi punti di forza che l'azienda, in concorrenza con le altre, dovrà basarsi per costruire un'offerta efficace.
Sono proprio i punti di forza e le caratteristiche predominanti che rendono un prodotto migliore di un altro.
Tutto o comunque tanto ruota attorno al beneficio che risulta essere la determinante principale per soddisfare o meno il consumatore. Sorge così spontaneo chiedersi come identificare i fattori responsabili della customer satisfaction, in positivo ma anche in negativo.

3 CAPITOLO 2

IL VANTAGGIO COMPETITIVO IN RELAZIONE ALLA CUSTOMER SATISFACTION

3.1 La fonte primaria del vantaggio competitivo: le risorse aziendali

Secondo Porter: "Il vantaggio competitivo deriva fondamentalmente 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".
Partendo da questa definizione di Porter e prendendo spunto dalla Resource Based Theory si può sostenere che siano le risorse specifiche dell'impresa a determinare il vantaggio competitivo della stessa, dandole la possibilità di proporre un'offerta diversa da quella dei concorrenti e riuscire a "sventare" possibili attacchi concorrenziali.



Fonte: Cuomo "La customer satisfaction"

Come illustrato nella Figura A le risorse aziendali si dividono principalmente in due macro-categorie: le risorse di mercato e le risorse specifiche anche dette firm specific. Le prime possono essere catalogate in risorse materiali ovvero concrete e tangibili come ad esempio i macchinari e le componenti di lavoro ma possono essere anche di natura immateriale come le invenzioni, i brevetti e gli strumenti finanziari.

Le risorse specifiche possono essere suddivise invece in statiche e dinamiche. Si parla di risorse statiche quando il modus operandi prevede solamente il replicare attività precedentemente svolte mentre se si fa riferimento a risorse specifiche dinamiche si utilizzano innovazione e conoscenza tradotte in apprendimento.

Per individuare i fattori chiave nel processo di customer satisfaction bisogna invece fare riferimento alle risorse reputazionali che possono essere suddivise in:

- Stima ed approvazione nei confronti dell'impresa (fiducia e consenso)
- Immagine di cui gode l'impresa (immagine)
- Rapporto con gli stakeholder (relazioni)

Il primo punto riguarda la fiducia che si viene ad instaurare tra l'impresa ed il cliente. Nel processo di creazione di questo tipo di rapporto la comunicazione svolge un ruolo fondamentale infatti quando il cliente percepisce la correttezza e la serietà dell'offerta aumenta la sua loyalty nei confronti dell'azienda e nei confronti del prodotto o della marca.

Di notevole importanza nel rapporto cliente/impresa è l'immagine associata a quest'ultima che può essere identificata come la percezione che i consumatori hanno dell'impresa e dell'offerta che essa stessa propone.

Considerando il fatto che ogni impresa nasce e si sviluppa in un determinato contesto o meglio in un determinato ambiente e che quest'ultimo possa sia essere influenzato ma anche influenzare le aziende stesse, dobbiamo necessariamente tener conto della terza categoria di risorse ovvero quelle relazionali. Il fatto di essere presenti in un mercato al cui interno agiscono svariati tipi di soggetti con ruoli e modalità diversi, impone all'impresa, che con loro necessariamente entra in contatto, la necessità di costruire relazioni vantaggiose con quest'ultimi indipendentemente dal fatto che siano fornitori, distributori, clienti ecc.

La costruzione di relazioni durature con gli stakeholder, al fine di ottenere vantaggio competitivo nei confronti delle altre aziende sul mercato, è la base del marketing

relazionale che vede come punto di forza di un'impresa la creazione appunto di un network di relazioni a lungo termine. A questa visione si contrappone il marketing transazionale che si concentra esclusivamente sulla redditività della transazione in un progetto a breve termine.

3.2 Sviluppare e mantenere relazioni con i clienti: il Customer Relationship Management

Come già accennato precedentemente uno degli obiettivi primari di un'azienda è il soddisfacimento massimo delle esigenze dei clienti e questa mission dipende sia dal grado di conoscenza del cliente ma anche dal tipo di rapporto che si è creato con l'azienda.

Il Customer Relationship Management ha quindi il fine di sviluppare e mantenere un rapporto di lungo termine vantaggioso sia per i consumatori, rilevanti da un punto di vista strategico, sia per l'azienda.
Un rapporto così forte e soprattutto duraturo comporta la creazione di una sorta di ostacolo all'uscita che spingerà il consumatore a non ricercare alternative al prodotto offerto ma, vista la soddisfazione legata all'utilizzo di quest'ultimo, il cliente continuerà ad usufruire del bene fino ad ora utilizzato.

Altra importante distinzione riguarda la tipologia di cliente ed in particolare il fatto che non tutti hanno la stessa importanza. Per determinare quanto quest'ultimi siano più o meno rilevanti nell'economia aziendale è necessario determinare la Customer Lifetime Value ovvero il ciclo di vita del cliente che permette inoltre di capire anche le sue esigenze e come queste cambino con il passare del tempo.
A livello nozionistico il ciclo di vita del consumatore viene definito come il profitto totale proveniente dal cliente fino al momento in cui rimarrà tale.
Esistono 5 fasi all'interno del Customer Lifetime Value: acquisizione, ingresso, sviluppo, maturità e discesa.
La prima fase non comprende acquisti dall'azienda ma racchiude una sorta di analisi del cliente che valuta l'offerta che gli viene proposta, il modo in cui gli viene proposta e se il prodotto a lui destinato può essere più o meno adatto al soddisfacimento delle proprie esigenze e delle proprie aspettative.

Durante l'ingresso invece si effettua il primo acquisto presso l'azienda che ovviamente dovrà essere in grado di accontentare a pieno il cliente che ancora non può essere ritenuto tale. Cercare di appagare pienamente il consumatore al momento del primo acquisto porta lo stesso a prendere nuovamente in considerazione l'azienda nel momento di un bisogno futuro; si viene quindi a creare un rapporto di fiducia reciproca che può avere prospettive di lunga durata vista anche l'efficienza e disponibilità aziendale sin dal primo istante.

Si entra nella fase di sviluppo quando il consumatore è ormai abituato ad acquistare prodotti dall'azienda; il rapporto è ormai consolidato e duraturo ma rimane comunque fondamentale il processo di Customer Satisfaction al fine di rafforzare e mantenere questa relazione.

Si passa poi alla fase di maturità quando cioè il cliente decide di valutare anche altre proposte all'interno del mercato e quindi di considerare anche le offerte della concorrenza.

Quinta ed ultima fase del Customer Lifetime Value è la fase di discesa durante la quale si nota una rilevante diminuzione del numero di acquisti da parte del cliente e la relazione con l'azienda diventa meno intensa. È possibile che in questa fase il consumatore si rivolga ad un concorrente ma sarà fondamentale che rimanga in lui un ricordo positivo dell'esperienza di acquisto precedente. Tutto questo affinchè il cliente possa in futuro nuovamente ritornare ad acquistare sia perché non condivida con soggetti a lui vicini un feedback negativo sull'azienda.

Come si calcola il Customer Lifetime Value (formula)

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

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;

Se invece si vuole calcolare il Customer Lifetime Value includendo la probabilità di mantenere il cliente, la formula cambia:

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

- r^t è la probabilità che il consumatore ripeta più volte l'acquisto

Ovviamente entrambe le formule precedenti devono considerare un margine e di errore e la loro veridicità dipende da diversi fattori difficilmente valutabili ed è per questi motivi che il risultato ottenuto deve essere valutato nel modo corretto.
Sono rilevanti in chiave aziendale non solo i clienti con un Customer Lifetime Value elevato ma assumono notevole importanza anche i cosiddetti opinion leader.
Quest'ultimi sono una sorta di "esempio" per gli altri consumatori che seguono ed imitano i loro pensieri e le loro esperienze di acquisto in virtù della loro popolarità e prestigio. Diventa quindi fondamentale per l'azienda considerare anche questa tipologia di clienti che influenzano e indirizzano il cliente futuro verso un determinato

acquisto; la loro capacità di influenza è la chiave per attirare nuovi potenziali clienti e creare con loro una nuova relazione commerciale.

È proprio questo il fine che si nasconde dietro al concetto di Customer Relationship Marketing ovvero la creazione di un rapporto con la potenziale clientela con l'intento di svilupparlo e renderlo stabile, tutto questo per arrivare al raggiungimento di una buona posizione competitiva all'interno del mercato ed ad un buon profitto economico.

Russel S. Winer, professore di Marketing presso la Stern School of Business (NY), sostiene il CRM sia composto da sette elementi:

- un database dei clienti
- un'analisi del database
- una definizione dei clienti (target)
- gli strumenti per arrivare a conquistare la clientela
- un elenco dei modi attraverso i quali creare un rapporto con i consumatori
- questioni riguardanti la privacy
- un modello per la valutazione del CRM

Il primo punto prevede l'utilizzo di un database che contenga una serie di informazioni utili riguardanti sia i clienti da un punto di vista personale quindi opinioni, preferenze e tutto ciò che appunto può aiutare a definire meglio il consumatore ma anche dati più commerciali come ad esempio esperienze di acquisto precedenti con indicazione del prezzo, della data, della consegna ecc.
Tutto ciò sarà utile per dividere o meglio segmentare la clientela.

Il secondo punto prevede un'analisi accurata dei dati raccolti nel database che possono risultare utili anzi fondamentali per associare un determinato livello di profittabilità ad ogni cliente. La determinazione di questa caratteristica legata al consumatore permette di capire quale sia il cliente target a livello aziendale.
Il profitto legato ad ogni singolo cliente può essere riferito al passato e quindi si dovranno sottrarre dal margine di guadagno legato ai suoi acquisti, i costi sostenuti per il processo di trasformazione del consumatore da potenziale ad effettivo ma può essere anche un profitto futuro e quindi sarà necessario effettuare delle previsioni sia sul tipo

di rapporto che potrà nascere con il cliente e la sua durata sia sulla tipologia di prodotti che potranno soddisfare il consumatore.
Profittabilità significa quindi anche capire se i guadagni derivanti dalla relazione con il cliente si protrarranno per un periodo di tempo lungo oppure si esauriranno in breve tempo. Non tutti i clienti poi hanno le stesse potenzialità e possibilità di crescita, sarà quindi necessario distinguere quelli con alto potenziale ma basse prospettive e viceversa.

Obiettivo principale del CRM è quello di creare un rapporto stabile e duraturo tra cliente ed azienda e per far ciò si dovrebbero evitare metodi che non vanno a considerare personalmente il consumatore e focalizzarsi invece su strategie di marketing diretto. L'utilizzo ad esempio di mail personali destinate al consumatore è un esempio di un metodo valido ed efficace per catturare la sua attenzione, valorizzando l'interesse nei suoi confronti.

Uno dei metodi migliori per creare una solida relazione con la clientela è quello di assicurare un servizio clienti efficiente in grado di assisterlo in tempi brevi e risolvere le problematiche venutesi a creare. Problemi che possono essere legati al funzionamento del prodotto, alla consegna ecc.

È fondamentale per l'azienda non solo riuscire a risolvere determinate questioni legate al cliente ma riuscire ad anticipare anche ciò che può essere visto dal consumatore stesso come una possibile problematica ed intervenire prima che lo diventi a tutti gli effetti.
Il cliente può essere poi valorizzato seguendo un programma che premi la fedeltà dello stesso nei confronti dell'azienda concedendogli determinate scontistiche o canali preferenziali come conseguenza della sua frequenza d'acquisto.

Altra modalità di valorizzazione e soddisfacimento del cliente è la creazione di un'offerta personalizzata e "su misura" per il consumatore che si adatti alle esigenze ed ai bisogni richiesti.
Esistono al giorno d'oggi poi degli spazi che permettono al cliente di esprimere liberamente eventuali osservazioni, opinioni ma anche critiche nei confronti del prodotto e dell'azienda stessa. Esistono spazi web, blog, community e siti internet all'interno dei quali la clientela può scambiarsi informazioni, notizie e consigli contribuendo alla crescita ed allo sviluppo dell'offerta aziendale.

Molte aziende, ritenendolo un mezzo utile per crescere e migliorarsi, destinano parte del proprio sito internet alla clientela con lo scopo di ricevere consigli da mettere poi in pratica concretamente e rafforzare così la customer loyalty.

Tutto questo processo rivolto ai consumatori dà origine a dei risultati che devono essere poi misurati per capire se e come abbiano avuto degli esiti positivi o meno.
Russel S. Winer sostiene che per valutare il CRM siano necessari degli indicatori come ad esempio il Customer Share ovvero il rapporto tra gli acquisti di un prodotto esclusivamente di una singola marca e gli acquisti totali relativi alla medesima categoria. Altro indicatore è il Customer Retention Rate ovvero il quantitativo di clienti che hanno mantenuto la loyalty nei confronti dell'azienda al termine di un determinato periodo rispetto ai clienti già esistenti prima di quel periodo ed a quelli nuovi.

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

In conclusione, si può affermare che l'applicazione di un buon CRM influisca sicuramente in modo positivo sulla produttività legata al marketing e che questo si manifesti grazie ad una maggiore efficienza data dal legame collaborativo tra impresa e consumatori. Questo porta ad una diminuzione dei costi di transazione e ad un miglioramento dell'efficacia attraverso un corretto processo di segmentazione e personalizzazione del prodotto, considerando le esigenze specifiche del cliente.

3.3 Come creare valore nei confronti del cliente

"Un vantaggio competitivo di lunga durata si ottiene quando le imprese creano valore verso i clienti attraverso l'utilizzo di risorse distintive da quelle detenute"
(Cuomo 2000)
La creazione di valore va comunque inserita in un contesto di mercato basato sulla concorrenza e, per questo motivo, andrà necessariamente confrontata con quella proposta dai concorrenti.

Tutto inizia dal principio secondo il quale per creare valore esternamente all'azienda è necessario prima di tutto valorizzare le risorse interne alla stessa e ci si riferisce in particolare al personale dipendente.
La motivazione dei propri dipendenti, stakeholder dell'azienda e quindi interessati all'andamento di quest'ultima, si realizza attraverso delle politiche finalizzate a premiare chi risulta meritevole per uno svolgimento corretto e preciso dei propri compiti.

Il valore per il consumatore nasce invece dalla creazione di un gap positivo tra i costi necessari per l'acquisto del prodotto ed i benefici ottenuti dallo stesso.
Valerie Zeihtaml, professoressa di marketing ed autrice, sostiene che nel processo di acquisto di un determinato bene, il cliente assegni più o meno valore allo stesso in base al gap che si viene a creare tra ciò che ottiene (get) e ciò che dà (give). Per raggiungere una situazione di equilibrio è necessario un compromesso tra le due componenti.
I benefici provenienti da ciò che il cliente riceve non sono solamente legati all'utilizzo del prodotto in sé ma fanno riferimento anche ad un soddisfacimento più emotivo ed emozionale che tocca quindi aspetti piuttosto personali. Un esempio riguarda il senso di appartenenza associato all'utilizzo di un determinato bene ovvero la sensazione di poter far parte di una determinata categoria sociale grazie appunto al suo impiego. Accade spesso infatti, soprattutto nel mondo moderno, che un determinato prodotto non sia semplicemente considerato un oggetto fisico ma nasconda un significato simbolico che permette al possessore l'entrata in determinati gruppi sociali.

Ciò che invece il cliente deve pagare per poter entrare in possesso del prodotto non riguarda solo costi esclusivamente monetari ma sono necessari anche:

1. costi informativi
2. costi valutativi
3. costi di acquisto
4. costi di utilizzo
5. costi di riacquisto

I primi comprendono le spese necessarie affinchè il consumatore ottenga i dati necessari per capire se può essere o meno un acquisto adatto al soddisfacimento delle proprie esigenze. Per quanto riguarda i costi valutativi invece sono necessari per comprendere ed analizzare i dati raccolti.

I costi di acquisto sono invece legati alle spese per comprare il prodotto ma possono riguardare eventuali costi necessari per spedire il bene o per installarlo.
Anche l'utilizzo del prodotto comporta una serie di costi come ad esempio la manutenzione dello stesso al fine di poterne usufruire al meglio ma anche i costi di apprendimento fondamentali per un corretto impiego.
Ogni prodotto ha il suo ciclo di vita che una volta terminato crea dei costi sia per la sua dismissione sia per quanto riguarda la sostituzione con un nuovo bene.

La creazione di valore nasce dalla continua ricerca di un equilibrio tra le due componenti give e get che determinano quanto il prodotto sia più o meno interessante agli occhi del consumatore. A livello competitivo quindi il fatto di riuscire a generare un maggior valore rispetto a quanto fatto dalla concorrenza permette il raggiungimento di una posizione profittevole all'interno del mercato.

3.4 La rilevanza dell'aspetto economico per il cliente

Due sono i metodi più utilizzati per misurare il valore: desk e field
Sono due metodologie che differiscono per vari aspetti innanzitutto per le modalità utilizzate per la misurazione e le tempistiche ma anche per i costi sostenuti per realizzarli e per l'accuratezza dell'analisi.

Per quanto riguarda il metodo desk, realizzato dal management aziendale, si può certamente notare come sia sicuramente meno gravoso a livello economico, più veloce e facilmente realizzabile e come si soffermi su aspetti quali i vantaggi legati all'uso del bene oppure la ricerca di costi inferiori.

Il metodo field è invece più dispendioso sia a livello economico ma anche per quanto riguarda l'effettivo tempo impiegato infatti prevede l'utilizzo di ricerche specifiche di carattere qualitativo e quantitativo.

Se si decide di misurare il valore utilizzando come parametro principale l'aspetto economico si dovranno considerare le caratteristiche tangibili del prodotto valutabili sotto un profilo monetario, tenendo conto ovviamente dei costi ma anche dei vantaggi e confrontando confrontare il tutto con ciò che propone la concorrenza.

Si parla di punti di parità quando le caratteristiche sono considerabili pressochè uguali a ciò che viene proposto dai competitors mentre sono definiti punti di differenza gli attributi, valutabili sotto un punto di vista economico, che mostrano una differenza sostanziale rispetto alle altre offerte. La presenza di questi attributi va valutata, per quanto riguarda il cliente, come un insieme di maggiori vantaggi oppure una riduzione del costo.

Ci si focalizza spesso sul prezzo, definito come la somma che il cliente deve pagare per entrare in possesso del prodotto, e si tralasciano altri elementi di costo che il consumatore dovrà comunque necessariamente sostenere durante il ciclo di vita del prodotto. Si cerca quindi di prendere in considerazione un concetto più ampio, quello di costo totale di possesso che inglobi al suo interno tutti i tipi di costi che il cliente dovrà necessariamente sostenere, al netto del ricavato proveniente dalla eventuale liquidazione.
L'impresa non dovrà quindi puntare ad abbassare il prezzo di acquisto del bene bensì minimizzare, rispetto ai competitors, il total cost of ownership e questo può avvenire solo mediante una stretta collaborazione tra clienti e fornitori basata sull'idea che un aumento del valore per entrambi sia raggiungibile attraverso una chiara definizione degli obiettivi ordinabili in base alle diverse priorità.

3.5 Due diverse metodologie: l'approccio di composizione e di scomposizione

La metodologia che misura il valore basandosi su fattori esclusivamente economici può essere efficace ma solo parzialmente, in quanto fa riferimento solo a caratteristiche concrete valutabili in termini monetari.
Se poi si riflette sul fatto che l'analisi viene condotta dal management aziendale, si aggiunge il fatto che le valutazioni vengono effettuate senza delle ricerche sul campo.

Si inizia per questi motivi ad utilizzare un nuovo modello, il cosiddetto approccio di composizione, che basa la sua efficacia sul fatto che sia il cliente stesso a giudicare a livello di performance le caratteristiche che esso stesso ritiene possano influenzare le preferenze. Il giudizio su ogni singolo attributo va poi necessariamente valutato sulla base della rilevanza che il consumatore gli riconosce.

Al termine di questo processo si procede alla creazione di un indice che associa un determinato livello di valore a ciascuna offerta presa in considerazione. Solitamente per procedere ad una misurazione corretta del valore percepito, da un punto di vista matematico, si utilizza una formula creata da Fishbein, medico ed editore statunitense:

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

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 facilitare questo processo può essere conveniente ricreare la catena mezzi-fini del consumatore secondo la quale le caratteristiche del bene sono un mezzo utile per soddisfare una determinata esigenza o meglio determinati benefici (di natura funzionale o psico-sociale).

La principale critica a questo modello e la più grande problematica riguarda la difficoltà di assegnare la giusta importanza ai diversi attributi ma per ovviare a tutto ciò nasce l'approccio di scomposizione.

L'approccio di scomposizione anche definito conjoint analysis è uno dei metodi più utilizzati per stabilire il valore per il consumatore e prevede, partendo da un giudizio complessivo sul prodotto, un'analisi della percezione delle singole caratteristiche del prodotto formulate dal cliente.
Il consumatore non fornisce un giudizio esplicito sui vari attributi del bene ma, esprimendo opinioni in relazione alle varie offerte presenti o meno sul mercato, permette ai ricercatori di dedurre la presenza di un maggiore o minore interesse.
L' approccio di scomposizione può essere suddiviso in cinque fasi:

- La prima fase è una semplice realizzazione della catena mezzi-fini con lo scopo associare le esigenze da soddisfare con le varie proprietà dell'offerta

- Dopo aver identificato le proprietà maggiormente significative, ognuna di queste dovrà essere suddivisa in diversi livelli e valutata secondo un livello atteso o ideale. (seconda fase)
- L'associazione delle varie caratteristiche e livelli permette la creazione, nella terza fase, di una serie di ipotetiche offerte da presentare al consumatore; ovviamente non sarà possibile presentare tutte le possibili combinazioni di attributi e livelli ma se ne dovranno selezionare alcune
- La quarta fase permette di capire davvero quale siano le offerte ritenute migliori. Si selezionano dei soggetti che verranno intervistati ed esprimeranno un parere appunto sulle varie proposte.
  Due sono le modalità di valutazione. La prima consiste nel ranking ovvero in una classificazione gerarchica dalla più apprezzata alla meno oppure attraverso il rating ovvero l'attribuzione di un punteggio ad ogni singola proposta.
- Nella quinta e ultima fase si cercano di stimare i vari livelli di utilità legati alle singole caratteristiche e questo mediante l'utilizzo di due variabili. La prima è una variabile dipendente cioè il giudizio espresso dal consumatore mentre la seconda, indipendente, considera i livelli degli attributi precedentemente selezionati.

Alla fine di tutto questo processo si determinano due indici fortemente rilevanti: coefficiente di utilità e l'importanza di ogni attributo.

Il primo è la rappresentazione dell'importanza associata ai prodotti dai diversi consumatori e si calcola con questa formula:

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

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}.

Anche in questa formula, come in alcune delle precedenti si assumono per affidabili alcuni costanti che però, se così non fosse, andrebbero certamente ad influenzare il risultato finale ed è per questo motivo che è necessario considerare un eventuale margine di errore.
Il secondo indice invece, che rappresenta come l'aumento della performance di una caratteristica del prodotto possa influenzarne la percezione del valore, si calcola attraverso la seguente formula

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

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.

La conjoint analysis basa il proprio successo sul fatto di ricreare il processo di acquisto del cliente da un punto di vista psicologico permettendogli una valutazione complessiva del prodotto.

Esistono però anche dei punti critici; il primo è dato dal fatto che l'accostamento di caratteristiche e livelli dà origine a svariate proposte che ovviamente però, vista l'eccessiva numerosità, non possono essere analizzate complessivamente dal cliente.
Per ovviare a questo limite sarà necessario quindi selezionarne alcune con il rischio però di tralasciare aspetti determinanti in chiave di creazione dell'offerta migliore.
Il secondo punto critico riguarda la distanza percettiva tra ciò che il cliente associa al prodotto a livello di performance e ciò che invece l'azienda propone oppure alle aspettative legate alla loyalty di un cliente nei confronti di una specifica marca.
Per tutta queste serie di motivazioni la conjoint analysis è fortemente indicata in settori all'interno dei quali il processo di acquisto da parte del cliente è influenzato da una forte componente psicologica, meno indicata quando invece l'acquisto è precipitoso magari ad un prezzo poco rilevante.

3.6 Il legame tra la Customer Satisfaction ed il valore percepito dal cliente

La customer satisfction è strettamente collegata al concetto di creazione di valore nei confronti del consumatore.
Soddisfare il cliente significa saper confrontare tre variabili diverse ma allo stesso tempo fondamentali: il valore ideale a cui aspira il cliente. Il valore atteso ed il valore percepito.
Il primo tipo di valore è ciò che il consumatore, quando inizia il processo di acquisto, si aspetta di ricevere. La necessità di entrare in possesso di un prodotto è molte volte legata anche alla necessità di soddisfare un determinato bisogno e l'aspettativa ideale diviene quindi l'appagamento di quell' esigenza, una volta entrato in possesso di quel bene.

Il valore atteso è invece legato a ciò che il consumatore si immagina di ricevere dall'acquisto effettuato in base però alle informazioni pre-acquisto che ha ricevuto. Informazioni che possono provenire da un confronto con soggetti terzi, da esperienze personali precedentemente vissute o da ciò che l'azienda gli ha trasmesso.

La misurazione del valore come riferimento per la valutazione della soddisfazione avviene quando il cliente usufruisce del prodotto o del servizio e solo quando il valore percepito è collocabile tra valore atteso (limite minimo) e valore desiderato (limite massimo) allora il consumatore potrà ritenersi soddisfatto.

Esiste il caso in cui l'appagamento è inferiore alle aspettative e cioè quando il valore percepito è inferiore al limite minimo ma troviamo anche casi di customer delight ovvero quando la soddisfazione è talmente forte che il valore percepito supera il valore desiderato e si trasforma in delizia. Superare quel valore significa non solo arrivare a soddisfare pienamente i bisogni del cliente ma addirittura creare, mediante gioia e sorpresa, una situazione "ideale". Questi due elementi sono di fondamentale importanza in un progetto di customer delight anche se garantire un effetto sorpresa continuo può essere un costo difficilmente sostenibile e ci possono essere poi anche dei problemi legati a difficoltà realizzative.

La presenza di queste due problematiche porta alla nascita di due diverse tipologie di customer delight, la prima ingloba gioia e sorpresa mentre la seconda prende in considerazione solo la gioia. Quest'ultimo elemento viene inteso come la capacità di generare felicità durante il processo di acquisto.

3.7 Tutto parte dal cliente, la customer-based view

Questa teoria nasce da uno studio di Enrico Valdani, professore ordinario di economia e gestione delle imprese e di Giuseppe Busacca, Prorettore per lo Sviluppo e le Relazioni con gli alunni dell'Università Bocconi, allo scopo di dimostrare come il valore per il cliente sia legato ad elementi intangibili e come quest'ultimi siano associati alla variante economica.

La creazione di profitto economico, secondo questo studio, è conseguenza primaria della relazione con il cliente ed un progetto di customer satisfaction diventa quindi il mezzo attraverso il quale poter valorizzare ma allo stesso tempo tutelare il consumatore.

La customer-based view può essere riassunta in 6 punti principali:

- La soddisfazione del consumatore deriva dal confronto tra il valore creato nei suoi confronti ed il valore ideale richiesto

- La soddisfazione del cliente esprime quanto sia ampia e qualitativamente rilevante il rapporto tra azienda e consumatore
- Il valore dell'azienda è caratterizzato anche da ampiezza e qualità del rapporto
- Gli stakeholders, in particolare chi porta capitali, aumentano la propria soddisfazione in relazione al valore dell'azienda
- Portatori di capitali soddisfatti sono più propensi ad accrescere i propri investimenti che a loro volta genereranno maggiore disponibilità di risorse
- Un maggior numero di investimenti porta anche un'offerta migliore ai consumatori

Il significato del primo punto è già stato precedentemente analizzato e specifica come la soddisfazione del cliente sia il risultato del confronto tra tre tipologie di valore: desiderato, atteso e ricevuto.

Il secondo punto invece esprime la relazione tra soddisfazione del cliente e l'ampiezza/ qualità del rapporto con l'azienda. L'ampiezza è determinata dal riuscire o meno a creare nuovi rapporti con i consumatori e rafforzare quelli con la clientela già fidelizzata.
Un rapporto che può essere definito di qualità è invece per esempio la possibilità di offrire una determinata scontistica a clienti magari caratterizzati da una forte loyalty ma anche avere una varietà di offerta che permetta, a chiunque sia interessato, l'accesso ad una categoria di prodotti qualitativamente superiori agli altri.

Il terzo punto si focalizza sul valore dell'azienda e lo fa dipendere dal valore degli acquisti della clientela nel suo complesso durante un determinato periodo di tempo ovviamente togliendo i costi necessari per mantenere la relazione con il consumatore, dalla loyalty della clientela e dalla sostenibilità del vantaggio competitivo (all'aumentare della qualità aumenta anche il gap con i concorrenti).

Investire in un'azienda significa anche aspettarsi dei risultati. Come espresso dal quarto punto, accrescere il valore dell'azienda aumenta a suo volta il soddisfacimento dei vari stakeholders che appunto vedranno le conseguenze dei loro investimenti e proprio come spiegato nel punto successivo, credere in una gestione aziendale efficace può spingerli anche a continuare e magari ad accrescere quanto fino ad ora impiegato.

Il sesto ed ultimo punto analizza la stretta relazione che intercorre tra il valore offerto ai clienti e gli investimenti.

La customer-based view descrive quindi una serie di fasi che sono una la conseguenza dell'altra e come già precedentemente accennato, il punto di partenza per creare questa sorta di "effetto domino" è ancora una volta la customer satisfaction. Soddisfazione che genera fiducia, attraverso la quale si creano rapporti tra consumatori ed aziende caratterizzati da solidità e fonte di nuovo valore.

Il nuovo valore che si viene a creare diventa quindi stimolo per chi ha investito nell'impresa e grazie a questo ed ai risultati che sopraggiungono, anche la disponibilità di nuove risorse aumenta. Il cliente percepirà quindi la grande forza del management aziendale ed il profondo interesse nei suoi confronti, esprimibile attraverso il valore che gli viene offerto. Ricomincia cosi il processo di customer-based view.

4 CAPITOLO 3

LA CUSTOMER SATISFACTION, ANALISI TEORICA E PROCESSO DI COSTRUZIONE

4.1 Le aspettative e la performance percepita, il paradigma della discrepanza

Il paradigma della discrepanza è uno degli strumenti più a lungo utilizzati per capire il processo di creazione della customer satisfaction. La base di tutto è il confronto, in un momento successivo all'acquisto, tra ciò che il cliente si aspettava dal prodotto nel periodo pre-acquisto e la performance dello stesso dopo l'utilizzo. L'aspettativa diviene quindi il metro di paragone per poter confrontare e valutare la performance e viene definita come una sorta di convinzione che nasce all'interno del cliente e che attiene specificatamente alla sfera psicologica.

Secondo Olson e Dover l'aspettativa può essere anche definita come" la probabilità percepita che un prodotto abbia una certa caratteristica o che porti un determinato risultato".
Uno dei punti deboli di questo modello nasce dal fatto che tutto ruota intorno all'aspettativa infatti può succedere che la delusione del cliente sia legata alla performance anche se su di essa non aveva formulato ancora nessun tipo di previsione. Può accadere anche che la delusione provenga non tanto dalla performance del prodotto bensì dal fatto che, nel periodo successivo all'acquisto, il consumatore abbia notato degli attributi propri del prodotto di cui prima non si era accorto.

Non è quindi la sola aspettativa razionale a determinare la soddisfazione del consumatore ma è necessario considerare anche ciò che idealmente esso stesso si aspetta dal prodotto per quanto riguarda il soddisfacimento delle sue esigenze.

Il paradigma della discrepanza considera anche la performance percepita come uno standard su cui basarsi per dare una spiegazione al processo di customer satisfaction.
Diversamente da quella oggettiva, misurabile scientificamente, la performance percepita proviene invece da una riflessione personale del cliente che utilizza anche la sfera psicologica ed emotiva per esprimere il proprio giudizio. Il prodotto viene visto come un insieme o meglio una totalità di attributi, considerando solo quelli più rilevanti e maggiormente influenti, il cliente arriverà a determinare il proprio grado di soddisfazione in relazione appunto al bene acquistato.
La forte relazione che lega soddisfazione e performance percepita fa nascere l'idea che le aspettative abbiano un ruolo più marginale in questo processo e che possa essere sufficiente la performance a condizionare la satisfaction. Questo concetto può essere spiegato facendo riferimento a dissonanza cognitiva e motivi dell'apprendimento.

Quest'ultima teoria, come anticipato, limita il ruolo delle aspettative e sostiene che qual ora il fattore stimolante che spinge all'acquisto sia la conoscenza di un determinato bene, se la performance risulta essere positiva, anche il consumatore risulterà appagato indipendentemente dalla presenza di aspettative
Il concetto di dissonanza cognitiva riguarda invece le certezze in capo ad ogni consumatore. Essendo quest'ultime discordanti tra loro è possibile che, se nel momento successivo all'acquisto il cliente valuta la performance in modo negativo, per diminuire la tensione che si viene a creare, possa rivalutarle e modificarle.

Molti studiosi hanno analizzato questi due concetti esprimendo perlopiù pareri negativi a riguardo; valutare la customer satisfaction in modo corretto è un processo che può essere svolto solo attraverso il confronto con standard presenti già prima dell'impiego del bene.

In questo modello sono due quindi gli elementi fondamentali per valutare la soddisfazione del consumatore: aspettative e performance percepita. Il giudizio avviene attraverso la disconferma ovvero un confronto tra i due fattori precedentemente citati e ci sarà soddisfazione solo nel caso in cui la discrepanza sia pari a zero o positiva.
Qualora succedesse il contrario ovvero quando le aspettative risultano prevalere sulla performance allora, in questo caso, il consumatore percepirà un senso di insoddisfazione.

4.2 Il modello conoscenze-speranze, una nuova visione

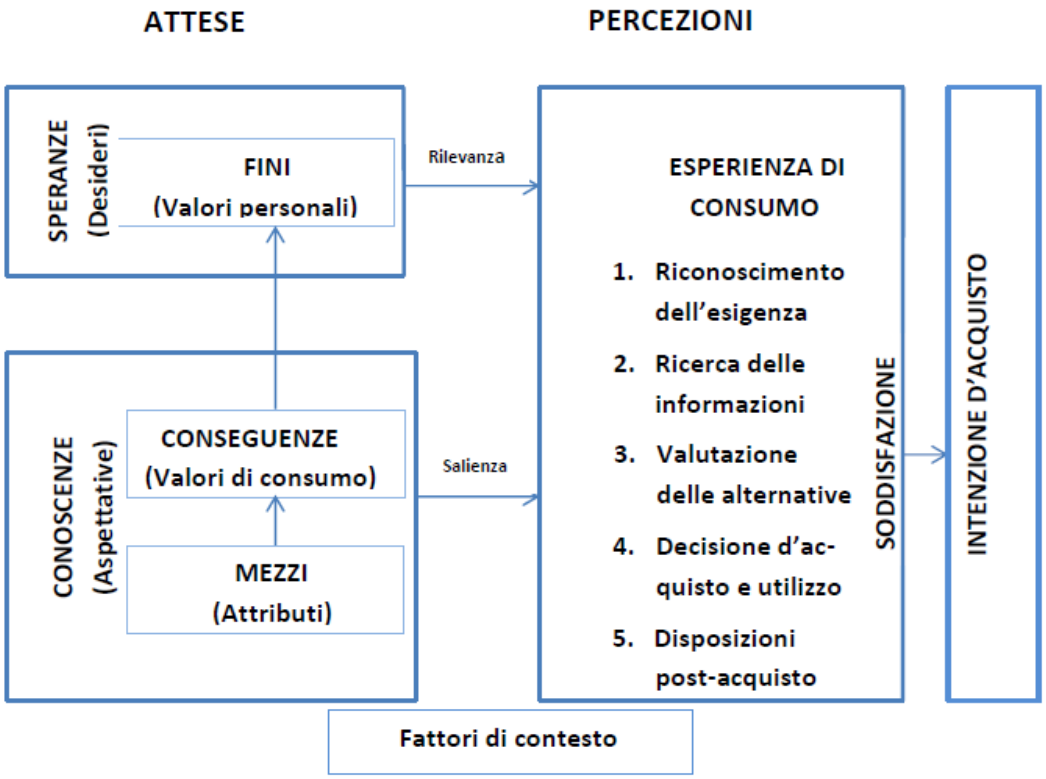
Il paradigma della discrepanza porta con sé numerosi dubbi e soprattutto numerose critiche che danno origine ad una svolta ed in particolare alla nascita di un nuovo modello, il modello delle conoscenze-speranze.
Cambiano i fattori presi in considerazione ed in particolare si fa riferimento alle attese costituite rispettivamente da aspettative e desideri che vanno confrontate con l'esperienza di consumo nella sua totalità.

La base del modello sono le conoscenze del cliente che generano soddisfazione; le aspettative perdono invece l'importanza che avevano precedentemente. Quest'ultime infatti fanno riferimento esclusivamente alla fase di pre-acquisto fornendo un'immagine statica del processo, diversamente da quanto esprimono invece le conoscenze, in continua evoluzione e più dinamiche. La conoscenza nasce infatti utilizzando il prodotto quindi anche successivamente alla fase di acquisto, lasciando poi una sorta di ricordo nel consumatore, fondamentale al momento di valutare la sua soddisfazione.

Il Knowledge-Hope model rivede e rivaluta anche il ruolo di un altro fattore determinate: i desideri. Quest'ultimi vengono "sostituiti" dalle speranze, determinanti

nel processo di customer satisfaction, in quanto, diversamente dai desideri, anche se legate alla sfera più intima e soggettiva del cliente, fanno riferimento a obiettivi effettivamente realizzabili da parte del consumatore.

I desideri sono anch'essi legati alla sfera emotiva del cliente e fanno riferimento alle finalità a cui quest'ultimi ambiscono ma la differenza rispetto alle speranze sta nel fatto che gli obiettivi a cui mirano i desideri non sono realizzabili. La speranza introduce quindi la possibilità di raggiungere concretamente quanto desiderato.
L'influenza di conoscenze e speranze determina quindi, in questo modello, la sarisfaction del cliente. Entrambi questi attori agiscono però in modo diverso in relazione alle sollecitazioni che il cliente riceve.



Come già anticipato quindi, una soddisfazione positiva per il consumatore ha origine se quest'ultimo viene stimolato in modo coerente con quanto lui stesso desidera.
Facendo invece riferimento alle conoscenze si può notare come la satisfaction sia invece legata perlopiù alla forma mentis del consumatore. Ci deve essere quindi una sorta di "effetto sorpresa" che permetta agli stimoli, discordanti e non ancora percepiti

dalle conoscenze, di essere notati dal cliente e di poter influenzare la sua stessa soddisfazione.

Il consumatore potrà quindi ritenersi soddisfatto se lo stimolo saliente viene percepito come positivo; la presenza di caratteristiche relative al prodotto precedentemente non considerate così vantaggiose può essere un esempio di questa tipologia di stimolo.
Ovviamente il tutto deve essere guidato da una certa coerenza o meglio concordanza tra le aspettative ovvero tra quanto desiderato dal cliente e lo stimolo stesso. Se così fosse il risultato porterà sicuramente una soddisfazione positiva nel consumatore, diversamente il cliente reagirà allo stimolo in modo negativo.
Lo stimolo, che per essere influente deve essere caratterizzato appunto da una certa salienza e rilevanza, può essere influenzato anche da fattori presenti all'interno del contesto che ovviamente modificano la percezione di satisfaction nel consumatore.
Anche la catena mezzi-fini prevede la distinzione tra conoscenze e speranze. Nella prima "categoria" vengono inseriti i mezzi ovvero le caratteristiche principali del bene e le conseguenze quindi l'appagamento dovuto all'utilizzo dello stesso mentre nella seconda gli obiettivi principali del cliente.
Il binomio conoscenze e speranze andrà poi messo a confronto con la totalità delle sensazioni derivanti dall'intero processo di utilizzo del prodotto.

Nel processo di valutazione della soddisfazione o insoddisfazione del cliente possiamo trovare quindi una componente "ragionevole" anche definita "utilità" ed una più legata alla sfera personale del consumatore definita "piacere". La combinazione di questi due elementi permette di determinare l'appagamento del cliente e quindi il suo grado di soddisfazione.
Nel processo valutativo è necessario considerare il livello di appagamento del consumatore nel momento che precede il consumo del bene. Un livello iniziale basso rispetto a quello di un altro consumatore permetterà una maggiore soddisfazione finale nonostante l'esperienza di utilizzo del bene sia comunque la medesima per entrambi i clienti.
Come già anticipato precedentemente anche il contesto è uno dei fattori chiave che influenzano la soddisfazione finale del cliente ed è fondamentale sia in riferimento alle speranze ma anche alle conoscenze.
Le speranze subiscono l'influenza dell'ambiente in quanto il cliente può percepire come più o meno realizzabili gli obiettivi previsti ma anche lo scopo, per il quale ha deciso di iniziare la propria esperienza di consumo in riferimento ad un determinato prodotto.

Le conoscenze poi si sviluppano in relazione all'ambiente circostante. Il processo di acquisizione di conoscenze è infatti fortemente legato al contesto, che ne determina le modalità e permette di dare al cliente una valutazione più o meno positiva dell'offerta che gli viene proposta.

4.3 Lo scostamento dalla situazione ideale, il gap

Partendo dal concetto proposto dalla customer-based view e valutando il rapporto che intercorre tra valore atteso, desiderato e percepito si può notare, come già precedentemente spiegato, che il processo di soddisfazione del cliente abbia come base proprio questa relazione.

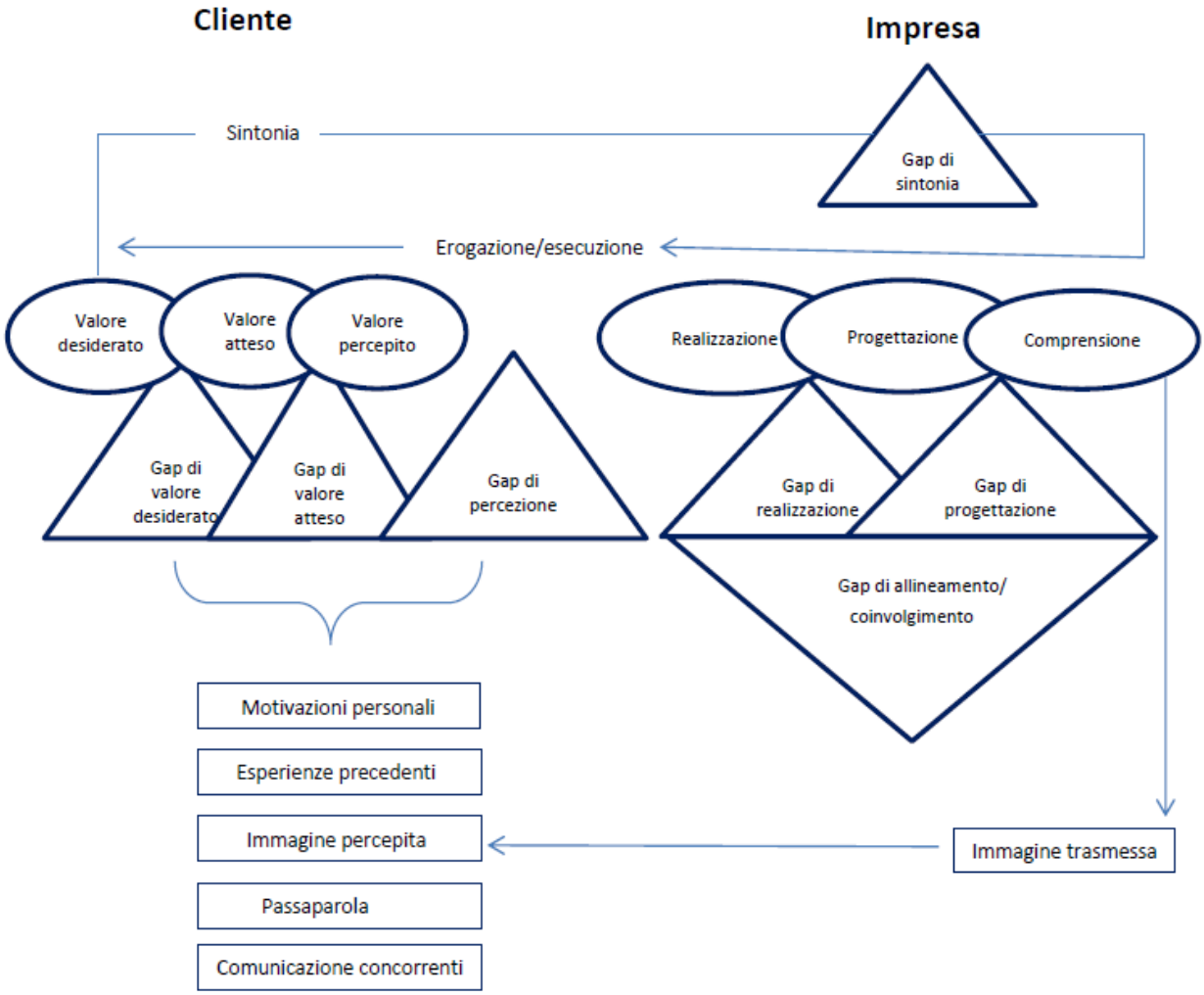
La forza di un'azienda, secondo questa visione, è proprio quella di sapere instaurare con il consumatore un rapporto qualitativamente buono con una durata preferibilmente di lungo termine ed è proprio qui che il processo di customer satisfaction offre il suo contributo per raggiungere un rapporto stabile e duraturo.

Secondo Busacca e Bertuoli un cliente risulta soddisfatto quando "i suoi desideri 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).

Lo strumento della customer satisfaction è complesso e di difficile attuazione, per questo motivo Busacca e Valdani hanno proposto uno schema utile a determinare quanta distanza ci sia tra la situazione esistente e quella effettivamente desiderata o meglio "ideale". La distanza in questo modello prende il nome di gap.
Il gap, come successivamente illustrato nasce dalla comparazione di diverse variabili del valore: pianificato, desiderato, recepito ed offerto.

Il valore pianificato è compreso nell'offerta che l'azienda decide di proporre al proprio cliente tramite il prodotto ed i servizi ad esso associati. Tutto quello che il cliente invece si aspetta dall'impresa in termini di offerta viene definito valore desiderato.

Ciò che è importante per il cliente e quindi ciò che si aspetta in termini di valore deve essere considerato e compreso dai dipendenti dell'azienda. Questo valore viene definito come recepito.
L'ultima tipologia di valore elencata è il valore offerto che si discosta dal valore percepito in quanto il primo è legato all'offerta dell'impresa per come effettivamente viene presentata al consumatore mentre la seconda fa riferimento a come il cliente percepisce ed identifica il valore stesso.



Busacca e Bertoli propongono, come illustrato, diversi tipi di gap derivanti dal rapporto tra i diversi valori:

- Gap di valore
- Gap di allineamento/coinvolgimento
- Gap di progettazione/realizzazione
- Gap di percezione
- Gap di sintonia

Si fornirà successivamente una descrizione di quest'ultimi, analizzando le cause generatrici ed individuando una possibile risoluzione, se esistente.

4.3.1 Il gap di valore

Il gap di valore nasce dalla distanza tra valore desiderato e valore percepito dal consumatore; a sua volta può essere suddiviso in gap di valore desiderato cioè il distacco tra valore desiderato ed atteso e gap di valore atteso che può essere definito come la discrepanza tra valore atteso e percepito.
È la presenza di due tipologie di gap a determinare il gap di valore: interni ed esterni.

I primi sono legati all'azienda ed in particolare a problematiche di organizzazione interne e di questa categoria fanno parte sia i gap di allineamento e/o coinvolgimento ma anche di progettazione e/o realizzazione.

Nella seconda categoria invece i gap fanno riferimento ad elementi esterni all'azienda ed in particolare troviamo problematiche di carattere comunicativo, quindi inefficienze relazionali con i clienti e di analisi ma anche questioni riguardanti il marketing.

Il gap di valore può essere poi causato anche da una percezione distorta dell'offerta da parte del consumatore. Una percezione sbagliata di quest'ultima nell'immaginario del cliente crea infatti distacco.
Come colmare il gap venutosi a creare? L'azienda dovrà necessariamente seguire una procedura che consta di due passaggi fondamentali. Il primo passo è capire come la propria offerta influenzi la soddisfazione del cliente; una volta determinato ciò sarà necessario capire che ruolo strategico ricopre l'offerta stessa nella sfera percettiva del

cliente sia per quanto riguarda un'ipotetica offerta ideale, sia per quanto riguarda tutte le altre offerte.
La percezione del cliente in relazione all'offerta che gli viene proposta può essere migliorata aumentando ad esempio ciò che esso stesso riceve oppure in alternativa ridurre la spesa che il cliente è obbligato a sostenere per avere accesso al prodotto, non solo in termini monetari.
In entrambi i casi l'azienda dovrà considerare la relazione tra le caratteristiche del prodotto e la soddisfazione del cliente e capire come queste impattino sulla valutazione finale.

Per arrivare a definire nel modo corretto tutte le caratteristiche o meglio gli attributi di un determinato prodotto lo studioso Noriaki Kano ha proposto un modello che li suddividesse in base al ruolo e all'importanza:

- Attributi must-be: non creano o aumentano la customer satisfaction ma se non presenti la diminuiscono fino a creare insoddisfazione. La loro presenza è quasi d'obbligo quindi vengono considerati come una sorta di pre-requisito
- Attributi one-dimensional: sono fortemente ricercati dal consumatore in quanto all'aumentare della loro presenza aumenta proporzionalmente anche la soddisfazione del cliente
- Attributi attractive: sono i più importanti e rilevanti nella prospettiva di soddisfazione del cliente. Il consumatore non ne richiede la presenza e non ha nemmeno l'aspettativa che possano essere presenti all'interno del prodotto ma una volta individuati aumentano la sua soddisfazione in maniera più che proporzionale. Non creano insoddisfazione.

Riuscire a definire quali attributi selezionare e come utilizzarli permette all'azienda di offrire un prodotto altamente performante al cliente. Se si sfruttano infatti attributi attractive che, come anticipato, aumentano in modo notevole la soddisfazione del cliente, visto il loro forte impatto, sarà possibile anche ricoprire all'interno del mercato una posizione fortemente competitiva.
Se si utilizzano invece attributi must-be o one-dimensional si arriverà alla creazione di un prodotto sicuramente meno efficace all'interno del mercato con la conseguenza di un minor apprezzamento da parte della clientela e la possibilità che la forte intercambiabilità dello stesso porti il cliente a scegliere prodotti alternativi.

Da tutto questo l'azienda potrà avere informazioni su come implementare l'efficacia e la qualità del prodotto offerto e quali attributi valorizzare per poterlo rendere più significativo nei confronti del cliente.

L'impresa dovrà poi cercare di eliminare o perlomeno ridurre il gap e per far ciò dovrà effettuare uno "studio della posizione occupata dal profilo di offerta ideale e dai prodotti esistenti nello spazio di preferenze e di percezioni della domanda" (Bertuoli e Busacca, 2010).

L'analisi da effettuare riguarda quindi la sfera percettiva del cliente valutando la posizione ricoperta dall'offerta che il cliente ritiene ideale e dei prodotti già esistenti all'interno del mercato.
Per far ciò è fondamentale individuare la relazione tra le caratteristiche del bene maggiormente influenti ed i benefici ricercati dal cliente. Processo che si concretizza sfruttando indagini ed interviste specifiche.
Terminato il processo di selezione degli attributi sarà necessario l'intervento del consumatore che, in base alla propria esperienza, valuterà quanto ritiene che l'attributo stesso sia presente all'interno del prodotto e quanto questo sia importante nella sua visione del prodotto.

La costruzione di una "mappa" delle percezioni continua con l'utilizzo di due indicatori di sintesi riferiti alle caratteristiche del prodotto che andranno a costituire l'asse verticale ed orizzontale della mappa stessa. Sulla base dei diversi attributi considerati verranno collocate al suo interno le svariate proposte dell'azienda. Conseguenza diretta di questo modello è la nascita di una nuova mappa, quella delle preferenze che, sfruttando la percorrenza dei due assi, permette il posizionamento di insiemi di clienti che hanno espresso parere concorde per quanto riguarda determinate caratteristiche del prodotto riferite all'offerta ideale.

Facendo coincidere asse verticale ed orizzontale delle due diverse mappe sarà possibile individuare il percorso migliore che l'azienda dovrà intraprendere al fine di migliorare la propria posizione all'interno del mercato soprattutto per quanto riguarda la competizione con gli altri attori presenti.

Per colmare il gap infine l'azienda potrà decidere di aumentare la percezione del prodotto dal punto di vista del cliente o modificare la posizione dell'offerta ideale ovvero il valore di quanto desiderato dal consumatore.

4.3.2 Il gap di allineamento e coinvolgimento

Il gap di allineamento e/o coinvolgimento rappresenta la distanza tra il valore che i vertici aziendali pianificano come obiettivo e ciò che i dipendenti aziendali percepiscono e soprattutto recepiscono.

Quando il progetto di customer satisfaction non è chiaro e definito e soprattutto non viene ritenuto come una priorità all'interno del mood aziendale si creano questi "distacchi". Questo accade anche come conseguenza del fatto che l'azienda non consideri le difficoltà insite in un processo di soddisfazione del cliente e non tenga in considerazione i benefici che da quest'ultimo provengono.

Per evitare questa problematica la direzione dell'azienda dovrebbe introdurre una politica che vada a definire in modo chiaro e preciso quali siano gli obiettivi del processo di soddisfazione del cliente ed adattare a questa politica una gestione del personale corretta ed efficace.

Il fatto che le risorse umane presenti nell'azienda si comportino allo stesso tempo sia da consumatori che da fornitori può essere una strategia efficace per orientare tutta l'impresa alla customer satisfaction. Diffondendo questo mood in tutta l'organizzazione si arriva al cliente vero e proprio.

Si cerca di raggiungere così la concezione secondo cui ogni soggetto interno all'impresa è responsabile ed artefice non solo della propria realizzazione a livello lavorativo e quindi del proprio successo ma dal suo lavoro dipende anche il risultato che poi andrà a costituire l'offerta finale da destinare al consumatore.

4.3.3 Il gap di progettazione e realizzazione

Il gap di progettazione fa riferimento alla distanza tra ciò che l'azienda riesce a proporre a livello di valore all'interno del mercato e ciò che invece recepisce per quanto riguarda il valore desiderato dal cliente.
Il concetto di gap di realizzazione è invece differente e si manifesta quando "l'impresa non riesce a produrre un profilo di offerta perfettamente corrispondente alle specifiche

del progetto con un'affidabilità tecnico-funzionale "zero difetti" (Bertoli e Busacca, 2012).
Quando si implementa e si fa crescere un prodotto si è soliti sfruttare un criterio di sequenzialità che è proprio la causa scatenante della nascita di questa tipologia di gap. Seguendo questa logica il processo di creazione viene suddiviso funzionalmente e quindi ad ogni diverso step corrisponde una diversa funzione che inizia a "svolgere il proprio compito" solo nel momento in cui quella precedente ha esaurito la propria mansione.

Questo modo di procedere ha il difetto di eliminare la diffusione delle competenze all'interno del processo produttivo e di limitarle o meglio relegarle ad una precisa fase, creando così staticità e difficoltà di adattamento al mercato che è in continuo movimento.
Per ovviare a questa problematica l'azienda dovrebbe innanzitutto favorire la collaborazione con i soggetti destinatari dell'offerta dell'impresa sviluppando quindi un dialogo ed una sorta di cooperazione per prevedere e, se possibile, anticipare le esigenze della clientela.
Questo può avvenire facendo collaborare il consumatore con l'azienda nel processo di creazione del prodotto. Per quanto riguarda appunto la realizzazione del bene, lo studioso Von Hippel ha introdotto la figura del cosiddetto lead user.
Il lead user è una figura tecnologicamente preparata ed in questo campo dimostra notevole efficienza e conoscenza. Ha poi la capacità di "prevedere" i bisogni dei clienti molto prima rispetto a quando questi si manifesteranno concretamente nel mercato.
Un prodotto di successo è per lui, come per l'azienda, un vantaggio economico considerevole ed è per questo motivo che il lead user è fortemente incentivato alla creazione di un'offerta competitiva.
Questa figura professionale va ben distinta dal cosiddetto pioniere che diversamente dal lead user, molte volte non acquirente, è certamente uno dei primi ad acquistare il prodotto ma non collabora alla nascita ed allo sviluppo dello stesso.
Sarà poi necessario iniziare un processo che vada ad integrare anche i vari settori interni come ad esempio il marketing, R&S ecc. al fine di non focalizzarsi esclusivamente sulla produzione e creazione dell'offerta sotto un profilo esclusivamente tecnico ma considerare anche nuovi aspetti, prendere spunto dal cambiamento, innovare e considerare come la domanda cambi con il passare del tempo.

4.3.4 Il gap di percezione

Il gap di percezione nasce dalla distanza tra il valore che effettivamente si viene a creare grazie agli attributi insiti in un determinato prodotto ed il valore che il consumatore associa a queste caratteristiche.

Questo gap grava sull'azienda soprattutto a livello economico per il fatto che proporre un determinato valore al cliente ritenuto magari erroneamente superiore rispetto alla concorrenza risulta uno spreco monetario se si considera il fatto che la valutazione finale dell'offerta spetta esclusivamente al consumatore. Se infatti il cliente non attribuisce il valore sperato al prodotto, l'azienda avrà investito in qualcosa che non ha portato il risultato sperato.
Questa "distanza" è causata principalmente da due fattori: la difficoltà di comprendere le percezioni del consumatore ed il sistema di comunicazione inadatto.
Per quanto riguarda la prima problematica, tra le cause troviamo:

I. Un mercato poco concorrenziale ed un basso livello di competitività che portano le aziende a focalizzarsi su aspetti produttivi e tecnici del prodotto, tralasciando tutto quello che riguarda marketing e ricerca
II. L'essere presenti in mercati dove la tecnologia è fattore determinante per competere
III. Il fatto di ritenere come fondamentali gli aspetti tecnici del prodotto durante il percorso di creazione di valore. Questo può accadere nel momento in cui si sopravaluta l'abilità della domanda nel determinare le potenzialità del bene sotto un punto di vista tecnologico, quando in realtà capita spesso che i punti di forza di un prodotto, secondo il consumatore, siano esterni allo stesso o vengano individuati da soggetti che hanno precedentemente utilizzato e con i quali c'è stato uno scambio di informazioni.

La seconda causa del gap riguarda l'inefficienza e l'inadeguatezza della comunicazione e questo può essere dovuto ad un insieme di investimenti non adeguati e non incisivi sul consumatore, può essere dovuta ad una scelta errata dei mezzi di comunicazione utilizzati e dalla definizione di obiettivi comunicativi poco specifici e quindi non perfettamente analizzabili.

Per eliminare questo gap e creare un prodotto che il cliente percepisca come di alto valore l'azienda dovrà lavorare sulle percezioni dei consumatori e tentare un posizionamento efficace del bene nella sfera percettiva del cliente.
Questi risultato può essere raggiunto rivedendo il contenuto del "messaggio" da destinare al consumatore oppure scegliendo vie alternative attraverso le quali comunicare.

Può essere determinante anche una revisione del pacchetto investimenti nel campo delle comunicazioni rendendoli magari più mirati ed efficaci.

4.3.5 Il gap di sintonia

Il gap di sintonia nasce e si manifesta in seguito alla distanza tra il valore che il cliente desidera ricevere con l'acquisto del prodotto e ciò che l'azienda ha progettato di offrire.

In seguito ad un orientamento errato nei confronti del mercato, l'azienda assiste alla nascita di questa tipologia di gap che non gli permette di essere competitiva e le impedisce di percepire in modo repentino ed immediato i cambiamenti preferenziali della domanda rendendola poco concorrenziale.

La conseguenza di tutto ciò è la possibilità che un'azienda che presenta queste problematiche possa ricadere nella cosiddetta "trappola dell'inerzia" ovvero possa:

I. Dimostrare profonda rigidità nella valutazione delle nuove tendenze in ambito macro-ambientale, nel rapporto con la concorrenza e nella valutazione dei bisogni dei consumatori
II. Dimostrarsi appagata dagli obiettivi raggiunti nel passato, legandosi a quest'ultimi ed evitando qualsiasi strada che porti al cambiamento ed all'innovazione.
III. Rinunciare all'innovazione per il timore di creare qualcosa di innovativo tentando piuttosto di adottare una politica che vada a riprodurre quanto già fatto dai competitors
IV. Adottare uno spirito imprenditoriale privo di creatività ed iniziativa specialmente nel rapporto con il mercato all'interno del quale è posizionata e con i propri stakeholders

In un mercato in continua espansione e movimento la trappola dell'inerzia può essere veramente letale per un 'impresa che non è in grado di gestire il cambiamento. L'ambiente odierno presenta continui mutamenti e novità che possono risultare un vantaggio strategico e concorrenziale di notevole importanza per chi è in grado di coglierli e sfruttarli. Questo tipo di vantaggio è infatti destinato alle aziende che basano il proprio sviluppo su una continua innovazione e su uno spirito imprenditoriale che cerchi di anticipare la concorrenza cogliendo le informazioni che provengono dal mercato.

Orientarsi in modo sbagliato nel mercato può creare inoltre problematiche nel capire ed interpretare la domanda, arrivando così a segmentare il mercato stesso in modo poco efficace. Una suddivisione corretta permette di identificare i settori potenzialmente più proficui per l'impresa e soprattutto permette di sfruttare nel modo migliore le sue capacità più performanti.

Non considerare la divergenza tra le attese quindi desideri ed aspettative può essere vista come un'altra tipologia di gap di sintonia.

Per eliminare questo gap ed evitare la trappola dell'inerzia, l'azienda può effettuare dei miglioramenti seguendo sostanzialmente tre strade: valutare nel modo corretto come il contesto che la circonda possa influenzare la strategia e viceversa, comprendere la domanda e segmentarla in modo efficace.

Per quanto riguarda la prima strada dovrà considerare quali elementi determinano la soddisfazione del cliente in relazione alla strategia adottata ed i trend evolutivi applicati. Si dovrà poi creare, una volta terminato lo step precedente, una matrice che abbia come colonne i driver di customer satisfaction e come righe le tendenze evolutive.

I componenti della matrice sono composti dall'influenza che queste ultime hanno sugli elementi di satisfaction e vengono racchiusi in una scala che presenta un massimo ed un minimo (ad es. +5 e -5).

Se il trend preso in considerazione è espressione di un'influenza positiva sui driver allora verranno di conseguenza utilizzati valori positivi, nel caso contrario i valori considerati esprimeranno un valore negativo. La vicinanza agli estremi esprime un'influenza particolarmente rilevante (-5 e +5).

Esaminando la matrice che si viene a creare sarà quindi possibile seleziona i trend che maggiormente influiscono sulla customer satisafction ma anche i driver che risentono maggiormente dell'influenza del contesto ambientale.

La somma dei valori presenti considerando le righe permette di selezionare infatti i trend che si pensa siano maggiormente influenti sulla satisfaction del cliente. I valori presenti considerando le colonne determineranno invece l'influenza dei trend evolutivi sui motivi della soddisfazione.

Osservando ed analizzando la matrice venutasi a creare è possibile determinare una nuova strategia per soddisfare il cliente e si dovrà quindi successivamente considerare il numero di risorse e le competenze fondamentali per la sua realizzazione.

Altra strada percorribile al fine di eliminare questo gap è quella che mira ad una migliore e più specifica comprensione della domanda. Molte aziende utilizzando un quantitativo di risorse molte volte inferiore rispetto a quello necessario per poter analizzare in modo concreto i possibili consumatori. Poter risparmiare sul dispendio di risorse ed utilizzarne alcune che l'azienda ha sviluppato in tempi passati potrebbe essere una soluzione a livello economico ma potrebbe anche compromettere il risultato finale, molto probabilmente poco affidabile.

Se l'azienda ha intenzione di introdurre all'interno del mercato nuovi ed innovativi prodotti, non potrà basarsi esclusivamente su quanto espresso dai consumatori in relazione alle loro esigenze e necessità in quanto la valutazione è strettamente personale ed è molto probabile che quest'ultimi non siano a conoscenza, a livello tecnologico, delle potenzialità del futuro prodotto.

Terza ed ultima modalità di eliminazione del gap consiste nel segmentare la domanda. Questo processo veniva precedentemente effettuato considerando variabili descrittive e psicografiche ora poco utilizzate e sostituite poi con variabili causali come i valori condivisi, servizio richiesto ecc.

Le variabili descrittive mantengono la loro utilità nel processo di analisi soprattutto durante la fase finale quando sarà necessario capire se i settori individuati sono così ampi da permettere un vantaggio economico per l'impresa.

Segmentando basandosi su variabili causali porterà invece all'identificazione di cluster all'interno dei quali sarà possibile individuare i consumatori che dimostrano gli stessi interessi in relazione agli attributi del prodotto considerato. Sarà infine necessario considerare quanto e come l'azienda proponga un'offerta adatta alle finalità

dell'impresa stessa, alla posizione competitiva che ricopre ed al ruolo strategico ricercato.

4.4 Misurare i gap: Fishbein

La tecnica più utilizzata per misurare i vari gap di soddisfazione del consumatore è "à la Fishbein".

Si parte innanzitutto dalla raccolta di una serie di dati fondamentali per l'utilizzo ovvero la rilevanza delle varie caratteristiche del prodotto per il cliente e la performance associata a quest'ultime. I dati dovranno essere suddivisi a seconda della provenienza cioè si dovranno distinguere le informazioni provenienti dalla clientela, da quelle derivanti dal management o dal personale dipendente.

Successivamente verranno elencate una serie di formule utili per determinare le diverse configurazioni necessarie a calcolare i diversi gap.

Il WDC ovvero il valore desiderato dal cliente può essere calcolato con la seguente formula:

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

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-eimo attributo ;
- n è il numero degli attributi dell'offerta considerati.

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

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

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:

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

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:

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

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:

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

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:

$$(\sum_{i=1}^{n} IC_i * PDC_i - \sum_{i=1}^{n} IC_i * PPC_i) =$$

$$=(\sum_{i=1}^{n} IC_i * PDC_i - \sum_{i=1}^{n} IM_i * PPM_i)+(\sum_{i=1}^{n} IM_i * PPM_i - \sum_{i=1}^{n} IP_i * PRP_i)+$$

$$+(\sum_{i=1}^{n} IP_i * PRP_i - \sum_{i=1}^{n} IC_i * PO_i)+(\sum_{i=1}^{n} IC_i * PO_i - \sum_{i=1}^{n} IC_i * PPC_i)$$

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.

Tutte le formule precedentemente elencate risentono ovviamente di un margine di errore da considerare necessariamente nella valutazione dei risultati e questo per il semplice motivo che alcuni dei valori considerati potrebbero essere difficilmente individuabili.

5 CAPITOLO 4

SODDISFARE O MENO IL CLIENTE, LE CONSEGUENZE

5.1 La creazione di un legame con il cliente

Una strategia aziendale che mira alla customer satisfaction è, al giorno d'oggi, uno dei mood aziendali più ricercati e considerati. Questo per il fatto che ad ogni valutazione che il consumatore esprime in relazione alla propria esperienza nei confronti del prodotto, corrisponde un suo determinato comportamento a questo fortemente legato. Questo comportamento può essere, a sua volta, realmente incisivo sulla performance dell'azienda.

L'insoddisfazione porta con sé una serie di conseguenze impattanti sui comportamenti del consumatore per esempio sui processi d'acquisto (abbandono), sulla natura dei rapporti tra cliente ed azienda (reclamo e rivalsa) e sui rapporti sociali che il consumatore ha con gli altri clienti (passaparola negativo).

Qualora invece la relazione con l'azienda sia l'esatto contrario ovvero porti alla customer satisfaction, i comportamenti che ne conseguono sono diametralmente opposti e possono portare ad una loyalty del consumatore, apprezzamenti ed elogi nei confronti della performance aziendale ed in alcuni casi un passaparola positivo.

Esiste un caso in cui il comportamento o meglio, il non comportamento di un consumatore mette in difficoltà il management aziendale ovvero l'assenza di reazione del cliente. Quando non si riesce a determinare il grado di soddisfazione o insoddisfazione del consumatore e quest'ultimo preferisce non esprimersi in alcun modo, l'azienda avrà difficoltà nell'interpretare questo atteggiamento sia in modo positivo che negativo.

Il dover affrontare un modo di fare simile limita l'azienda anche nella comprensione e nello studio di una possibile soluzione e nella valutazione delle cause che hanno generato un tale comportamento.

5.2 Insoddisfazione del cliente, la fine della relazione

Un'esperienza di consumo del prodotto che il cliente valuta come insoddisfacente può portare il consumatore a valutare seriamente l'opzione di un'interruzione del rapporto con l'azienda per poi magari prendere in considerazione, al fine di soddisfare le proprie esigenze, le alternative proposte dai competitors.

Non è sempre un'esperienza di consumo negativa ad indirizzare il cliente verso proposte alternative ma l'input può provenire anche da strategie accattivanti messe in atto dalla concorrenza come l'applicazione di particolari forme di scontistica o promozioni.

Il cliente può subire una forte influenza non solo dalla relazione con l'azienda e da una serie di variabili interne ed esterne ma anche dal rapporto con l'ambiente esterno, specialmente quello sociale, in cui vive.
Se l'azienda viene "etichettata" come distante dai canoni richiesti e con una mentalità che non rispecchia la società in cui si trova allora il consumatore sarà a sua volta indirizzato verso una scelta diversa. Può accadere però anche l'esatto contrario ovvero quando la società si dimostra favorevole alle politiche aziendali proposte, appoggiando quindi il modus operandi dell'impresa e decide di condannare la presa di posizione del cliente che ha preferito appoggiarsi alla concorrenza.
In questa specifica situazione il consumatore solitamente preferirà sostenere la visione della società in cui vive e della quale vuole sentirsi partecipe, mettendo in secondo piano l'esperienza negativa con il prodotto dell'impresa e proseguendo con quest'ultima la relazione già da tempo instaurata.

Altra variabile rilevante nel processo che porta il consumatore alla scelta di un prodotto alternativo è la presenza di ipotetiche barriere all'uscita. Una volta interrotta la relazione con un'azienda il cliente dovrà molto probabilmente sostenere dei costi legati ad esempio alla ricerca di un nuovo fornitore, i costi opportunità ecc.

Una forte influenza nella scelta è data anche dalla capacità e dalla volontà del soggetto di appoggiare il cambiamento. Molti soggetti reagiscono ad un cambiamento in modo costruttivo, valutandolo come una sorta di stimolo personale nella ricerca di un prodotto più adatto alle proprie esigenze e maggiormente performante; altri invece

valutano la nuova situazione come troppo precaria ed incerta preferendo rimanere fedeli all'azienda e mantenendo la stabilità fino ad ora conquistata.

Nella sfera psicologica del cliente, in ogni caso, un'esperienza negativa nei confronti del prodotto avrà solitamente un'influenza maggiore rispetto ai momenti ritenuti soddisfacenti. È per questo che una situazione deludente avrà un impatto maggiore su una scelta di abbandono rispetto ad un momento ritenuto positivo.

L'interruzione di una relazione con un cliente rappresenta un danno per l'azienda stessa e l'entità di quest'ultimo sarà maggiore nel caso in cui il cliente sia particolarmente profittevole. In una situazione simile quindi l'azienda dovrà tentare una strategia di riconquista efficace che riporti il consumatore alla loyalty precedente.
L'azienda per far ciò dovrò però sostenere dei costi che possono essere legati ad esempio alla creazione di promozioni vantaggiose ad hoc per il cliente oppure ad una serie di servizi aggiuntivi legati al prodotto.

5.3 Customer Loyalty ed analisi delle varie fasi

Soddisfazione e fedeltà sono due fattori fondamentali nella costruzione di un rapporto cliente/azienda ma non è necessariamente la soddisfazione a determinare la fedeltà nella relazione.
È infatti vero che un cliente fedele solitamente risulta essere anche soddisfatto ma la soddisfazione di un consumatore non implica necessariamente la sua fedeltà.

Il processo che porta alla loyalty del cliente è complesso e solitamente ha una durata relativamente lunga. Secondo Oliver Williamson questo processo consta di quattro fasi principali:

I. Fedeltà cognitiva
II. Fedeltà affettiva
III. Fedeltà conativa
IV. Fedeltà d'azione

La prima fase del percorso della customer loyalty inizia con una valutazione positiva dell'offerta da parte del cliente che lo porta a decidere di acquistare il prodotto. Questa è la cosiddetta fedeltà cognitiva ovvero una decisione razionale che avvicina il consumatore al bene considerato.

Si passa poi alla fedeltà affettiva quando il consumatore, dopo una serie di acquisti ha ritenuto soddisfacente il prodotto e ha confermato quanto si aspettava dallo stesso. Il cliente ha così valutato positivamente anche l'azienda ed il suo rapporto con quest'ultima.

Quando si arriva alla terza fase, secondo quanto sostenuto da Williamson, si raggiunge un livello di fedeltà più alto. La fedeltà comincia ad essere conativa e si esprime nella forte volontà in capo al consumatore di stabilizzare e rafforzare nel lungo periodo il rapporto con l'azienda mediante una serie di acquisti ripetuti.

L'ultima fase è caratterizzata da una fedeltà profonda, la più profonda ovvero la fedeltà d'azione. In questo stadio il cliente è completamente fidelizzato e non ricerca ulteriori alternative al prodotto ma è pienamente soddisfatto dall'esperienza di consumo con

quest'ultimo. La volontà di mantenere a lungo questa relazione lo spinge fino al punto di eliminare potenziali problematiche tra lui e l'azienda.

Altro punto chiave di quest'ultima fase è la minor rilevanza delle insoddisfazioni derivanti dalla relazione con l'impresa e dall'utilizzo del prodotto.

Lilia Costabile, studiosa e docente di Macroeconomia, propone un modello definito "modello dinamico di customer loyalty" che integra elementi attinenti alla soddisfazione del cliente e concetti di marketing relazionale.

La satisfaction del consumatore è il punto di partenza per la costruzione di una relazione duratura con l'azienda. Una volta raggiunto l'appagamento del cliente sarà possibile creare fiducia e fedeltà, basi per il rapporto che si andrà ad instaurare.

Se il processo di customer satisfaction riguarda le fasi iniziali di costruzione della relazione, il marketing relazionale analizza il percorso che si dovrà seguire una volta creatosi il rapporto.
Per raggiungere la loyalty del consumatore, come già anticipato, è necessaria la fiducia definita appunto come "la soddisfazione cumulata nel tempo, in seguito a transazioni di mercato il cui esito conferma le aspettative di performance maturate dal cliente" (Costabile 1999).
La satisfaction è anche, secondo teorie provenienti dal marketing relazionale, la base per raggiungere una stretta collaborazione tra impresa e consumatore. Oltre alla fiducia, nel processo di costruzione del rapporto, intervengo anche fattori determinanti come il commitment, la reciprocità e la cooperazione.

Il commitment è definibile come la volontà persistente di continuare con l'azienda il rapporto venutosi a creare. A determinare il commitment concorrono la fiducia, i vantaggi che provengono dal rapporto impresa/cliente e gli eventuali costi in caso di cessazione di quest'ultimo, il grado di adesione e accettazione dei medesimi valori e finalità.
La cooperazione nasce da una serie di esperienze cumulative che hanno avuto esito particolarmente positivo agli occhi del cliente e la conseguenza di tutto ciò è un rapporto di reciproco rispetto che escluda, da entrambe le parti, comportamenti opportunistici e finalizzati all'esclusivo vantaggio personale.
Ci sarà collaborazione solo quando una parte non percepirà dell'altra un atteggiamento opportunistico e quando entrambe daranno grande rilevanza ai medesimi valori.

Percepire un equilibrio diverso tra le parti ed una sorta di "competizione" può sicuramente incidere sul livello di satisfaction finale. Il concetto di equità e infatti definibile come "la proporzionalità, percepita dal cliente, fra gli output e gli input di uno scambio e gli output e gli input che dal medesimo scambio vengono generati per una terza parte" (Costabile 1999).

Per raggiungere quindi una fedeltà totale o d'azione ed arrivare ad un rapporto stabile e duraturo tra azienda e consumatore è necessario valutare la soddisfazione del cliente che però non deve essere l'unico elemento determinante nel processo. Nel caso però venisse a mancare la customer satisfaction si potrà raggiungere esclusivamente una fedeltà di tipo comportamentale che prevede solo un "acquisto inerziale". Raggiungere questo livello di loyalty è assolutamente poco soddisfacente per l'azienda in quanto il cliente è fidato per il semplice motivo che non è in grado di considerare le alternative proposte dalla concorrenza ma è comunque fortemente influenzabili da eventuali proposte accattivanti.

Il modello di Constable è quindi una sorta di analisi del processo dinamico che porta la relazione azienda/cliente ad una fase di completa fidelizzazione di quest'ultimo, utilizzando come punti di riferimento il marketing relazionale e la customer satisfaction.

Il modello distingue quattro principali fasi all'interno delle quali si nota la presenza di un processo valutativo del cliente, in relazione a diverse configurazioni di valore:

- Valore atteso: rapporto tra i costi in capo al cliente ed i vantaggi legati all'utilizzo del prodotto
- Valore percepito: deriva dall'utilizzo del bene e confrontato con il valore atteso permette di determinare la soddisfazione del consumatore
- Valore monadico: valore percepito utilizzando come metro di paragone le alternative proposte dalla concorrenza che il cliente ha deciso di considerare
- Valore diadico: questo valore anche definito "valore equità" nasce dal confronto tra quanto il consumatore ritiene di aver ricevuto dall'azienda e ciò che invece pensa di aver trasmesso; tutto in relazione quindi a costi e benefici.

Queste diverse configurazioni sono la base per la costruzione dei quattro momenti principali che portano alla fidelizzazione del cliente. Quattro fasi che sono: fase della

soddisfazione e dell'accumulazione di fiducia, fase della fiducia e della fedeltà comportamentale, fedeltà mentale e lealtà.

FASE DELLA SODDISFAZIONE E DELL'ACCUMULAZIONE DELLA FIDUCIA

I primi momenti di creazione del rapporto tra impresa e consumatore prevedono il confronto tra valore atteso e percepito. Ci sarà soddisfazione solo nel caso in cui le aspettative del cliente in relazione al prodotto acquistato siano confermate.
Dalla soddisfazione nasce poi la fiducia che porterà il consumatore a replicare gli acquisti effettuati.

Nel caso in cui il cliente risulti appagato anche dalle successive esperienze di acquisto, la tendenza sarà quella di ripetere la spesa e tutto ciò andrà a determinare un ulteriore aumento della customer loyalty.

FASE DELLA FIDUCIA E DELLA FEDELTA' COMPORTAMENTALE

Un aumento continuo del livello di loyalty del cliente porta anche una conseguente crescita del numero di acquisti presso la stessa impresa.
In questo stadio il cliente preferisce un determinato bene rispetto a quanto offerto dalla concorrenza, per motivi esplicitamente economici. Un rapporto fiduciario è infatti vantaggioso sotto tanti punti di vista anche a livello di costi; un processo di fidelizzazione riduce ad esempio i costi di transazione.

Sono diverse le tipologie di costi sulle quali influisce la loyalty. Diminuiscono ad esempio i costi emotivi, il cliente è infatti fortemente convinto dalla performance del prodotto e non ha perciò la necessità di sostenere le spese legate alla ricerca di beni alternativi. Non sosterrà di conseguenza anche i costi legati alla comprensione del funzionamento del prodotto.

Anche i costi emotivi diminuiscono in proporzione all'aumento della fiducia in quanto il consumatore non avrà nessun tipo di dubbio riguardo la performance del prodotto, ormai compresa, viste le esperienze di acquisto passate. Un dubbio minore permette anche una diminuzione del rischio percepito.

Una buona customer loyalty permette di ridurre anche i costi operativi ovvero tutto quello che determina una spesa dovuta al tempo, alle eventuali trasferte ed alla necessità di dover valutare le proposte della concorrenza.

Costi che risentono della fiducia sono anche quelli strutturali ovvero quelli determinati da un cambiamento della tecnologia del prodotto quando ci si affida a fornitori diversi. Un aumento rilevante della fiducia del consumatore permette anche una conseguente crescita delle economie di transazione sfruttabili dallo stesso ed un notevole vantaggio nel riacquisto. Un tornaconto economico così rilevante genererà di conseguenza una fedeltà comportamentale.

Questo tipo di fedeltà non è però così duratura in quanto il consumatore inizierà prima o poi a rivalutare quanto fino ad ora sperimentato e magari considerare qualcosa di economicamente ancor più vantaggioso.

Il cliente in questo istante confronta il valore che percepisce durante le prime due fasi del rapporto con il valore atteso della concorrenza, il tutto al netto delle economie di fiducia.
Una volta considerato questo, il cliente potrà decidere di terminare il rapporto, di continuarlo sfruttando il vantaggio economico legato ai minori costi oppure proseguire la relazione per il fatto che la proposta dell'azienda esprime un valore superiore rispetto a quanto offre la concorrenza.
Nel caso il consumatore decida di perseguire quest'ultima strada, avrà successivamente inizio la terza fase.

FASE DELLA FEDELTA' MENTALE

Questa fase è caratterizzata oltre che dalla satisfaction proveniente dall'utilizzo del prodotto e da una forte fiducia che ha indirizzato il cliente verso una fedeltà di tipo comportamentale, anche dalla visione seconda il consumatore associa all'impresa la capacità di produrre tramite l'offerta, un valore maggiore rispetto a quanto riesce a fare la concorrenza.

Questa visione spinge il rapporto verso una loyalty di tipo mentale

È proprio il fatto che l'azienda sia in grado di offrire un prodotto con un valore superiore rispetto ai competitors a fidelizzare il consumatore. L'attenzione non si

concentra quindi più sulla presenza di economie di fiducia che portavano ad una fedeltà comportamentale bensì sulla possibilità di aver accesso ad un maggior valore.
Conseguenza di questo tipo di fedeltà è il non interesse del consumatore nei confronti di altre possibili alternative.

La soddisfazione del consumatore è in questo stadio veramente elevata, come lo è il livello di fiducia e da questo consegue un forte utilizzo delle attività di cross selling.
Il processo continua considerando quanto i clienti di lunga data conoscano fortemente sia ciò che l'azienda propone come prodotti e servizi sia l'impresa nel suo complesso.
In seguito a ciò è chiaro che il consumatore sia in grado di comprendere a pieno le proprie competenze valutative e decida quindi di iniziare una nuova comparazione del valore.
Il cliente decide di passare, in seguito alla sua crescente preparazione a riguardo, da una visione monadica del valore ad una diadica. Inizia quindi un confronto continuo tra ciò che il consumatore ritiene di aver ricevuto dall'impresa in termini di valore e quanto invece crede di aver trasmesso alla stessa.
Questo atteggiamento può essere causato da diversi fattori, uno di questi è tante volte la sensazione di non ricevere un trattamento adeguato da parte dell'impresa durante la fase di vendita.

Altra motivazione può essere data dalla sensazione di essere una fondamentale fonte di valore per l'azienda. L'idea che il consumatore sviluppa riguardo alla sua importanza nei confronti dell'impresa lo porta a ricercare un continuo equilibrio tra ciò che ha ricevuto in termini di benefici e ciò che ha offerto.

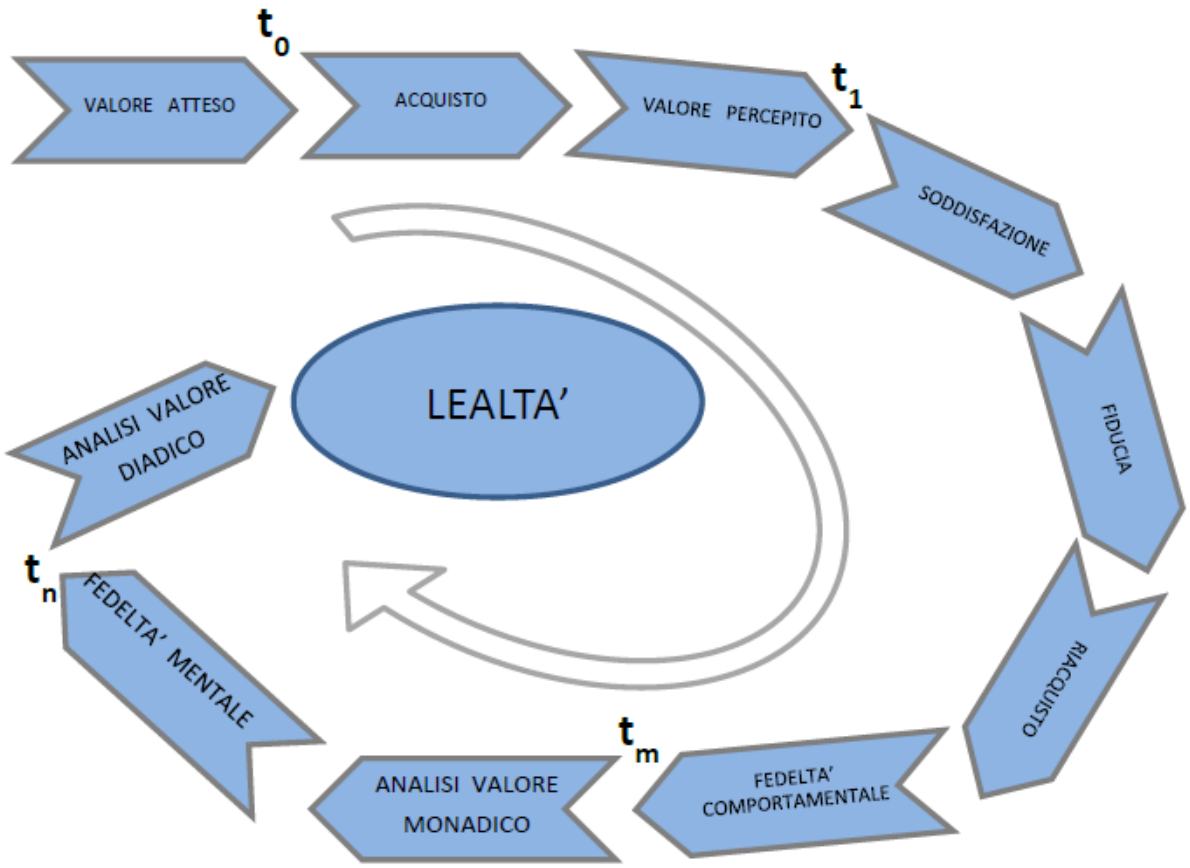
Se il rapporto tra i benefici offerti e ricevuti può ritenersi equo, il consumatore continuerà la propria relazione con l'azienda verso la fase della customer loyalty vera e propria.

FASE DELLA LEALTA'

Un cliente fedele o meglio leale partecipa in modo attivo alle attività dell'azienda cooperando con quest'ultima; una fedeltà di tipo comportamentale lo induce a ripetere gli acquisti presso la stessa azienda ma è fortemente legato a quest'ultima anche da una fedeltà mentale che nasce specialmente dalla satisfaction proveniente dall'uso del prodotto, dalla fiducia e dal fatto che il cliente ritenga l'offerta superiore rispetto a quanto proposto dalla concorrenza.

Il cliente può essere fidelizzato anche nel momento in cui percepisce una certa corrispondenza tra i valori propri e quelli trasmessi dall'azienda ed è in seguito a ciò che il cliente decide di adottare un comportamento collaborativo e di cooperazione.

Il modello dinamico di customer loyalty



Analizzando l'immagine sopra riportata si può notare come il rapporto impresa/cliente nasca nell'esatto istante in cui il consumatore decide di acquistare il bene ovvero in t_0 e proseguirà arrivando a t_1 cioè nel momento in cui viene a crearsi o meno

soddisfazione. Un buon livello di soddisfazione porta come conseguenza primaria una crescita di fiducia verso l'azienda e la possibilità che il consumatore ripeta il processo di acquisto.

Il cliente ottiene infatti un determinato vantaggio economico che lo spinge a continuare ad acquistare facendolo così" ricadere" nella cosiddetta fedeltà comportamentale.

Quando si giunge al tempo t_m è necessario effettuare un ulteriore confronto, questa volta relativo al valore monadico ovvero al valore che il cliente coglie in relazione a quanto proposto come alternativa dalla concorrenza e potenzialmente considerato come soddisfacente durante il processo di acquisto.

Si passa alla fedeltà mentale nel caso in cui il cliente valuti superiore la proposta dell'impresa rispetto a quanto offerto dai competitors.

Si giunge poi all'ultima fase comparativa prima dell'arrivo alla lealtà vera e propria. Ci si focalizza quindi sul valore diadico e si valuta l'equità tra i valori reciprocamente trasmessi. Se il cliente percepirà una certa correttezza tra quanto trasmesso in termini appunto di valore e quanto ricevuto, sarà allora possibile raggiungere lo stadio finale, la customer loyalty vera e propria.

Un dettaglio da non sottovalutare e che influenza in modo decisivo il raggiungimento della fedeltà totale del consumatore è il grado di concorrenza all'interno del mercato.
Nei casi infatti in cui la competitività sia particolarmente bassa oppure addirittura inesistente come nel caso del monopolio, è possibile fidelizzare garantendo un livello di soddisfazione non così elevato.
In mercati particolarmente competitivi invece il cliente deve sentirsi maggiormente appagato per poter essere completamente fidelizzato e poter mantenere una relazione a lungo termine.

5.4 Le reazioni del cliente, reclamo e rivalsa

Non sempre il cliente risulta appagato dal rapporto con l'azienda e dall'utilizzo del prodotto che gli viene proposto ed è da questo tipo di situazioni che nascono reclami e rivalse.

Il soggetto insoddisfatto è solito voler esprimere il suo disappunto e la sua scontentezza e può farlo decidendo di far presente direttamente all'azienda quanto crede ma può anche rivolgersi a soggetti esterni alla stessa come ad esempio le associazioni di consumatori.
La lamentela rivolta a soggetti terzi è solitamente l'ultima strada che il consumatore decide di perseguire; è molto probabile che prima il soggetto abbia già espresso la sua insoddisfazione all'azienda ma non abbia ricevuto i risultati sperati.

Esistono reazioni che non esprimono solo un certo dispiacere ma mirano a danneggiare l'impresa in modo concreto sia a livello materiale che sotto l'aspetto dell'immagine e vengono definite azioni vendicative o di rivalsa.
Non sempre reazioni di questo tipo sono la diretta conseguenza di un'insoddisfazione del consumatore oppure di eventuali osservazioni non considerate dall'azienda ma possono derivare anche da una possibile violazione da parte dell'impresa di una serie di valori e di regole ritenuti cardini del rapporto tra consumatore ed impresa.

Le azioni vendicative o di rivalsa sono, secondo gli studiosi Grègorie e Fisher, comportamenti che il consumatore mette in atto per provocare danni all'impresa in seguito ai danni che l'impresa ha causato al cliente.
Questi comportamenti sono oggetto di studio in quanto richiedono al cliente, che li mette in atto, un elevato dispendio economico, di tempo ed energie anche se il risultato è solitamente poco soddisfacente, talvolta inesistente.
Queste rivalse presentano diversi canali di attuazione, uno dei più frequenti sfrutta la tecnologia ovvero il web che permette un "intervento" diretto, mirato e fortemente efficace.

La motivazione principale che spinge un cliente ad intraprendere questo percorso è il tradimento. Il consumatore è infatti convinto ci sia stata un'ingiustizia nei suoi

confronti ed è per questo motivo che decide di mettere in atto una rivalsa; il tutto al fine di ricreare un rapporto equo, precedentemente pregiudicato dall'impresa.

Se il rapporto è di lungo termine il consumatore percepirà in modo più profondo la sensazione di essere stato tradito.

Grègorie e Fisher sfruttano la nozione di tradimento per esporre il concetto di "love becomes hate" ovvero il processo psicologico che il consumatore affronta durante situazioni di questo tipo.
Se il cliente valuta ingiusto il comportamento dell'impresa nei suoi confronti allora potrà decidere di perseguire questa strada. Una volta appurato il tradimento il consumatore può chiedere un indennizzo per quanto subito oppure, in alternativa, decidere di adottare un comportamento che porti danno all'azienda stessa.

Nel caso il consumatore decidesse di intraprendere un'azione dannosa, l'azienda potrebbe decidere di rimediare a quanto accaduto sostituendo celermente il prodotto non correttamente funzionante, potrebbe semplicemente ripararlo o, in alternativa, concedere al cliente un trattamento preferenziale mediante sconti e promozioni.
Come sostengono Grègorie e Fisher ogni azienda dovrebbe "fare tutto ciò che è in suo potere per assicurarsi che i loro migliori clienti non diventino i loro peggior nemici".

Lo scopo primario del cliente è invece diverso e mira soprattutto a danneggiare l'azienda rea di averlo tradito, non ricerca infatti nessun tipo di indennizzo o rimborso che riporti la situazione ad uno stadio precedente.

Altre forme di vendetta molto più violente possono essere aggressioni nei confronti del personale, atti vandalici o la diffamazione, strada facilmente perseguibile sfruttando i mezzi di comunicazione odierni, soprattutto internet. Anche il passaparola discriminatorio è frequentemente utilizzato.
Se dal comportamento vendicativo non si possono trarre insegnamenti costruttivi in quanto finalizzato esclusivamente a recare danno, così non è per i reclami. Quando il cliente decide di reclamare e l'azienda risponde in modo corretto ed efficace è possibile che il rapporto si rafforzi, che il cliente risulti soddisfatto dal modus operandi aziendale e inizi a diffondere la positività della sua esperienza post-reclamo mediante un passaparola favorevole.

5.5 Il complimento del cliente

Quando il cliente si ritiene soddisfatto del rapporto che ha instaurato con l'impresa o dell'utilizzo di un determinato prodotto può decidere di manifestare questa sensazione positiva mediante il complimento.
Questa forma di espressione è fortemente rilevante in chiave aziendale in quanto fornisce informazioni utili e spunti per migliorare quanto già messo in atto.

L'impresa dovrebbe dare a questa forma di espressione verbale il giusto valore cercando di favorire i complimenti, individuarli, capirli ed ovviamente operare su quest'ultimi.

Favorire i complimenti e nel caso anche eventuali rimostranze può essere fondamentale per capire come il cliente considera l'offerta che gli viene proposta ed il valore che a quest'ultima viene associato. Nel caso infatti che il cliente decida di non esprimere nessun tipo di parere a riguardo, la situazione risulta incerta; è possibile sia soddisfatto ma può essere anche l'esatto contrario.
L'importanza di queste informazioni deve essere uno spunto affinchè l'azienda consideri in modo concreto quanto il cliente esprime sia in modo positivo che negativo e lo ritenga fondamentale per il proprio sviluppo e la propria crescita.

Non tutti i complimenti devono però essere considerati allo stesso modo. L'azienda deve essere in grado di individuare quelli realmente rilevanti; è infatti possibile che quanto espresso dal consumatore non sia sempre così veritiero oppure sia un'affermazione che non esprime realmente quanto percepito.
Saper selezionare correttamente un complimento o lamentela non è un compito così agevole per il semplice fatto che la percezione cambia in relazione al soggetto incaricato di valutarli.

Si passa poi alla comprensione, che risulta più impegnativa nel caso dei complimenti piuttosto che per le lamentele. Possono essere infatti considerati svariati fattori che spingono un consumatore ad esprimere la propria soddisfazione ed è importante catalogarli a seconda dell'importanza e della motivazione che rivestono per decidere come affrontarli nel modo migliore.

In seguito a numerosi studi è stato proposto un elenco di 8 diverse motivazioni che possono spingere un consumatore verso un complimento:

- Una particolare satisfaction o appagamento
- Diminuire la dissonanza cognitiva e quindi percepire come le giuste le scelte effettuate
- La presenza di determinate regole che spingono verso una sorta di reciprocità del rapporto; se l'azienda ha messo in atto un determinato comportamento per soddisfare il cliente, quest'ultimo cercherò di adottare un atteggiamento che ripaghi l'impresa per quanto fatto
- L'ntenzione di rendere migliore la relazione con il personale, anche con l'intento di ottenere eventuali agevolazioni commerciali
- L'importanza associata a prodotti e sevizi dell'impresa
- Il voler esprimere la propria soddisfazione in relazione ad un determinato atteggiamento aziendale che il cliente valuta in maniera particolarmente positiva
- Rendere una lamentela maggiormente efficace
- Lodare l'impresa per un vantaggio economico

È necessario infine operare sui complimenti.
Questo processo si può eseguire seguendo diverse strade per il semplice fatto che ogni complimento, come precedentemente anticipato, nasce basandosi su diverse motivazioni.
Se ci si trova ad esempio in una situazione in cui il consumatore decide di complimentarsi al fine di ridurre la dissonanza cognitiva, l'azienda potrà decidere di tranquillizzare il cliente circa la sicurezza delle sue scelte.

Il processo che un cliente utilizza per trasmettere la propria soddisfazione all'azienda e congratularsi con quest'ultima può sembrare facilmente interpretabile ma è, come già evidenziato precedentemente, complicato e caratterizzato da moltissime sfaccettature. Cercare, individuare, capire e agire sui complimenti è davvero molto difficile

A conferma di ciò gli studiosi Kraft e Martin sostengono che "i complimenti possono essere molto sottili e passare senza essere riconosciuti"

5.6 La comunicazione verbale: il passaparola

Il passaparola è uno dei mezzi di comunicazione che, su iniziativa del cliente, permette di esprimere spontaneamente un pensiero che non è modificabile dall'impresa ma rimanere fortemente soggettivo. Il consumatore decide di condividere la propria esperienza con l'azienda ma anche l'appagamento o l'insoddisfazione legati all'utilizzo di un determinato bene.

Il fatto che l'azienda non possa controllare il pensiero diffuso rende questo strumento comunicativo davvero veritiero e soprattutto attendibile agli occhi degli altri clienti,

Se il pensiero che si diffonde è positivo, aumenterà di conseguenza l'interesse di nuovi potenziali clienti attratti dall'azienda e dal bene prodotto. L'impresa potrà quindi usufruire di una sorta di "pubblicità gratuita" in quanto saranno i consumatori stessi a diffondere il valore del bene, facendo risparmiare ingenti costi promozionali.

Un passaparola che diffonde una visione negativa dell'azienda e della sua offerta potrebbe causare un calo nelle vendite e diminuire l'incisività delle campagne pubblicitarie proposte.

Ogni prodotto risente in modo diverso dell'influenza del passaparola.
Ne risentono particolarmente i beni di lusso o comunque dal costo elevato, i prodotti molto evidenti, con un rischio notevole ovvero difficilmente valutabili nel momento che precede l'acquisto e l'impiego ed infine quelli caratterizzati da un elevato livello tecnico.
Ma cosa spinge il consumatore ad attivare un processo di passaparola? Può accadere in seguito alla sensazione di appagamento successiva all'utilizzo di un determinato bene, al fatto che abbia superato la performance prevista ed il consumatore sia rimasto fortemente soddisfatto. È in questi casi che ha inizio un passaparola positivo.

Non sempre però il cliente è appagato dell'esperienza vissuta per il fatto che le aspettative riposte nel prodotto non sono state soddisfatte. Questo può indurlo ad iniziare un passaparola negativo sia come valvola di sfogo per esprimere il proprio pensiero e la propria insoddisfazione all'azienda, sia in forma preventiva verso terzi. Il cliente decide di condividere la propria esperienza per evitare che eventuali potenziali consumatori si ritrovino nella medesima situazione oppure per vendicare quanto subito.

Sarebbe molto importante che l'impresa riuscisse a gestire la diffusione di notizie sui suoi prodotti e servizi specialmente quando si esprime una valutazione negativa. È in questi casi che l'azienda può decidere ad esempio di ampliare il numero dei punti di customer care sul territorio, questo per supportare la clientela e dare la possibilità quindi di esprimere al personale competente il proprio malcontento.
Adottando questa strategia il consumatore sarà meno propenso a diffondere un pensiero negativo riguardante l'azienda.

È importante inoltre che l'impresa decida di ampliare la diffusione di un passaparola positivo, fonte di crescita e sviluppo. Per far ciò può essere necessario creare, attraverso l'utilizzo della tecnologia, degli spazi di condivisione on-line (blog, canali ecc.) che permettano alla clientela di esprimere la propria soddisfazione rendendo partecipi anche soggetti terzi.

Il passaparola è quindi uno strumento fortemente impattante che può creare a seconda di come viene utilizzato, vantaggi o svantaggi davvero rilevanti in chiave aziendale. È quindi interesse dell'azienda capire e gestire questa forma di comunicazione ma soprattutto lavorare sull'elemento scatenante il passaparola: la soddisfazione o insoddisfazione del cliente.

6 CAPITOLO 5

MISURAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION

6.1 Introduzione

Riuscire a misurare la satisfaction del cliente è un processo gravoso per l'impresa che necessita di un dispendio notevole di risorse, finanze e tempo. Questo notevole impegno da parte dell'azienda viene però ripagato da una serie di benefici fondamentali per lo sviluppo e la crescita della stessa.

Esistono quindi svariati motivi per i quali si decidere di compiere un'analisi sulla customer satisfaction. Lo studioso ed economista Gerson, in particolare, individua sette ragioni principali:

1. Arrivare a comprendere le valutazioni della clientela
2. Individuare necessità, richieste ed i desideri della clientela
3. Riuscire ad eliminare i gap
4. Avere sotto controllo il processo di sviluppo qualitativo del servizio e della customer satisfaction
5. Per la semplice ragione che un aumento in termini di performance determina conseguentemente anche una crescita del profitto
6. Per capire se e come l'azienda stia crescendo
7. Per continuare a progredire in modo continuo

Il parere del consumatore è caratterizzato da una forte soggettività data dalle differenti esigenze che possono spingerlo o meno a considerare un prodotto piuttosto che un altro. Il desiderio di acquistare un determinato bene o l'esigenza di farlo variano a seconda del valore che un soggetto vi associa e quindi sarà necessario tenere in considerazione la presenza di diversi punti di vista.
È per questa serie di motivazioni che l'azienda ha la necessità di capire quali siano i giudizi e le valutazioni della clientela sull'offerta proposta.

Esiste un secondo motivo che può spingere un'azienda a focalizzarsi sulla misurazione della soddisfazione della sua clientela ovvero la necessità di comprendere quali siano i

bisogni dei customers. La scelta che spinge un cliente ad acquistare un determinato bene è infatti solitamente fortemente ponderata e legata principalmente al soddisfacimento di una sua esigenza.
È per questo motivo che l'azienda dovrà cercare di capire quali siano gli elementi ricercati dal consumatore che possano appagarlo e come quest'ultimo valuti l'offerta in relazione alle sue aspettative.

I bisogni della clientela si evolvono e cambiano con il passare del tempo ed è per questo che un'analisi accurata dovrebbe determinare anche il percorso che i consumatori seguono durante la loro evoluzione.
Le informazioni che si possono trarre da questa analisi diventano fulcro per riuscire ad eliminare o meglio colmare i gap venutisi a creare.
L'azienda dovrà poi delineare precisi valori di performance da diffondere sia ai dipendenti che alla clientela.

È proprio in relazione a quest'ultima necessità che l'azienda trova vantaggio nel processo di misurazione; questo in quanto un'analisi accurata permette di determinare la performance raggiunta al momento, sulle basi di quella precedentemente prefissata. Se gli standard prefissati "sono stati sviluppati tenendo conto delle percezioni del cliente, il fatto di raggiungere o superare (come pure di non raggiungere) quest'ultimi darà un chiaro segno del grado di soddisfazione del cliente e di ciò che dovrà essere fatto in futuro" (Gerson,1995).

Altra motivazione che può spingere un'azienda ad intraprendere un processo di misurazione è legata al fatto che l'aumento dei profitti è direttamente proporzionale ad una crescita della performance. Una crescita della satisfaction è però possibile solo dopo aver effettuato un rilevamento della stessa.
Un elevato grado di soddisfazione determina un aumento del livello delle vendite e molto probabilmente anche una crescita della redditività, questo in quanto una clientela appagata provoca una riduzione dei costi in chiave aziendale.

La sesta motivazione che può spingere l'impresa ad intraprendere un processo di misurazione è la possibilità di ricevere importanti indicazioni sul processo di sviluppo e crescita della satisfaction e capire quindi se la strada intrapresa può essere positiva o meno.

Ultima motivazione delle sette precedentemente elencate riguarda la necessità dell'azienda di mantenere uno sviluppo continuo nel tempo al fine di creare un vantaggio nei confronti dei competitors di lunga durata. Misurare significa infatti aver la prova tangente di aver intrapreso in modo corretto ed oggettivo un processo di questo tipo.

6.2 Le fasi

Rilevare la satisfaction della clientela è, come anticipato, un processo altamente dispendioso sia a livello finanziario/economico che temporale ed è per questo che è necessario svolgerlo in maniera dettagliata ed accurata per non incappare in errori banali e sprecare quanto impiegato.

Il processo di misurazione e rilevazione si compone principalmente di quattro fasi che verranno successivamente descritte ed analizzate:

- Fase preparatoria
- Raccolta dati
- Elaborare ed interpretare dati
- Esporre ed utilizzare i risultati conseguiti

6.2.1 La fase preparatoria

La prima fase ovvero quella di preparazione è di fondamentale importanza per la corretta realizzazione dell'intero processo, da questa dipende infatti l'ottenimento di un buon risultato.

Il primo passo da fare per iniziare il processo è quello di identificare in modo chiaro e specifico gli obiettivi da raggiungere.
Questo sia per aver chiaro il percorso da seguire per raggiungere quanto prestabilito sia per valutare, una volta terminata l'indagine, se i risultati raggiunti sono in linea con gli obiettivi prefissati

L'azienda dovrà poi valutare se affidare la misurazione a soggetti terzi specializzati nel settore quindi eventuali società esterne oppure incaricarsi personalmente dello svolgimento.
Come decidere la strada migliore? L'impresa dovrà innanzitutto capire quanto al suo interno siano presenti figure professionalmente adatte a svolgere un compito di questo tipo; capire quindi se ci sono le competenze, le abilità e l'esperienza per svolgere in modo efficace quanto richiesto.
Altro elemento fondamentale per la scelta è capire la frequenza con la quale si intende svolgere la misurazione. L'intenzione di effettuare l'indagine in modo costante e regolare nel tempo per avere un'immagine chiara della situazione aziendale, potrebbe spingere l'azienda a preferire una soluzione interna che porterebbe sicuramente ad una netta riduzione dei costi ed una forte crescita del personale incaricato sia in termini di conoscenze che di competenze.

La scelta invece di dover compiere misurazioni in modo non costante nel tempo può sicuramente portare alla decisione di affidarsi ad una società esterna specializzata in questo tipo di operazioni.
Quando l'impresa decide di perseguire questa strada è fondamentale che gli accordi stipulati con chi dovrà appunto misurare la soddisfazione siano chiari e ben definiti. Dovranno essere selezionati gli obiettivi, le tempistiche per la realizzazione ed i costi necessari.

Il procedere con questo tipo di indagini richiede una forte conoscenza dei clienti ed è per questo motivo che risulta necessario procedere con una precisa segmentazione degli stessi in base alle esigenze espresse ed all'importanza che rivestono all'interno dell'azienda. I segmenti risultanti da questo processo ingloberanno clienti con caratteristiche simili ma si differenzieranno dagli altri per la caratteristica indagata.
Segmentare seguendo questi criteri significa individuare le necessità della clientela prima ancora che riescano a percepire questo tipo di bisogno.

La suddivisione considera anche la profittabilità del consumatore considerato distinguendo chi è davvero determinante nell'economia dell'azienda da chi invece risulta poco rilevante. I clienti da considerare maggiormente sono quelli con un life time value sicuramente più elevato e quelli che potenzialmente potranno svilupparne uno particolarmente rilevante.

6.2.2 La raccolta dati

La seconda fase prevede il diretto contatto con il cliente e quindi la parte forse più corposa del processo. Si inizia con il campionamento, si passa poi a redigere il questionario ed a decidere attraverso quali modalità effettuare la somministrazione dello stesso e si termina con l'intervista vera e propria.

6.2.2.1 Il campionamento

L'impossibilità di compiere un'analisi universale ovvero che consideri la totalità dei consumatori globali, porta all'utilizzo di un determinato campione che dovrà essere fortemente significativo al fine di riuscire a rappresentare il maggior numero di consumatori e poter quindi estendere globalmente i risultati.

La numerosità del campione dipende sia dalle disponibilità economiche dell'impresa sia ad esempio dalla grandezza dell'ambiente considerato, dall'errore accettato, dal grado di fiducia e da quanto eterogeneo risulta essere l'universo.
Da un punto di vista teorico la numerosità del campione dovrebbe risentire dell'estensione dell'universo e viceversa anche se l'aumento o diminuzione della prima non sono direttamente proporzionali all'aumento o diminuzione della seconda.

Dal momento in cui si decide di utilizzare un campione per la rilevazione, sarà necessario considerare la possibilità di incappare nel cosiddetto errore di campionamento; questo in quanto è stata considerata una piccola parte rispetto alla totalità dei consumatori.
Se si decide di accettare un grado di errore particolarmente basso poi si dovrà, di conseguenza, considerare un'ampiezza del campione particolarmente elevata e viceversa.

Il livello di fiducia invece esprime la reale veridicità dei risultati ottenuti potendo scartare quelli non realmente affidabili, focalizzandosi su quelli più rilevanti. Ci si aspetterà un errore più rilevante nel caso in cui si voglia mantenere il livello

particolarmente elevato, diminuendo invece il grado di fiducia ricercato anche l'errore diminuirà.
Anche la numerosità del campione è un aspetto fortemente rilevante in quanto risente in modo particolare del livello di eterogeneità dell'ambiente globale. In caso di forte eterogeneità sarà necessario considerare un campione particolarmente ampio in modo da potere eseguire una rilevazione che esprima davvero quanto ricercato.

Selezionare il campione adatto è uno degli elementi che determinano o meno il successo della misurazione. Esistono diversi tipi di campione che si differenziano per punti di forza e debolezza ma generalmente vengono suddivisi in due macro-categorie: campioni probabilistici e non.
Nella prima categoria possono essere inseriti i campioni all'interno dei quali ciascuno elemento della popolazione può, alla pari degli altri, entrare a farne parte mentre nella seconda la probabilità di entrarvi varia in base a quanto il campione è caratterizzato dalle stesse caratteristiche della popolazione.

Quali tecniche di campionamento possono essere utilizzate?

- Casuale semplice
- Sistematico
- Stratificato
- A due stadi

Il primo tipo di campionamento prevede pura casualità, l'esempio più semplice è l'estrazione da un'urna. I punti di forza sono perlopiù legati alla facilità nella realizzazione ed alla possibilità di eseguire il tutto con un basso dispendio economico.
È possibile però che questa metodologia non sia rappresentativa in maniera adeguata.
Può accadere poi che i costi aumentino in maniera esponenziale in caso di un mutamento nelle modalità di conduzione della rilevazione. Nel caso di interviste personali infatti, i soggetti considerati potrebbe ritrovarsi in posizioni lontane tra loro causando ingenti costi di spostamento.
Terzo limite di questo tipo campionamento riguarda la necessità di possedere una sorta di elenco dei soggetti che fanno parte di una determinata popolazione.

La complessità aumenta quando si inizia ad utilizzare un campionamento di tipo sistematico. Il primo step necessario è il calcolo della variabile k definita come passo di campionamento cioè il rapporto tra la dimensione della popolazione e quanto

numeroso è il campione. Si passa poi all'estrazione di un numero r che varia da 1 a k. Il campione è composto da una serie di elementi definiti come r, r+(k*1), r+(k*2),…, r+k(n-1). N è definito come la numerosità campionaria.
Questa tipologia ha lo svantaggio di richiedere necessariamente un elenco numerato e preciso delle unità presenti all'interno della popolazione. Per il resto esistono ulteriori punti di forza e debolezza che risultano però simili al campionamento precedentemente analizzato.

Il campionamento stratificato è invece una modalità molto precisa ed efficace che permette di considerare in modo corretto i diversi livelli di eterogeneità insiti nella popolazione. Il primo step da seguire è una sorta di ricollocazione delle unità presenti all'interno della popolazione in diversi strati a seconda dell'attributo che si va rilevando. All'interno devono poi risultare omogenei, completi e suddividere la popolazione in modo specifico.
Si passa poi all'estrazione ovvero si sorteggiano casualmente alcune unità presenti in ciascun strato; è possibile che il numero delle estrazioni aumenti all'aumentare dell'ampiezza dello strato considerato al fine di ottenere un risultato maggiormente significativo.
I punti di debolezza di questa metodologia riguardano la necessità di possedere un elenco dei soggetti interni alla popolazione e la complessità nella preparazione legata all'individuazione dei diversi strati.

Il campionamento definito a due stadi segna invece una svolta in quanto non necessità la presenza di una lista delle unità interne alla popolazione.
Si inizia il processo determinando le "unità di primo stadio" e si passa poi alla selezione di quelle "di secondo stadio", interne alle prime. Quelle di primo stadio vengono definite primarie, quelle di secondo ovviamente secondarie.
Si passa poi alla creazione di un elenco di unità primarie e tra queste se ne estraggono alcune. Utilizzando queste ultime si effettua un'ulteriore estrazione arrivando quindi a determinare le unità secondarie che andranno a costituire il campione di riferimento.
Questo tipo di campionamento necessita, come quello precedente, di una fase preparatoria che consiste nel selezionare i diversi stadi.

Le quattro tipologie di campionamento sopra descritte si basano principalmente su un fattore probabilistico ma esistono ulteriori tipologie che eliminano questa caratteristica: campionamento per quote e per scelta ragionata.

Il campionamento per quote prevede la suddivisione della popolazione in gruppi fortemente omogenei al loro interno e contraddistinti da un determinato attributo e si completa con l'assegnazione di un determinato peso percentuale a ciascuno di loro attraverso l'utilizzo di dati censuari.
Le quote vengono definite come il numero di unità che rappresenta ciascun gruppo e vengono create dal cosiddetto rilevatore, soggetto incaricato appunto della rilevazione che determina quali unità appartengono o meno ad una specifica popolazione. Il rilevatore ha quindi il compito di effettuare l'indagine con la possibilità di scegliere, rispettando i limiti imposti dalle quote, quali unità considerare.

Il campionamento ragionato nasce invece dall'impossibilità di creare una lista completa e precisa delle unità interne alla popolazione e talvolta anche da ragioni di carattere economico.
Nel caso infatti ci siano popolazioni contenenti un numero limitato e ben definito di unità, è consigliabile selezionarle appunto in modo ragionato, considerando le caratteristiche maggiormente rilevanti per l'indagine. Si raggiungerà così una rappresentatività dipendente esclusivamente dal livello di conoscenza della popolazione e capacità di chi ha effettuato la selezione.

6.2.2.2 Identificazione degli elementi della soddisfazione

Dopo aver stabilito quanto il campione debba essere consistente ed aver determinato la corretta tipologia di campionamento da adottare, è necessario identificare quali elementi che determinano la satisfaction.

"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).
Esistono diverse tecniche per individuare i fattori che creano o meglio determinano la soddisfazione e tra queste le più utilizzate sono le interviste ed i focus group.

L'intervista vera e propria viene condotta da un intervistatore che attraverso uno stretto dialogo spinge il soggetto selezionato ad esprimere il proprio parere riguardo all'offerta

che l'azienda propone ed ai fattori insiti in quest'ultima che condizionano la sua soddisfazione.
Esistono dei vantaggi particolarmente evidenti quando si utilizza questo tipo di tecnica in particolare è possibile individuare quali siano le esigenze della clientela in modo chiaro, ma per raggiungere un risultato di questo tipo è necessario parecchio tempo specialmente quando si devono analizzare e valutare le risposte ottenute.

Si può utilizzare invece una tecnica basata appunto sul focus group cercando di coinvolgere l'azienda nel suo complesso quindi includendo una parte del personale dipendente, della dirigenza e, se possibile, della clientela. Il momento di incontro prevede la massima libertà di espressione, la presenza di un cosiddetto moderatore garantirà il rispetto delle regole e degli argomenti precedentemente stabiliti. Una volta poste ai partecipanti le domande prefissate sarà il gruppo ad iniziare e proseguire la discussione sempre seguendo le direttive imposte dal moderatore stesso.

La libertà di espressione è, come già anticipato, la base per la buona riuscita della discussione ed è per questa ragione che chiunque deve essere messo a proprio agio per poter sostenere al meglio la propria opinione, anche se discordante da quella degli altri partecipanti. Il moderatore avrà il compito di coinvolgere anche i soggetti meno propositivi e "coraggiosi" in modo tale da poter considerare il pensiero di tutti.

La figura del moderatore è quindi di fondamentale importanza ed è necessario che nel suo agire mantenga sempre un'aria di neutralità, indispensabile affinchè i partecipanti non risultino influenzati dalla sua opinione.

Come per le interviste, anche il focus group presenta vantaggi e svantaggi assolutamente da considerare. A livello economico risulta sicuramente più conveniente e più veloce nella preparazione ma se parliamo di impatto ed efficacia troviamo delle debolezze. Le idee e le opinioni che fuoriescono da un incontro di questo tipo sono da un punto di vista numerico sicuramente maggiori ma sembrano anche essere meno approfondite e significative.
Esistono poi delle difficoltà nella libera espressione dei partecipanti. È possibile infatti che la presenza di soggetti appartenenti a classi diverse all'interno dell'azienda limiti alcuni individui nell'esprimere in modo chiaro e diretto un'opinione che possa ipoteticamente essere sgradita ad alcuni partecipanti. È probabile quindi che un dipendente eviti di esprimere un concetto che contrasti ad esempio con quanto sostenuto dal proprio superiore.

Altra situazione eventualmente da evitare nasce dalla capacità dialettica e nozionistica di alcuni soggetti partecipanti al focus group che può limitare o indirizzare la discussione, escludendo determinate opinioni. È compito del moderatore scongiurare che questo accada garantendo un valore equo ai diversi pareri presenti.

6.2.2.3 Il questionario e modalità di somministrazione

Una parte fondamentale nel processo di rilevazione della soddisfazione del cliente è la creazione del questionario dalla quale dipende la corretta esecuzione della stessa

Il questionario è una sorta di elenco di domande alle quali il consumatore dovrà ovviamente rispondere. Il modello utilizzato ed il contenuto sono uguali per qualsiasi intervistato in modo da poter raccogliere in modo semplice ed omogeneo i risultati.
Una corretta stesura del questionario è fulcro per poter arrivare in modo efficace al consumatore ed è per questo motivo che le domande poste devono essere semplici e facilmente interpretabili, evitando un linguaggio troppo forbito e complicato per facilitare la comprensione e scongiurare un rifiuto del soggetto intervistato.

Anche nel redigere il questionario sarà necessario rispettare una certa neutralità in modo da non indirizzare o compromettere le risposte date.
Altro fattore da considerare è la tempistica legata al completamento. Dilungarsi con una serie troppo lunga di domande potrebbe distogliere l'intervistato dal completare il questionario oppure limitare la sua attenzione nelle risposte date, compromettendo necessariamente il risultato. Decidere secondo quale ordine porre le domande è certamente fondamentale per un buon esito infatti preferire domande impegnative e porle nella parte finale potrebbe indurre il soggetto, già "provato" dalla fase precedente, a rispondere in maniera meno precisa e più approssimativa.
La parte inziale dovrebbe essere una sorta di stimolo per chi legge ovvero sarebbe necessario proporre questioni semplici magari accattivanti che stimolino l'interesse e spingano il soggetto a proseguire verso la parte successiva.

Le domande possono poi assumere varie forme a seconda dello scopo per il quale vengono poste. Possono essere dirette ovvero finalizzate ad indirizzare il soggetto ad

esprimere un'opinione strettamente personale, coinvolgendolo nel questionario oppure indirette quindi generiche ed imparziali. Quest'ultime vengono utilizzate allo scopo di spingere l'intervistato verso una maggiore sincerità in quanto, essendo riferite a situazioni ipotetiche, permettono l'espressione di un'opinione più genuina e meno influenzabile.

Si possono poi porre domande aperte o chiuse.
Le prime lasciano all'intervistato uno spazio vuoto all'interno del quale è possibile esprimere un parere senza vincoli e prevedono un minimo di livello di soggettività in quanto la domanda necessita di interpretazione.
Per quanto riguarda le domande chiuse invece le risposte vengono "consigliate" dal questionario stesso e sarà il soggetto intervistato ad individuare quella maggiormente adatta al suo pensiero. Una redazione corretta del questionario prevede un numero preciso di risposte possibili senza proporre una scelta troppo ampia e dispersiva che metta in difficoltà l'intervistato.
È possibile comunque che il soggetto non riconosca tra le risposte presenti quella maggiormente adatta al suo pensiero ed alla sua opinione ed è per questo motivo che si può introdurre la possibilità di utilizzare domande semi-chiuse.
Il soggetto inizia a rispondere seguendo lo schema proposto dal questionario ma può aggiungere personalmente, selezionando la voce "altro", il proprio parere che risulta diverso dalle opzioni precedentemente considerate.

Le domande chiuse prevedono, in alcuni casi, la possibilità di inserire una sorta di graduatoria che permette all'intervistato di esprimere il proprio posizionamento.
Graduatoria che può prevedere l'uso di numeri (esprimere il proprio pare utilizzando una scala numerica che va ad esempio da 1 a 5) oppure una valutazione (poco felice, abbastanza felice, felice, molto felice).

Si può utilizzare poi una graduatoria che sfrutti i cosiddetti "differenziali semantici". Vengono sottoposte all'intervistato due visioni diametralmente opposte ed in base a dove si posiziona il soggetto, lungo la scala che le congiunge, possiamo valutare quale sia la sua preferenza e quanto intenso sia l'interesse.

Anche la scala di Likert è uno strumento fortemente utilizzato per rilevare la soddisfazione della clientela in particolare per le ricerche in ambito sociale e la valutazione di comportamenti ed idee.

Vengono sottoposte all'intervistato una serie affermazioni legate al comportamento che si sta cercando di valutare; queste devono avere una conformazione "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).
Maggiore sarà la propensione verso quanto si cerca di valutare e maggiori saranno i punti conferiti.
Al soggetto intervistato verranno proposte diverse affermazioni nei confronti delle quali dovrà esprimere il proprio accordo o disaccordo scegliendo tra "completamente d'accordo, d'accordo, incerto, in disaccordo ed infine in completo disaccordo".

Quando il soggetto risulta in accordo con quanto indagato verrà assegnato un punteggio, a seconda della risposta data, che parte da 5 punti fino ad arrivare alla fine della scala ovvero un punteggio uguale a 1. In caso di disaccordo invece si inverte l'ordine numerico partendo quindi da 1 ed arrivando a 5. È possibile che la scala numerica consideri cifre che vanno da 0 a 5 anziché da 1 a 5.

Per raggiungere un risultato ed analizzare quanto individuato verranno sommati tutti i punteggi parziali per andare a costituire il punteggio totale.
Il modello storicamente presentava sette possibili alternative di scelta per esprimere il proprio accordo/disaccordo: completamente d'accordo, moderatamente d'accordo, incerto, moderatamente in disaccordo, in disaccordo e completamente in disaccordo.

Successivamente furono eliminate le opzioni di "moderato accordo" e "moderato disaccordo" causando una tendenza molto forte verso le scelte intermedie ovvero l'opzione "incerto". Venne successivamente proposta l'eliminazione di un parere neutro, poi non messa in atto, in quanto ritenuta una scelta sbagliata perché "obbligava" gli intervistati a perseguire un'idea concordante o meno senza poter esimersi dal farlo.

La scala Likert presenta quindi diversi punti di forza e tra questi sicuramente troviamo la semplicità nella creazione e nell'impiego. Una volta terminata l'intervista anche la fase di raccolta delle risposte risulta agevole in quanto le possibilità di scelta sono predeterminate.
Anche la presenza di diverse possibilità di risposta è uno dei punti di forza del modello poichè permette di avere un parere del soggetto intervistato più completo e soddisfacente evitando quindi le classiche opzioni dicotomiche poco rilevanti ai fini del risultato e dell'analisi.

Ci sono anche però dei punti di debolezza in questa scala, il primo è legato al valore delle domande chiuse che, per la loro struttura, limitano la scelta dell'intervistato rinchiudendolo in qualcosa di predeterminato, riducendo le sue possibilità di espressione e quindi esprimendo solo in parte il proprio comportamento.
Esistono casi in cui la non adeguatezza delle opzioni presenti induce il soggetto a non esprimere nessun tipo di opinione, eliminando quindi la volontà di farlo.

Si possono creare poi situazioni in cui la scelta viene compiuta seguendo criteri di comodità e semplicità. Attendendosi all'ordine secondo il quale le risposte vengono inserite è possibile che l'intervistato, appunto per i motivi precedentemente enunciati, scelga di rispondere in modo seriale. Il soggetto infatti potrebbe dimostrarsi favorevole ad ogni possibilità, indipendentemente da quanto realmente ritiene corrisponda alla verità, evitando decisioni particolarmente inusuali.
Un questionario compilato seguendo questi criteri diviene poco rilevante ai fini della valutazione in quanto poco veritiero ed affidabile.
È per questa serie di motivi che un questionario efficace e rilevante ai fini del risultato deve essere redatto seguendo dei principi lessicali semplici che possano essere diretti ed efficaci nei confronti dell'intervistato; un linguaggio semplice e di facile comprensione permette una scelta più accurata e precisa del soggetto.

È importante infine valutare al meglio quale sia il canale distributivo da utilizzare per intervistare un determinato cliente.

Esistono diversi modi per proporre un questionario al cliente, in particolare ne verranno considerati tre, i più utilizzati:

- L'intervista personale
- L'intervista telefonica
- L'autocompilazione

Il primo canale è sicuramente, tra le varie possibilità, quello economicamente più dispendioso ma più efficace se lo si valuta sotto il punto di vista del rapporto che si viene ad instaurare con il soggetto intervistato.
La figura che indirizza l'intervista è quella appunto dell'intervistatore che può sicuramente semplificare il compito del soggetto chiarendo eventuali dubbi sulle domande poste e stimolarlo verso una più forte collaborazione ma può, allo stesso

tempo, essere un limite, influenzando il pensiero dell'intervistato e le sue decisioni specialmente nel caso di giudizi negativi.
Anche dal punto di vista delle tempistiche esistono delle debolezze; realizzare un'intervista è comunque un processo che necessità di preparazione e di una fase centrale abbastanza corposa ed è per questi motivi che i tempi si allungano.

Esiste poi la possibilità di utilizzare il telefono come canale di somministrazione che a livello di costi è sicuramente più accessibile e permette comunque il raggiungimento di buoni risultati valutabili nell'immediato.
Esistono anche diversi svantaggi legati a questo metodo di somministrazione, uno di questi fa riferimento all'impossibilità di indentificare il soggetto che risponde e che ovviamente rimane anonimo. Si può riscontrare anche un problema riferito al tempo in particolare a quanto l'intervistato è disposto a dedicarne per completare il questionario e solitamente non si dilunga più di tanto. È per questo motivo che l'utilizzo del telefono è da evitare nel caso si vogliano proporre questionari particolarmente lunghi.
C'è poi un fattore di privacy che determina la buona riuscita o meno di questo canale di somministrazione. Un questionario proposto mediante telefono può essere percepito dall'intervistato come fortemente invasivo e quindi preferibilmente evitato dallo stesso.

Si cerca di evitare questa problematica preferendo il terzo tipo di somministrazione ovvero l'autocompilazione. Per mettere l'intervistato a proprio agio e permettergli una certa autonomia nella risposta è possibile che il questionario venga somministrato allo stesso che, una volta compilato, lo andrà restituire mediante posta. Insieme al questionario il soggetto riceverà anche tutte le facilitazioni per redigere e poi riconsegnare il materiale dallo stesso compilato ovvero eventuali indicazioni per un corretto svolgimento ed una busta con indirizzo e pre-affrancata.
Oltre ad eventuali indicazioni, la mancanza di un soggetto che conduca l'intervistato verso una corretta compilazione del questionario fa sì che il linguaggio utilizzato debba essere necessariamente di facile interpretazione per rendere il tutto più agevole.
Punto di critico di questo modello è la bassa percentuale di questionari compilati e poi rispediti.

Esiste anche in questo metodo un problema di tempistiche ovvero l'ampio periodo di tempo che trascorre dal momento in cui il questionario viene inviato all'intervistato fino al momento in cui ritorna al mittente.

Ci sono però anche delle valide motivazioni che spingono ad intraprendere questa strada, una di queste è rappresentata dall'opportunità in capo all'intervistato di poter esprimere nei tempi e nei modi che preferisce quanto ritenuto opportuno. La qualità del sondaggio risulterà quindi sicuramente più elevata e più rappresentativa della realtà. Anche i costi particolarmente bassi sono un elemento da non sottovalutare.

Una delle ultime novità prevede l'utilizzo del web per l'invio e la somministrazione dei questionari riducendo così i costi praticamente a zero evitando spese legate alla creazione di materiale cartaceo di qualsiasi genere da dover fornire all'intervistato. Internet è un mezzo molto più comodo e sicuramente più incisivo che permette l'invio anche di materiale multimediale da allegare al questionario per risultare più efficaci agli occhi dell'intervistato. Anche con questa modalità di somministrazione le risposte ricevute sono comunque numericamente poco rilevanti.

6.2.2.4 Interviste e loro esecuzione

Fase cruciale per ottenere buoni risultati in chiave di misurazione della soddisfazione è l'esecuzione dell'intervista vera e propria. È necessario mantenere lo stesso impegno e la stessa precisione adottati nella fase preliminare del processo per non compromettere il lavoro già svolto.

Si inizia l'intervista con una sorta di elenco dei comportamenti che gli intervistati dovranno seguire durante questa fase; regole valide sia nel caso in cui lo svolgimento venga affidato a soggetti qualificati proveniente dall'esterno dell'azienda sia quando la direzione viene affidata a dipendenti dell'impresa.

Se la conduzione dell'intervista è affidata a più soggetti è necessario che mantengano lo stesso comportamento e che quindi seguano delle linee standard, questo affinchè i risultati possano essere facilmente comparabili.
Chi conduce l'intervista ha il compito di leggere i vari quesiti seguendo l'ordine stabilito nella fase preliminare, senza influenzare i soggetti intervistati con eventuali commenti o espressioni personali, gesti ed informazioni non verbali.

È necessario quindi mantenere un certo livello di imparzialità che però porti comunque ad instaurare un rapporto di collaborazione e cortesia con l'intervistato.
Nel caso di eventuali incertezze interpretative riguardanti le domande poste, l'intervistatore potrà esclusivamente rileggere quanto già scritto o, se previsto, proporre una versione diversa ma assolutamente non esprimere la propria interpretazione del quesito.
Tutto questo è fondamentale per il raggiungimento di risultati affidabili che rispecchino realmente il pensiero e la visione dell'intervistato senza dover far affidamento su valutazione poco genuine ed influenzate da elementi esterni.

6.2.3 Elaborazione dati ed interpretazione

Dopo aver completato la raccolta dei dati inizia il processo di elaborazione ed interpretazione degli stessi e per far ciò esistono due diverse metodologie applicabili: la media aritmetica e quella ponderata.
Ogni intervistato assegnerà a ciascun fattore un certo livello di importanza nella determinazione della sua soddisfazione e proprio questa soggettività nella valutazione spingerà verso l'utilizzo della media ponderata che tiene certamente in considerazione il punto di vista dei soggetti intervistati, distinguendo i vari fattori appunto sulla base della rilevanza associata agli stessi.

Non tutti i consumatori infatti spingono l'azienda ad eccellere in determinanti ambiti e per quanto riguarda determinati fattori, questo per il semplice motivo che il loro interesse verso questi aspetti è particolarmente basso ed irrilevante ed il loro ruolo nella creazione di soddisfazione è marginale.
Si utilizza la media che permette una facile comprensione ma purtroppo non risulta utile ai fini della rilevazione delle differenze tra i diversi valori considerati. Per ovviare a questa problematica si sfruttano allora degli indici di variabilità che permettono di misurare le differenze ricercate.
Si sfrutta solitamente la varianza come indice di riferimento e la si calcola come la differenza tra la media dei quadrati delle indagini ed il quadrato della media di quest'ultime.

Una volta applicata la radice quadrata al risultato ottenuto si arriverà a determinare il cosiddetto scarto quadratico medio che presenta la stessa unità di misura della media, un importante vantaggio.

L'insieme di dati ed informazioni raccolti devono essere necessariamente elaborati per poter essere poi compresi ed utilizzati. Riuscire ad interpretare nel modo corretto i risultati ottenuti permette di intraprendere azioni finalizzate alla crescita della satisfaction della clientela.
Interpretare nel modo corretto permette di:

- Poter suddividere il parco clienti a seconda del livello di soddisfazione che li accomuna o meno, distinguendoli principalmente tra molto soddisfatti, soddisfatti ed insoddisfatti. Catalogare nel modo corretto aiuta l'azienda a decidere le modalità di intervento da adottare; intraprendere ad esempio azioni correttive oppure sostituire eventuali elementi che portano insoddisfazione
- Selezionare le cause fonti di insoddisfazione allo scopo di eliminarle ed individuare quelle che invece creano vantaggio competitivo al fine di valorizzarle
- Ragionare e dare una motivazione alla distanza tra il punto di vista del consumatore e quello dell'impresa
- Selezionare le finalità

Individuare e soprattutto saper sfruttare punti di forza e debolezza di un'impresa può essere quindi qualcosa di fortemente complicato e complesso ed un aiuto concreto può provenire dalla creazione della cosiddetta mappa delle priorità.
Questa rappresentazione grafica nasce combinando i requisiti sui quali si basa la satisfaction del cliente ed i dati che esprimono invece la soddisfazione vera e propria.

Inserendo in un grafico i diversi requisiti in base allo scostamento dalla media sia della soddisfazione che del valore associato si viene appunto a creare la mappa delle priorità.

All'interno della mappa in alto destra possiamo trovare il requisito 1, al quale la clientela associa un valore particolarmente elevato e dal quale proviene un alto livello di soddisfazione. Dovrà quindi essere messo in atto un comportamento finalizzato a mantenere quanto già creato.

Proseguendo ad analizzare la mappa delle priorità si trova, in basso a destra, il requisito 2, sicuramente rilevante ai fini della satisfaction ma causa di un livello di soddisfazione non così elevato, solitamente inferiore alla media.
Bisognerà quindi decidere di intervenire in tempi più rapidi correggendo eventuali problematiche.

Anche per quanto riguarda questo requisito saranno sicuramente necessarie della azione finalizzate ad un aumento del livello di customer satisfaction anche se l'urgenza con cui si dovrà intervenire è sicuramente minore, vista l'importanza inferiore che la clientela associa a questo fattore.

Il requisito 4 è invece fonte di un ottimo livello di satisfaction ma l'importanza che i consumatori gli attribuiscono non è comunque così elevata ed è per questo motivo che le azioni correttive eventualmente intraprese dall'azienda dovrebbero essere rivolte ad un aumento del valore posto in esso.

6.3 Il QFD

L'utilizzo della matrice appena analizzata permette di selezionare i requisiti insiti nell'offerta e valutare quali siano quelli da valorizzare in quanto punti di forza in chiave competitiva e quelli possibilmente considerabili successivamente. Il parere del cliente è quindi fondamentale per l'utilizzo di questo strumento che senza dubbio aiuta la società nella costruzione di un'offerta ideale per la clientela.

Utilizzare questa tipologia di matrice è certamente vantaggioso in chiave di customer satisfaction ma risulta anche inefficace se si necessitano informazioni tecniche sul prodotto che l'azienda propone.

Si può quindi optare per uno strumento che integra sia elementi soggettivi che caratteristiche tecniche: il Quality Function Deployment (Stocchetti 2003).
Si decide di perseguire questa strada al fine di esprimere una valutazione a livello tecnico-specialistico in relazione ai bisogni insiti nel consumatore.

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).

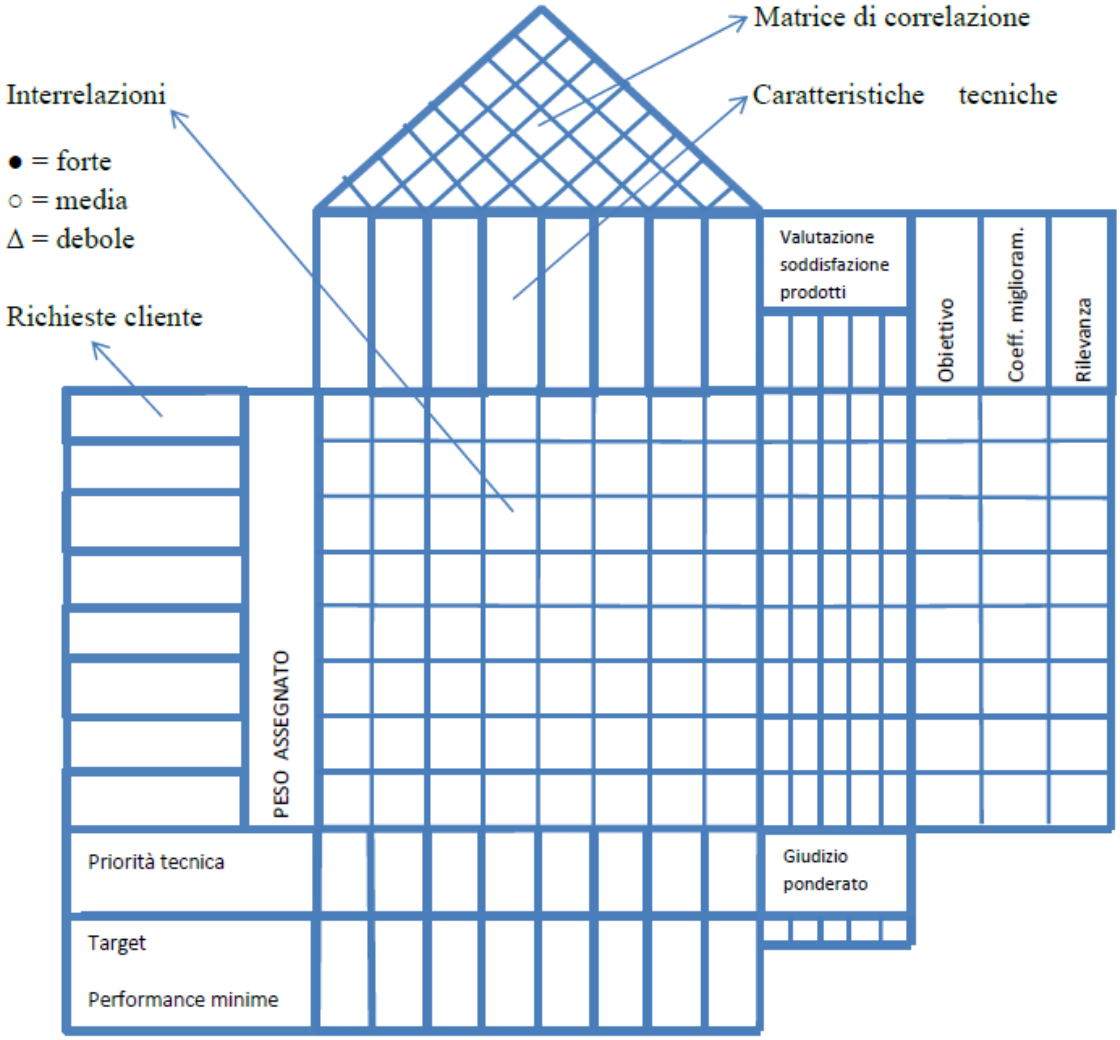
Per una corretta realizzazione del QFD è quindi necessario che qualsiasi funzione interna all'azienda collabori strettamente con le altre verso uno scopo comune evitando rigidità e sequenzialità nel processo. Tutto questo è finalizzato ad eliminare la possibilità che si creino eventuali intoppi particolarmente costosi nel processo di creazione del prodotto con la necessità di apportare determinati cambiamenti o, nel peggiore dei casi, rimandare allo step precedente il prodotto stesso. Tutto questo determinerebbe oltre ad un rilevante dispendio economico, anche una perdita di tempo nella lavorazione non indifferente.
Il proseguimento, senza intoppi, di questo processo è legato ad una corretta progettazione del prodotto finale che deve adattarsi nella sua totalità alle esigenze del cliente fin dalla fase iniziale.

La base per realizzare al meglio il QFD è la cooperazione tra i soggetti incaricati della valutazione delle esigenze del cliente e quindi chi si occupa della determinazione del mercato in cui operare e chi invece, da questi dati, riassume il tutto in chiave tecnica e specialistica. Il fine di questo strumento sembra essere chiaro ovvero il tentativo di creare uno stretto legame lavorativo e collaborativo tra i soggetti incaricati della programmazione e della crescita del prodotto e chi invece si occupa della sua visibilità e diffusione attraverso il marketing. La collaborazione tra i soggetti adibiti alle due funzioni è necessaria affinchè gli obiettivi preposti siano condivisi da entrambi e che quindi l'impegno offerto sia finalizzato al medesimo scopo.

La realizzazione di un QFD nasce con la creazione di un cosiddetto gruppo interfunzionale che innanzitutto dovrà individuare quali siano i bisogni della clientela esprimibili inizialmente con il linguaggio proprio del consumatore quindi particolarmente semplice ed immediato ma molto chiaro.

Ogni indicazione proveniente dai clienti dovrà essere analizzata e valutata al fine di assegnarle il giusto peso in chiave aziendale e, una volta selezionati i dati più rilevanti, dovranno essere poi tradotti sotto un punto di vista tecnico identificando le caratteristiche misurabili.

Lo step successivo prevede l'inserimento di questi elementi all'interno di un diagramma definito House of Quality.



La matrice è costituita, come illustrato, da una serie di righe che rappresentano le varie richieste dei consumatori e da colonne che rappresentano invece gli attributi a livello tecnico del prodotto.
Quando righe e colonne si incrociano si stabilisce una sorta di relazione tra i vari attributi ed i benefici provenienti da quest'ultimi. Ogni relazione risulterà poi essere più o meno intensa ed in base ciò si utilizzerà una diversa simbolistica per descriverla (forte, media, debole).
Analizzando la matrice si può scorgere nella zona superiore un triangolo, al cui interno i soggetti incaricati dovranno, dopo aver accoppiato due caratteristiche, valutare se tra queste è presente un collegamento. La finalità principale è quella di individuare possibili trade-off tra gli attributi tecnici.

Nel caso di inesistenti correlazioni e quindi in mancanza di un legame tra i due attributi lo spazio di unione tra i due verrà lasciato vuoto.
Si utilizza invece un segno positivo (+) nel caso in cui una caratteristica sia fortemente legata ad un'altra, in particolare quando la prima provoca un effetto positivo sulla seconda.

Esistono però anche casi diametralmente opposti ovvero quando tra i due attributi non esiste nessun tipo di correlazione positiva ed è in questi casi che si denota la presenza di trade-off. Si utilizza un segno negativo (-) per dimostrare come una miglioria in un attributo determini conseguenze negative nell'altro e lo si pone nel punto esatto, interno alla matrice, in cui i due requisiti si incontrano. Spetterà quindi all'azienda decidere quale sia l'attributo da migliorare e quale invece da scartare.

Si passa poi alla valutazione, in relazione ai bisogni ed alle esigenze manifestate dalla clientela, della customer satisfaction sia in relazione all'offerta proposta dalla società stessa sia in base a ciò che offrono i competitors.
Si vuole mettere quindi a confronto quanto sia gradito ciò che l'azienda offre in relazione alle proposte del mercato. Si esprime una valutazione che varia su una scala da 1 a 5, dove si sale progredendo da un apprezzamento minore associato al numero 1 fino ad arrivare al 5, espressione di soddisfazione massima.

Lo step successivo prevede si determinino gli obiettivi finali. Ci si deve interrogare innanzitutto sul livello di satisfaction a cui si decide di puntare nel processo di soddisfacimento del cliente, ovviamente in relazione alle sue esigenze (si può utilizzare il metodo di valutazione numerico visto in precedenza). Si dovrà decidere poi quale debba essere la performance associata ad ogni attributo, utilizzando per ciascuno l'unità di misura che meglio gli si addice.
Ulteriore elemento particolarmente importante relativamente agli obiettivi è il coefficiente di miglioramento che si esprime attraverso il rapporto tra obiettivo prestabilito ed il giudizio ponderato complessivo.

Può essere utile poi determinare la rilevanza dei benefici, le priorità tecniche ed il giudizio ponderato complessivo.
La prima variabile si calcola moltiplicando il coefficiente di miglioramento per il peso associato alla caratteristica considerata. Il risultato verrà indicato a destra, all'interno della house of quality.

Per ordinare in base all'importanza i vari attributi tecnici si utilizzano le priorità tecniche. Questo valore proviene dal prodotto tra il grado di intensità assegnato dal gruppo di lavoro al rapporto tra beneficio ed attributo in base ad un sistema di valutazione numerico ed il peso che il consumatore assegna al beneficio stesso. Dopo aver moltiplicato il tutto per il coefficiente di miglioramento si indicherà il risultato nella zona inferiore della house of quality.
Moltiplicare i diversi gradi di satisfaction per il peso che a loro viene associato permette di determinare il giudizio ponderato complessivo. Il punto di forza principale di questo modello è la spinta verso una collaborazione continua tra i settori incaricati della produzione e chi si occupa invece di marketing, storicamente in conflitto.

Esistono delle problematiche nel modello legate in particolare alle difficoltà realizzative, che sicuramente aumentano in modo direttamente proporzionale all'aumento del numero dei benefici valutati e dei diversi requisiti tecnici. Questa problematica si acutizza se si vanno a considerare attributi che non si possono misurare in modo diretto o nel caso di determinati benefici riferibili a specifici attributi. Se si decide di utilizzare il QDF per determinare la performance caratterizzata da una forte soggettività si arriverà molto probabilmente ad un risultato poco veritiero.

6.4 La fase propositiva

Dopo aver terminato il processo di raccolta e di analisi dei dati inizia la fase più importante ovvero la fase propositiva. La valutazione dei dati è certamente rilevante in chiave aziendale ma, visto il notevole dispendio sia livello economico che temporale, è necessario che tutto il lavoro svolto porti ad azioni correttive nel modus operandi dell'impresa e la aiuti a crescere sia nel rapporto con la clientela che nella fase concorrenziale con i competitors.

Il soggetto promotore dovrebbe, una volta analizzati i dati, permettere al personale dipendente di poter disporre di quest'ultimi non solo per il contributo offerto ma soprattutto per poter esprimere un proprio parere e fornire un supporto nelle azioni migliorative che l'azienda decide di mettere in atto.

Altri soggetti che dovrebbero essere informati dei risultati conseguiti potrebbero essere esterni all'impresa ovvero i clienti. Comunicare al consumatore il risultato della ricerca dimostra l'interesse aziendale nei suoi confronti e palesa allo stesso tempo l'interesse dell'impresa verso l'eliminazione dei fattori che provocano insoddisfazione.
Considerando il livello di conoscenze dei dipendenti e della clientela è possibile che i risultati debbano essere condivisi dopo aver effettuato una semplificazione degli stessi per permettere una migliore comprensione.

Decidere di rendere partecipe il personale dipendente non deve essere visto come un processo finalizzato ad individuare un eventuale responsabile, nel caso siano presenti problematiche o debolezze, bensì come un modo per valorizzare quanto di positivo è stato fatto fino ad ora, dando risalto e valore ai punti di forza presenti. La partecipazione e collaborazione permette poi di capire quali siano le lacune da colmare e come procedere per eliminarle.

Una volta individuata la strada da perseguire e valutata la possibilità di rendere concreto quanto pianificato, si inizia il processo di realizzativo vero e proprio.

Dopo aver applicato determinate correzioni si valuta l'efficacia dell'intervento e, nel caso di esiti positivi, può essere indicato segnalare la buona riuscita sia alla clientela

che al personale dipendente dimostrando come il buon risultato dipenda anche dall'ottima collaborazione con quest'ultimi.

6.5 Stimare la soddisfazione del cliente

6.5.1 Introduzione

Nel corso degli anni sono stati studiati diversi modelli che permettono di misurare in modo preciso la soddisfazione del cliente.
Una prima distinzione viene effettuata considerando due diversi tipi di applicazione; la prima consiste nel cosiddetto metodo diretto, la seconda invece è prettamente indiretta.

I modelli che sfruttano il metodo diretto basano la loro efficacia sulla presenza di indicatori che, partendo dal presupposto che esista una connessione tra quest'ultimi e la customer satisfaction, permettono una stima efficace del livello di soddisfacimento raggiunto.

Una delle forme di misurazione indiretta più utilizzate consiste nella valutazione dei reclami provenienti dalla clientela. Strumento certamente valido ma con dei punti di debolezza provenienti dall'atteggiamento tipico del consumatore in caso di insoddisfazione; capita spesso infatti che il reclamo non sia "ufficiale" quindi direttamente rivolto all'azienda ma che il consumatore preferisca adottare strade alternative per esprimere il proprio disappunto. Un cliente insoddisfatto tende a diffondere il proprio parere, in questo caso negativo, all'interno della comunità in cui vive compromettendo l'immagine dell'impresa.

Anche la retention della clientela è uno degli indicatori maggiormente utilizzati in azienda per misurare quanto un consumatore sia soddisfatto o meno. Riuscire a fidelizzare ed instaurare un rapporto di lunga durata può indicare un livello di soddisfazione alta anche se la fedeltà non è necessariamente sintomo di satisfaction.
Un cliente potrebbe aver scelto un determinato prodotto non per l'appagamento che proviene dallo stesso bensì, ad esempio, per motivi economici e quindi magari legati all'impossibilità di accedere a prodotti collocati in una fascia di prezzo più elevata.

Questo tipo di indicatore non fornisce inoltre indicazioni precise sulle motivazioni che possono spingere un soggetto a terminare il rapporto con un'azienda, legate magari alla soddisfazione personale ma anche alla volontà di sperimentare prodotti nuovi ed alternativi presenti all'interno del mercato magari ad un prezzo inferiore.

Complessivamente quindi possiamo sicuramente valutare come importante il contributo offerto da questi indicatori ma certamente non del tutto soddisfacente in quanto i risultati conseguibili seguendo il metodo indiretto non rappresentano in modo così veritiero la situazione complessiva.

Per aggiungere specificità ed efficacia al processo di misurazione si preferisce adottare il metodo diretto che basa la propria incisività sul coinvolgimento della clientela. La partecipazione del consumatore può essere realizzata seguendo diverse strade ma permette il raggiungimento di una misurazione che corrisponde in modo adeguato alla realtà e questo è dovuto alla veridicità di quanto indagato per il semplice motivo che il parere proviene direttamente dal cliente e non viene interpretato utilizzando indicatori o strumenti aggiuntivi.

Indipendentemente dal modello che si decide di utilizzare è necessario che "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).

6.5.2 Il modello di Kano

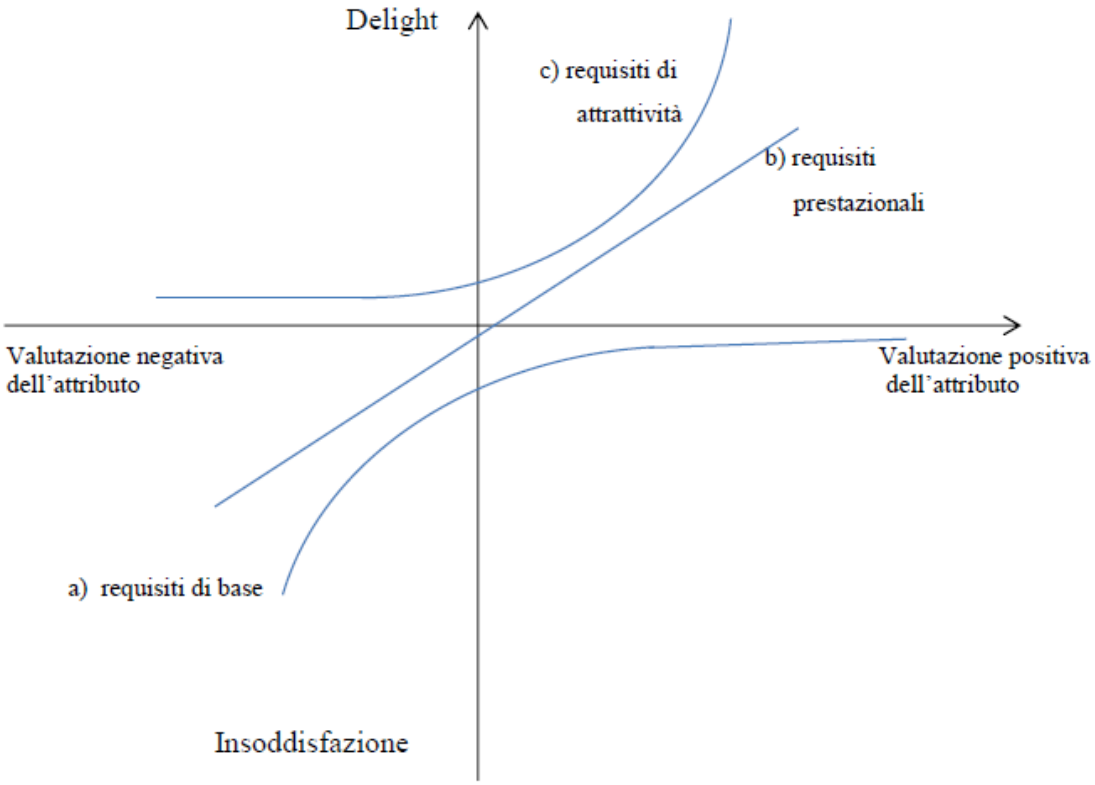
Il modello di Kano, teorizzato dallo studioso Noriaki Kano, basa la propria esistenza sul concetto secondo cui gli attributi di un determinato bene rivestono un ruolo fondamentale nella creazione di soddisfazione del consumatore. Alla luce di ciò si è deciso di procedere a suddivisione degli attributi in tre principali categorie:

- Attributi basic che determinano un basso livello di satisfaction in caso di bassa performance; nel caso di alta performance le conseguenze positive non sono così rilevanti
- Attributi exciting che sono particolarmente rilevanti in caso di performance elevata perché determinano un'elevata soddisfazione nel consumatore; una bassa prestazione influirà in modo poco rilevante sulla soddisfazione del cliente
- Attributi one-dimensional legati cioè da una relazione lineare ai giudizi di overall satisfaction che possono creare sia soddisfazione che insoddisfazione

Riassumendo, gli attributi basic sono condizione necessaria per poter competere nel mercato, rivestono per questo motivo un ruolo fondamentale in chiave aziendale ma su di loro l'investimento effettuato deve essere ben pianificato. Per ottenere invece un consistente vantaggio competitivo nel mercato attraverso una performance superiore ci si dovrebbe focalizzare sugli attributi exciting che permettono di valorizzare al massimo quanto offerto.

Per arrivare ad identificare la tipologia di attributo considerato sono state sviluppate negli anni diverse tecniche. Tra le tante, la più efficace è sicuramente la regressione con variabili dummy. Una volta codificate le valutazioni espresse dai clienti e catalogate in tre categorie (alta, media e bassa performance), questo procedimento prevede di stimare, per ciascun attributo, due coefficienti di regressione che valutano quanto ciascun attributo influenzi la soddisfazione finale del consumatore a seconda della performance rilevata.
Definiamo così basic un attributo che influisce negativamente se la performance rilevata è particolarmente bassa ma positivamente nel caso quest'ultima sia modesta.
L'attributo è di tipo exciting se la situazione è diametralmente opposta ovvero si riscontra un'influenza negativa poco o per nulla determinante in caso di bassa performance ma in caso di elevata performance anche l'impatto sarà notevole.

Gli attributi one-dimensional sono invece rilevanti in chiave di soddisfazione in quanto sia con una bassa che alta performance, l'influenza sarà determinante.



Un'altra tecnica che si applica per arrivare a determinare gli attributi è denominata Critical Incident Tecnique e viene utilizzata soprattutto nelle imprese di servizi. Questo sistema si basa sui cosiddetti critical incident, ovvero situazioni in cui il soggetto ha dovuto usufruire del servizio e secondo il quale sono state fonte di soddisfazione o insoddisfazione e quindi meritevoli di essere analizzate ed è quindi valutando quel momento che il ricercatore può individuare gli attributi cruciali.

Dal punto di vista pratico si procede assegnando al cliente un questionario che si compone di tre parti: la prima chiede di descrivere un episodio durante il quale ha fatto uso di un determinato servizio e dal quale ha tratto soddisfazione o insoddisfazione; gli

si chiede poi di specificare quando il tutto è avvenuto e si termina il programma chiedendo informazioni più specifiche sull'incremento o diminuzione di satisfaction legata a quella particolare situazione.
Una volta completato il questionario si passa ad una definizione e valutazione dei risultati, riunendo quelli simili, in particolare tenendo conto della loro natura e del livello di soddisfazione o insoddisfazione da loro proveniente.
Questo metodo di rilevazione presenta però un punto critico legato alla temporalità dei critical incident. Vista la possibilità, molto concreta, che gli eventi considerati siano accaduti parecchio tempo prima rispetto al momento dell'analisi deve essere considerata la possibilità che le sensazioni espresse dagli intervistati non siano le stesse ma mutino con il passare del tempo.

Il modello di Kano utilizza un particolare questionario che individua due domande per ciascun attributo poste al fine di valutare il comportamento dell'intervistato sia nel caso di alta performance sia quando il livello è modesto. Il soggetto esprimerà il proprio parere associando alla risposta un valore compreso tra 1 e 5 su una scala Likert.
Ogni attributo avrà poi una tabella simmetrica all'interno della quale righe e colonne esporranno i risultati conseguiti in relazione a quanto espresso dagli intervistati.

Dopo aver classificato nell'apposita tabella gli attributi si analizzano i risultati sempre mediante la costruzione di un'ulteriore tabella all'interno della quale, sulle righe verranno rappresentati gli attributi presi in considerazione e all'interno delle colonne la classe di appartenenza di quest'ultimi.

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

A = Attractive factor: satisfaction nel caso di performance elevata, viceversa il contrario
O = One-dimensional important performance factor: satisfaction in caso di performance elevata, insoddisfazione se invece la performance è bassa
I = indifferent: la performance non determina soddisfazione/insoddisfazione
M = Must-be factor: Indifferenza nel caso di performance elevata, insoddisfazione se invece la performance è bassa
R = Reverse evaluation: una bassa performance crea soddisfazione, alta performance crea insoddisfazione
Q = dubbio

Una volta pronto il questionario si dovrà decidere la tecnica migliore per proporlo agli intervistati. Una prima modalità consiste nell'intervista standard che permette una maggiore percentuale di risposta, la possibilità di mantenere una certa oggettività e la presenza di un supporto dato dall'intervistatore nel caso di eventuali difficoltà.
Un'altra possibile alternativa potrebbe essere l'invio tramite servizio postale, come già accennato.

Terminata l'intervista, si raccolgono i dati ed inizia la fase di analisi ed interpretazione che può essere effettuata:

- Utilizzando la frequenza
- Utilizzando la regola M>O>A>I
- Attraversi il coefficiente di soddisfacimento
- Con il Quality Improvement

Come prima tecnica si può quindi utilizzare la frequenza, un metodo semplice ed efficace che incontra però delle difficoltà se consideriamo che le aspettative dei clienti, nei confronti di determinati attributi, variano a seconda della posizione che ricoprono all'interno del mercato ed è per questo motivo che i risultati non sono sempre così veritieri.

Per ovviare a questa problematica si può considerare l'utilizzo di una seconda strategia ovvero la "M>O>A>I" che opera valutando quali siano gli attributi, che in caso di loro assenza, possano creare insoddisfazione; si procede poi valutando gli attributi one dimensional, attractive ed indifferent.

Un'altra strada molto utile per capire quanto un attributo sia più o meno influente per la customer satisfaction prevede il calcolo del cosiddetto coefficiente di soddisfacimento che permette di determinare l'importanza della caratteristica considerata valutando se quest'ultima sia determinante per la soddisfazione del cliente oppure eviti esclusivamente l'insoddisfazione.
Determinare questo tipo di valore permette poi di capire a livello di intensità quanto l'attributo contribuisca a generare soddisfazione e viceversa.
Si calcolano quindi due valori principali: il coefficiente di soddisfacimento e di non soddisfacimento.

$$\text{COEFFICIENTE DI SODDISFACIMENTO} = \frac{A + O}{A + O + M + I}$$

Questo valore specifica quanto la caratteristica determini la soddisfazione nel cliente ed è valutabile all'interno di un range numerico che va da 0 a 1. Più si è in prossimità dello 0 più l'attributo risulterà poco influente. Nel caso invece il valore risultante sia vicino al numero 1, l'incidenza dell'attributo sarà maggiormente rilevante.

$$\text{COEFFICIENTE DI NON SODDISFACIMENTO} = \frac{M + O}{[(A + O + M + I)(-1)]}$$

Quest'ultimo coefficiente può variare in una scala da -1 a 0. Se il valore si avvicina maggiormente a -1 allora la caratteristica considerata determinerà un alto livello di insoddisfazione nel caso di sua assenza ma se il valore raggiunto è in prossimità dello 0, l'insoddisfazione del consumatore risulterà sicuramente minore.

Un ulteriore coefficiente molto utilizzato, specialmente perché tiene in considerazione anche la concorrenza, elemento fondamentale per uno sviluppo competitivo, è il quality improvement.

QUALITY IMPROVEMENT

= (VALUTAZIONE PROPRIO PRODOTTO – VALUTAZIONE PRODOTTO CONCORRENZA) * IMPORTANZA RELATIVA

"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).

Utilizzare il modello di Kano permette quindi all'impresa di capire quali siano le caratteristiche davvero rilevanti per la clientela e quali invece risultino marginali.
Una volta determinato il vero valore si potrà decidere anche quanto e come investire.
Il modello di Kano permette inoltre di capire quali siano gli attributi, all'interno dello stesso mercato, che possono creare vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza e quali siano invece i punti di forza dei competitors.

6.5.3 Il modello di Servqual

ServQual, combinazione delle parole Service e Quality, è un modello di misurazione che nasce in territorio americano negli 80' e viene utilizzato per compiere ricerche a livello quantitativo sul consumatore sia in modo costante che occasionale. Si indagano in particolare il servizio che un'azienda propone e lo considera sotto un aspetto qualitativo.

Per spiegare al meglio il modello che si andrà a descrivere è necessario innanzitutto capire cosa si intende per servizio ovvero un'attività svolta a livello personale da determinati soggetti (erogatori) nei confronti di individui terzi (clientela o consumatori). Condizione necessaria per la somministrazione di un servizio è la presenza quindi di due figure: erogatori e fruitori.
Per essere definito servizio, un'attività deve, in aggiunta, assumere determinate caratteristiche: deve essere intangibile ed immateriale, nel momento in cui si realizza la prestazione, deve essere presente in contemporanea anche l'attività di consumo e deve prevedere la complicità del consumatore.

Anche il cliente è quindi fondamentale nel processo ed è anche da quest'ultimo che dipende la qualità del servizio erogato. Le competenze professionali dell'erogatore sono certamente cruciali per offrire quanto di meglio l'azienda possegga ma diventa fondamentale anche la sensibilità a livello umano e professionale del consumatore.

Il servizio prende forma quando si individuano all'interno dello stesso tre variabili fondamentali: gli elementi che il servizio eroga (cosa), le modalità di erogazione (come) e i soggetti incaricati (da chi). Queste tre componenti diverranno poi fondamentali nella creazione.

Come già anticipato il modello di ServQual misura il valore qualitativo di un servizio offerto; è necessario definire quindi cosa significhi qualità del servizio.
Il tema, già sicuramente trattato in precedenza, viene definito più specificatamente da due norme, la UNI EN ISO 8042 e la UNI EN ISO 9001, all'interno delle quali si spiega che la qualità di un servizio è data dall'insieme degli attributi insiti in un bene o servizio ed è grazie a questi che le esigenze espresse o meno dal consumatore vengono soddisfatte.

Il livello di satisfaction dipende appunto dalla capacità di appagare o meno le richieste della clientela.
Il concetto di servizio si può dividere poi in due macro-categorie: servizio atteso e percepito, la distinzione cioè tra quello che il cliente si aspetta dall'utilizzo di un determinato bene o appunto servizio e quanto si ritiene soddisfatto dopo l'esperienza vissuta. Esistono tre situazioni principali che determinano il livello di satisfaction:

- Le percezioni superano le attese e questo è sintomo di un servizio qualitativamente molto valido visto l'apprezzamento del consumatore
- Le percezioni rispecchiano le attese e quindi il livello di soddisfazione del consumatore è in linea con quanto si aspettava prima dell'esperienza di consumo. La qualità è quindi, nel complesso, sufficiente.
- Nel caso in cui le percezioni dopo l'utilizzo siano invece inferiori alle aspettative è possibile che la qualità del servizio sia invece bassa ma questo non è del tutto veritiero. Può accadere infatti che le percezioni siano inferiori alle attese in modo poco rilevante e, se partiamo da un livello di aspettativa particolarmente alto, questo dimostra che il cliente è rimasto comunque in gran parte soddisfatto

Tutto questa spiegazione teorica, base del modello di ServQual, introduce la parte pratica dello stesso che inizia con la creazione del questionario. Per arrivare ad un giudizio sulla qualità del servizio che sia efficace e per intraprendere eventuali azioni correttive come conseguenza di errori individuati dall'utilizzo del modello, è necessario scomporre il concetto di servizio in:

- Dimensione della qualità del servizio ovvero insiemi di fattori di qualità con almeno un elemento che li lega
- Fattori di qualità del servizio definibili come caratteristiche che i clienti ritengono fondamentali per un certo livello di qualità nel prodotto

Dimensioni e fattori possono essere classificati da un punto di vista qualitativo seguendo uno schema classico che viene regolarmente utilizzato per il modello ServQual ma è possibile anche utilizzare una classificazione diversa che si adatti alle caratteristiche del servizio del quale si vuole indagare la qualità considerando ad esempio dimensioni riguardanti:

- Aspetti del servizio che fanno riferimento al tempo
- Aspetti che si basano sulla semplicità d'uso
- Aspetti basati sull'informazione
- Aspetti che si riferiscono ad orientamento e accoglienza

- Aspetti che si riferiscono a strutture di tipo fisico
- Aspetti riguardanti relazioni sociali ed umane

Questo tipo di classificazione delle diverse dimensioni qualitative del servizio è certamente molto efficace e per questo molto utilizzata soprattutto perché considera aspetti molto più ampi e completi diversamente da quanto propone la classificazione tipica del modello ServQual. Quest'ultima considera infatti perlopiù aspetti riferibili al rapporto cliente-erogatore evitando riferimenti ad aspetti tecnici che molte volte sono necessari per la valutazione della qualità di un servizio in chiave aziendale.
Capire cosa offre e come viene proposto alla clientela è un'informazione fondamentale per la valutazione ed è per questo motivo che una classificazione ad hoc è molte volte preferibile a quella classica.
Si elencano ora gli elementi considerati nel modello ServQual:

- Elementi tangibili
- Affidabilità
- Capacità di risposta
- Capacità di rassicurazione
- Empatia

Come si può ben notare la classificazione che segue uno schema classico è molto incentrata sulle relazioni e ben quattro elementi su cinque elencati appartengo appunto alla sfera relazionale ed è anche per questo motivo che questo tipo di classificazione sembra adatto a servizi meno complessi.

Dopo aver individuato la classificazione delle dimensioni qualitative che può sembrare più efficace per il servizio che si vuole andare a valutare, si cercano i fattori che si vogliono proporre all'intervistato e sui quali quest'ultimo dovrà esprimere la propria opinione. Se si considera ad esempio il fattore tempo, l'intervistato potrà esprimere un'opinione sulla velocità, sulla tempestività, puntualità ecc.; se si considerano le strutture fisiche gli potrà essere chiesto un parere sulla pulizia, sul comfort ecc.

La scelta dei fattori da proporre dipende poi dall'importanza che rivestono all'interno dell'azienda e dall'importanza che i consumatori associano loro. Inizia così la creazione del questionario vero e proprio.
Dal punto di vista strutturale si compone solitamente di due blocchi; il primo, anche chiamato Sezione aspettative del cliente, verifica appunto le aspettative che il

consumatore ha nei confronti del prodotto o servizio da un punto di vista qualitativo; la Sezione percezioni del servizio ovvero il secondo blocco coinvolge l'intervistato chiedendogli di esprimere un giudizio su quanto offre l'impresa da un punto di vista qualitativo.
Un esempio efficace di questionario è costituito solitamente da un numero di affermazioni, sulle quali il soggetto l'intervistato può esprimere il proprio parere, pari all'incirca a 15. Il modello originale ne prevede molte di più, all'incirca una quarantina che però rischiano di allungare un po' troppo i tempi di completamento, scoraggiando così il soggetto dal terminare l'intervista. Riuscire a creare un questionario scorrevole incentiva la buona riuscita del progetto; nel caso in cui si decida di progettare qualcosa di particolarmente complesso sarebbe meglio cambiare strategia di intervista ed optare per qualcosa di diretto.

Solitamente il giudizio del cliente può essere espresso seguendo una scala numerica composta generalmente da 7 numeri, a discrezione però di chi progetta il questionario, che possono esprimere un parere assolutamente negativo (attraverso il valore 1) fino ad un senso di soddisfazione totale (valore numerico 7).

Per completare nel modo corretto il questionario potrebbe essere interessante lasciare uno spazio vuoto alla fine dello stesso, all'interno del quale l'intervistato potrà, a sua discrezione, inserire un eventuale commento positivo o negativo che potrà essere spunto per riflessioni e correzioni da parte dell'azienda.

La possibilità di esprimere il proprio parere senza vincoli spinge l'intervistato a dare libero sfogo ai suoi pensieri ed impressioni, esprimendo un parere molto probabilmente veritiero che servirà all'impresa per mettere in atto eventuali miglioramenti o variazioni.

Il questionario si compone quindi di due parti fondamentali: la prima è diciamo qualitativa ovvero valuta la qualità di quanto offerto evidenziando eventuali problemi mentre la seconda indaga le motivazioni della problematica individuata grazie al contributo della clientela.

TAVOLA 1 - ESEMPIO DI QUESTIONARIO SERVQUAL PER UNA IMPRESA ALBERGHIERA

SEZIONE ASPETTATIVE DEL CLIENTE	SEZIONE PERCEZIONI DEL SERVIZIO
1) Un albergo eccellente ha un edificio funzionale e bello (gradevole) a vedersi. **Per nulla d'accordo** **Assolutamente d'accordo** 1 2 3 4 5 6 7	1) L'albergo Bellavista ha un edificio funzionale e bello (gradevole) a vedersi. **Per nulla d'accordo** **Assolutamente d'accordo** 1 2 3 4 5 6 7
2) Un albergo eccellente dispone di impianti tecnologici efficienti e sicuri. 1 2 3 4 5 6 7	2) L'albergo Bellavista dispone di impianti tecnologici efficienti e sicuri. 1 2 3 4 5 6 7
3) Il personale di un albergo eccellente ha un aspetto sempre curato ed in ordine. 1 2 3 4 5 6 7	3) Il personale dell'albergo Bellavista ha un aspetto sempre curato ed in ordine. 1 2 3 4 5 6 7
4) Il personale di un albergo eccellente è capace di aiutare i clienti e di fornire loro il servizio con prontezza. 1 2 3 4 5 6 7	4) Il personale dell'albergo Bellavista è capace di aiutare i clienti e di fornire loro il servizio con prontezza. 1 2 3 4 5 6 7
5) Il personale di un albergo eccellente è cortese ed ispira ai clienti fiducia e sicurezza. 1 2 3 4 5 6 7	5) Il personale dell'albergo Bellavista è cortese ed ispira ai clienti fiducia e sicurezza. 1 2 3 4 5 6 7
6) Un albergo eccellente offre prime colazioni molto varie e con prodotti tipici. 1 2 3 4 5 6 7	6) L'albergo Bellavista offre prime colazioni molto varie e con prodotti tipici. 1 2 3 4 5 6 7

Avere chiaro quanto il cliente sia soddisfatto o meno del servizio offerto non diventa utile solo in chiave di sviluppo di aziendale ma permette di ottenere delle certificazioni di qualità necessarie al giorno d'oggi come l'ISO 9000. Solitamente queste norme non obbligano determinati metodi di rilevazione in ambito di customer satisfaction ma permettono all'azienda una libera organizzazione. Il modello ServQual può essere spesso utilizzato proprio per questo scopo in quanto solitamente soddisfa i requisiti che le norme volontarie eventualmente richiedono. L'efficacia del modello è garantita dalla sua oggettività che permette di ricevere informazioni sostanzialmente affidabili e di costruire, partendo da quest'ultime, un piano di sviluppo e di miglioramento aziendale.

Una volta definito il questionario è necessario individuare quali siano i soggetti destinatari dello stesso ed in che quantità. Se ci riferiamo ad un'azienda, il questionario di valutazione dovrà essere sottoposto alla clientela attuale ovvero i soggetti che al momento usufruiscono di beni e servizi aziendali ma potrebbe essere particolarmente interessante valutare l'esperienza di consumatori recenti ovvero presenti nell'arco dell'ultimo anno. Potrebbero essere intervistati anche soggetti che non sono classificabili come clienti vista l'assenza di acquisti ma che in qualche possono usufruire di quanto offerto dall'azienda.

Solitamente, in ogni caso, si preferisce basare l'indagine sulle valutazioni della clientela vista la difficoltà di coinvolgere soggetti esterni.

In molti casi è probabile che, visto l'enorme numero di possibili intervistati e l'elevato costo per contattarli tutti, si decida di selezionare un campione di intervistati ed affidare esclusivamente a quest'ultimi il questionario. Il campionamento rende sicuramente più agevole il processo e la raccolta dei risultati ma influisce anche sull'esito delle valutazioni che saranno sicuramente caratterizzate da una percentuale di errore.
È per questo motivo che la formula utilizzata per determinare quanti soggetti intervistare deve assolutamente tener conto di un margine d'errore.

$$\mathbf{n = [(4pq) / Err^2]}$$

p = q: costanti pari a 0,5
n = numero di intervistati ovvero numerosità del campione
Err = margine errore accettato

Per spiegare la formula sopra indicata si ipotizza che su un range di valutazione compreso tra 1 e 7, la media dei risultati complessivi sia 4. Il valore trovato non è certamente fisso ma oscilla fra 4 meno il 5% di 4 e 4 più il 5% di 4. Partendo dal fatto che il 5% di 4 è pari a 0,2, si accetterà un risultato compreso tra 3,8 e 4,2.

È possibile che il range presenti un'ampiezza non accettabile dall'azienda, sarà quindi necessario restringerlo, amplificando il campione considerato.

7 CAPITOLO 6

UN'ESPERIENZA

7.1 Introduzione

Dopo aver valutato la customer satisfaction da un punto di vista esclusivamente teorico, analizzando modelli, procedure e conseguenze per un'azienda e dopo aver capito quanto quest'ultima ricopra un ruolo chiave nel processo di crescita e sviluppo, grazie ad uno stage curricolare previsto dal piano di studi, ho personalmente deciso di applicare quanto appreso in un programma di valutazione della soddisfazione della clientela.

Ho svolto questa attività presso l'agenzia assicurativa Generali Italia di Luciano Capuzzo e Luca Baldassa che, entusiasti del progetto e favorevoli ad uno studio sulla soddisfazione dei lori clienti, mai effettuata precedentemente, hanno appoggiato senza vincoli le mie idee permettendomi di metterle in pratica sul campo.

L'agenzia, con sede a Cornuda, in provincia di Treviso, si compone attualmente di sette persone tra dipendenti di Agenzia e collaboratori commerciali al fine di offrire un prodotto assicurativo di qualità che tenga conto delle esigenze espresse dalla clientela e ne soddisfi i bisogni. La visione futuristica ed all'avanguardia che caratterizza la mentalità aziendale consente di offrire un prodotto innovativo che tiene in considerazione aspetti sia economici che personali instaurando così con il cliente rapporti solidi e di lunga durata.
Proprio per questo motivo ho potuto notare il forte tasso di fidelizzazione dei clienti che hanno espresso, sia mediante sondaggio che attraverso opinioni personali, una grande fiducia nei confronti dei dipendenti e soprattutto dell'offerta assicurativa.

L'agenzia offre un prodotto a livello assicurativo che spazia dal settore automobilistico quindi RCA auto, furto, incendio ecc.; a piani di risparmio; assicurazioni sulla vita, sulla salute, sulla famiglia fino ad arrivare a fondi pensione e piani pensionistici, piani di tutela a livello lavorativo per proteggere la propria impresa ecc.

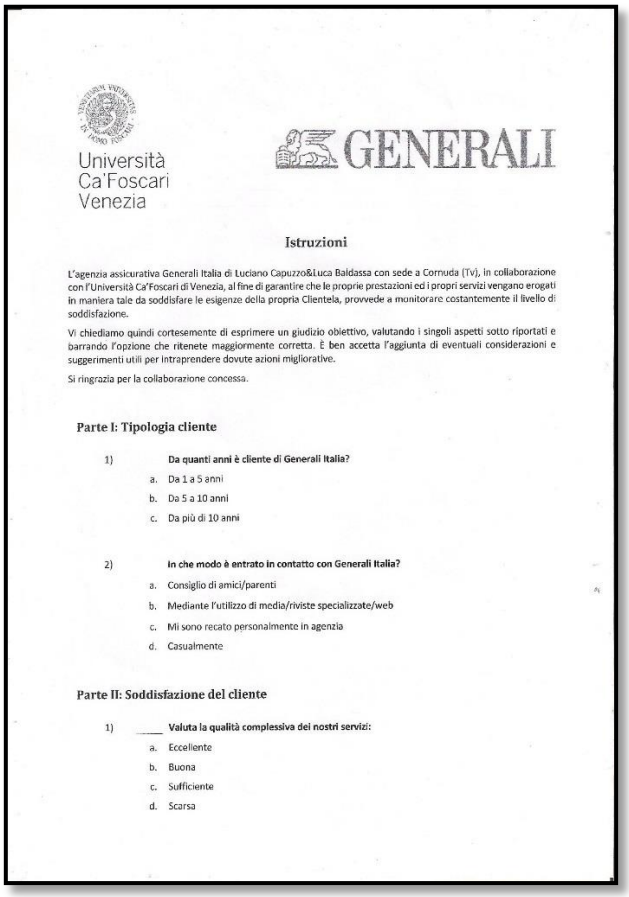
L'offerta è quindi particolarmente ampia ma allo stesso tempo molto ben curata, dando inoltre la possibilità al cliente di personalizzare al meglio il prodotto per soddisfare a pieno i propri bisogni. L'ampiezza di quanto offerto porta al contatto con una clientela davvero variegata sia da un punto di vista anagrafico che occupazionale coinvolgendo quindi sia giovani che anziani appartenenti a sfere sociali diverse con delle esigenze che ovviamente variano da soggetto a soggetto.

Il progetto, pensato e applicato nel concreto seguendo le indicazioni di titolari e personale dipendente, prevede la somministrazione di due tipi di sondaggio, il primo cartaceo da proporre in front office alla clientela presente in agenzia ed uno elettronico creato attraverso una piattaforma on-line proveniente dal sito sondaggio-online.com da inviare sfruttando principalmente telefono cellulare e consistente in un link che rimanda al sondaggio stesso. Il tutto compilabile on-line in modo interattivo e direttamente collegato al mio account personale al fine di raccogliere dati e tramutarli in risultati effettivi.

7.2 Il progetto di Customer Satisfaction

Il progetto, come già accennato in precedenza, si compone principalmente di due tipi di sondaggio che vanno ad analizzare nel complesso le stesse tematiche, ovviamente legate alla soddisfazione della clientela, ma attraverso modalità e procedimenti diversi.

Il primo è tra i due sostanzialmente il più classico ed immediato e prevede la somministrazione in forma cartacea di una serie di domande al cliente che, essendo presente in sede, ha la possibilità di esprimere in modo diretto e chiaro il proprio parere, con la opportunità di esporre anche ad un soggetto fisico, in questo caso direttamente al sottoscritto, eventuali opinioni o problematiche che possano aiutare chi di dover nel processo di crescita aziendale soprattutto nel rapporto con la clientela e nell'eventuale applicazione di strategie correttive.



Università
Ca'Foscari
Venezia

GENERALI

Istruzioni

L'agenzia assicurativa Generali Italia di Luciano Capuzzo&Luca Baldassa con sede a Cornuda (Tv), in collaborazione con l'Università Ca'Foscari di Venezia, al fine di garantire che le proprie prestazioni ed i propri servizi vengano erogati in maniera tale da soddisfare le esigenze della propria Clientela, provvede a monitorare costantemente il livello di soddisfazione.

Vi chiediamo quindi cortesemente di esprimere un giudizio obiettivo, valutando i singoli aspetti sotto riportati e barrando l'opzione che ritenete maggiormente corretta. È ben accetta l'aggiunta di eventuali considerazioni e suggerimenti utili per intraprendere dovute azioni migliorative.

Si ringrazia per la collaborazione concessa.

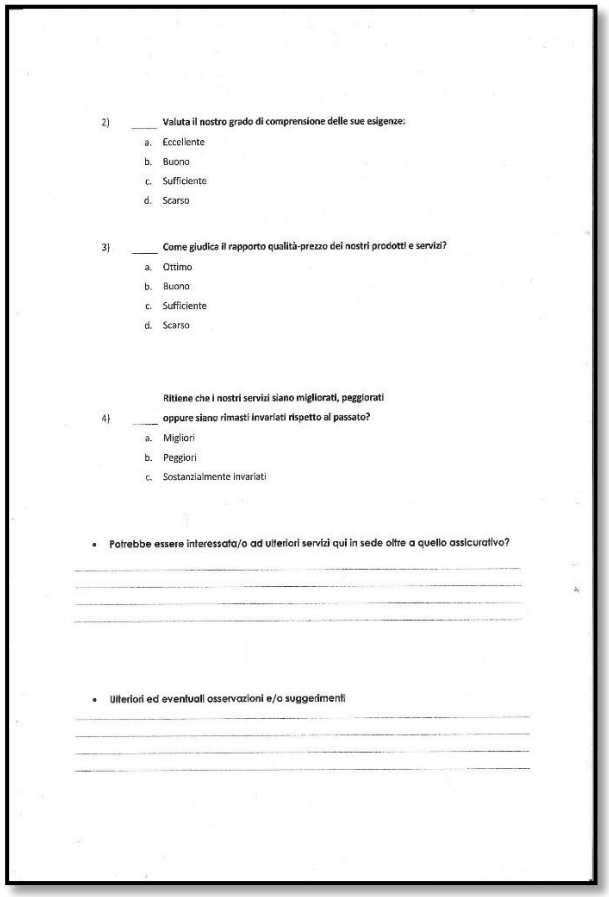
Parte I: Tipologia cliente

1) **Da quanti anni è cliente di Generali Italia?**
   a. Da 1 a 5 anni
   b. Da 5 a 10 anni
   c. Da più di 10 anni

2) **In che modo è entrato in contatto con Generali Italia?**
   a. Consiglio di amici/parenti
   b. Mediante l'utilizzo di media/riviste specializzate/web
   c. Mi sono recato personalmente in agenzia
   d. Casualmente

Parte II: Soddisfazione del cliente

1) ____ **Valuta la qualità complessiva dei nostri servizi:**
   a. Eccellente
   b. Buona
   c. Sufficiente
   d. Scarsa



2) ____ **Valuta il nostro grado di comprensione delle sue esigenze:**
   a. Eccellente
   b. Buono
   c. Sufficiente
   d. Scarso

3) ____ **Come giudica il rapporto qualità-prezzo dei nostri prodotti e servizi?**
   a. Ottimo
   b. Buono
   c. Sufficiente
   d. Scarso

4) ____ **Ritiene che i nostri servizi siano migliorati, peggiorati oppure siano rimasti invariati rispetto al passato?**
   a. Migliori
   b. Peggiori
   c. Sostanzialmente invariati

- **Potrebbe essere interessato/a ad ulteriori servizi qui in sede oltre a quello assicurativo?**

- **Ulteriori ed eventuali osservazioni e/o suggerimenti**

Il questionario sopra illustrato è composto da una parte introduttiva dove si va spiegare in modo chiaro l'intento del progetto per dimostrare anche come l'agenzia stessa ritenga il consumatore e la sua opinione come fondamentali per una crescita che lo coinvolga in toto. Il fatto di voler monitorare la customer satisfaction denota una mentalità aziendale pronta ed innovativa che dà spazio alle esigenze e soprattutto consente un confronto cliente/impresa che possa essere costruttivo.

Si passa poi direttamente alla prima parte ovvero si va ad identificare la tipologia di cliente intervistato indagando innanzitutto la durata del rapporto e questo semplicemente per poter associare determinate risposte, successivamente presenti, ad una particolare categoria di consumatori, evidenziando eventualmente altri collegamenti. Sempre per classificare la clientela si ricerca il motivo per il quale il soggetto intervistato abbia deciso di rivolgersi a Generali Italia.

La parte più corposa del questionario è la seconda ovvero quella legata alla customer satisfaction vera e propria. Si va a valutare, sempre attraverso quesiti a risposta multipla, quale sia la qualità complessiva del servizio offerto, come l'agenzia sia in grado o meno di comprendere le esigenze che il cliente presenta, una valutazione del rapporto qualità-prezzo dei prodotti e servizi offerti ed infine una valutazione del percorso aziendale nel corso degli anni ovvero un'indicazione su eventuali miglioramenti o peggioramenti dei servizi offerti.

L'ultima parte lascia invece spazio e possibilità al cliente di esprimere personalmente innanzitutto un parere su un eventuale proposta commerciale che l'azienda intende proporre in sede, aggiungendo ulteriori servizi oltre a quelli già presenti ed infine su possibili osservazioni e/o suggerimenti che possano contribuire ad un miglioramento aziendale.

La seconda tipologia di sondaggio proposta ai clienti è qualcosa di più innovativo e moderno e prevede l'invio delle stesse domande questa volta però compilabili in modo interattivo utilizzando computer, telefono cellulare, tablet ecc.

Il sondaggio viene creato grazie al prodotto offerto dal sito internet *sondaggio-on line.com* che mette a disposizione per gli studenti la modalità premium. C'è la possibilità di costruire questionari e valutazioni scegliendo tra diverse tipologie di domanda, componibili a proprio piacimento, aggiungendo testo esplicativo, modificando la veste grafica, caricando immagini e quant'altro. Una volta completato il sondaggio da un punto di vista strutturale e grafico, questo viene inviato utilizzando il link fornito dal sito stesso che potrà essere inviato utilizzando le più disparate forme di comunicazione odierna come ad esempio Whatsapp, applicazione di messaggistica gratuita sfruttabile sia per sistemi operativi Android che Apple, posta elettronica, semplici SMS ecc.

Il cliente quindi riceverà comodamente sul suo dispositivo il link e cliccando su quest'ultimo avrà la possibilità di rispondere a quanto richiesto semplicemente scegliendo l'opzione o la risposta che ritiene maggiormente adatta.

GENERALI

GENERALI, SEI SODDISFATTO?

L'agenzia assicurativa Generali Italia di Luciano Capuzzo&Luca Baldassa con sede a Cornuda (Tv), in collaborazione con l'Università Ca'Foscari di Venezia, al fine di garantire che le proprie prestazioni ed i propri servizi vengano erogati in maniera tale da soddisfare le esigenze della propria Clientela, provvede a monitorare costantemente il livello di soddisfazione.
Vi chiediamo quindi cortesemente di esprimere un giudizio obiettivo, valutando i singoli aspetti sotto riportati e barrando l'opzione che ritenete maggiormente corretta.

Si ringrazia per la collaborazione concessa.

1. **Da quanti anni è cliente di Generali Italia?**
   - [ ] Da 1 a 5 anni
   - [ ] Da 5 a 10 anni
   - [ ] Da più di 10 anni

2. **In che modo è entrato in contatto con Generali Italia?**
   - ( ) Consiglio di amici/parenti
   - ( ) Mediante l'utilizzo di media/riviste specializzate/web
   - ( ) Mi sono recato personalmente in agenzia
   - ( ) Altro

3. **Valuta la qualità complessiva dei nostri servizi:**
   - [ ] Eccellente
   - [ ] Buona
   - [ ] Sufficiente
   - [ ] Scarsa

4. **Valuta il nostro grado di comprensione delle sue esigenze:**
   - [ ] Eccellente
   - [ ] Buono
   - [ ] Sufficiente
   - [ ] Scarso

5. **Come giudica il rapporto qualità-prezzo dei nostri prodotti e servizi?**
   - [ ] Ottimo
   - [ ] Buono
   - [ ] Sufficiente
   - [ ] Scarso

6. **Ritiene che i nostri servizi siano migliorati, peggiorati o siano rimasti invariati rispetto al passato?**
   - [ ] Migliori
   - [ ] Peggiori
   - [ ] Sostanzialmente invariati

7. **Potrebbe interessarLe un servizio di "noleggio a lungo termine" per la prossima auto?**
   - ( ) sì
   - ( ) no

8. **Quali ulteriori servizi potrebbero interessarLe qui in sede, oltre a quello assicurativo?**

Agenzia Generali Italia di Cornuda(Tv)

Agenzia assicurativa Generali Italia di Luciano Capuzzo&Luca Baldassa
Piazza Don Orazio Mondin 14
CAP 31044 Cornuda(Tv)
TEL. 0423/83625 FAX. 0423/839781
E-mail: cornuda@agenzie.generali.it

Una volta che il cliente decide di visualizzare il link inviatogli, gli apparirà una schermata identica a quella sopra raffigurata e, con la possibilità di scorrere e spaziare all'interno del testo virtuale, potrà scegliere una delle quattro risposte semplicemente cliccandoci sopra. Il sistema utilizzato consente inoltre di aggiungere eventuali commenti ed osservazioni per chiarire al meglio la propria posizione spiegando e scrivendo direttamente dalla propria tastiera il proprio parere.

Quest'ultima modalità di somministrazione poteva sembrare, prima di essere applicata, troppo "complessa" ed innovativa per poter essere messa in atto ma si è dimostrata efficace dando ottimi risultati. Il metodo classico ovvero quello cartaceo è sicuramente una tipologia di sondaggio ancora molto utilizzata che presenta però diverse lacune. Innanzitutto, è necessario coinvolgere il soggetto intervistato che deve essere disposto a sacrificare il proprio tempo per collaborare ad un progetto del quale non sempre si sente partecipe e per il quale non è detto abbia una valutazione positiva. Avendo vissuto in prima persona l'esperienza di intervistatore ritengo che creare la situazione adatta per "convincere" il cliente a rispondere al sondaggio e coinvolgerlo in quanto si sta facendo non sia assolutamente facile.

C'è poi un fattore emotivo da considerare legato al fatto che non tutti gli intervistati che si trovano faccia a faccia con chi pone delle domande sono in grado di sostenere o semplicemente di esprimere pensieri, magari critici, nei confronti dell'azienda. Ho personalmente notato infatti, nonostante cercassi di mettere a proprio agio l'intervistato, una certa difficoltà ed imbarazzo del cliente durante l'intervista.

L'utilizzo invece di un sistema per così dire elettronico al fine di somministrare il sondaggio si è dimostrato davvero interessante. Il cliente non ha infatti subito influenze di alcun genere ed ha potuto liberamente decidere di partecipare al progetto investendo il proprio tempo in un percorso di crescita per l'azienda. Su 450 individui che hanno ricevuto il link, come verrà poi spiegato successivamente, ben 227 hanno deciso di rispondere alle domande presenti e con grande stupore dei titolari e del personale dipendente, hanno contribuito in modo davvero propositivo con consigli ed opinioni personali, esprimendo i propri bisogni sia commerciali che legati al servizio stesso.

La libertà che questo sistema permette non "costringe" l'intervistato a dare una risposta immediata magari non ben ponderata bensì, rispettando i suoi impegni ed il suo tempo, gli permette di decidere se e come partecipare all'attività, decidendo anche i tempi giusti per farlo.

Utilizzare poi un sistema di intervista che non sia così classico rende un'immagine dell'azienda, anche agli occhi dei clienti più giovani, davvero innovativa ed al passo con i tempi dimostrando comunque un forte interesse verso un atteggiamento di collaborazione tra impresa e cliente che permetta una crescita dei servizi e prodotti offerti.

7.3 Analisi dei risultati

I risultati ottenuti, sia da un punto di vista aziendale che per quanto riguarda le interviste attraverso le due diverse tipologie di sondaggio, sono stati nel complesso davvero soddisfacenti.

Per quanto riguarda il metodo classico sono stati intervistati all'incirca 70 soggetti, per la precisione 72 che si sono dimostrati davvero soddisfatti del prodotto che per anni è stato loro offerto e che ancora oggi ritengono fortemente valido. La maggior parte dei clienti che si sono recati in agenzia e che hanno deciso di partecipare al progetto esprimendo il proprio parere sono fortemente fidelizzati e si assicurano per i più svariati motivi da almeno 10 anni. La maggior parte è entrata poi in contatto con l'agenzia grazie al consiglio di amici e parenti dimostrando come il trascorso della stessa abbia influenzato positivamente l'aumento della clientela anche negli anni più recenti. Per quanto riguarda la qualità complessiva, l'opzione "buona" ha convinto la maggior parte degli intervistati e questo vale anche per il rapporto qualità/prezzo e la comprensione delle esigenze. Altro dato molto rilevante in chiave aziendale proviene dalle risposte date alla domante riguardanti il percorso dei servizi offerti nel corso degli anni.

La maggior parte dei clienti sostiene siano migliorati dimostrando una mentalità aziendale fortemente incentrata sul cliente e soprattutto molto propositiva denotando una continua propensione al cambiamento ed al miglioramento.

Per quanto riguarda la seconda tipologia di sondaggio, abbiamo potuto, grazie al sistema utilizzato, racchiudere i dati in grafici ed analizzarli in modo chiaro e preciso. Questi sono i risultati.

GENERALI, SEI SODDISFATTO?

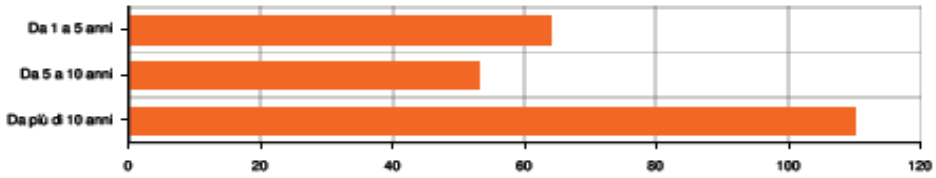
1. **Da quanti anni è cliente di Generali Italia?**

Numero di partecipanti:
227

64 (28.2%): Da 1 a 5 anni

53 (23.3%): Da 5 a 10 anni

110 (48.5%): Da più di 10 anni



2. **In che modo è entrato in contatto con Generali Italia?**

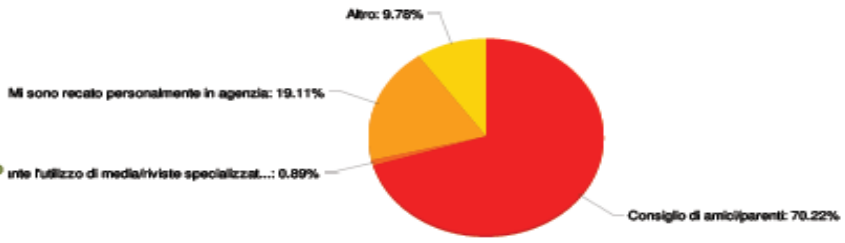
Numero di partecipanti:
225

158 (70.2%): Consiglio di amici/parenti

2 (0.9%): Mediante l'utilizzo di media/riviste specializzate//web

43 (19.1%): Mi sono recato personalmente in agenzia

22 (9.8%): Altro



Risposta (e) dal campo aggiuntivo:

- Passaggio da altra agenzia
- A
- Visita di un agente
- Tramite l'agente
- Conoscevo l'assicuratore
- Convenzione polizza professionale
- Ho rilevato la polizza sull'appartamento dell'inquilino precedente
- Non ricordo
- È passato l'agente
- Conosco il titolare dell'agenzia
- Ex liquidatore Generali
- Amico del titolare
- Persona fidata e che considero lavora alle generali
- Padre Agente Generali
- Interpellato come prima assicurazione
- Passaggio agenzia da Caerano a Cornuda
- Ho lavoravo per breve periodo per la compagnia
- Non mi ricordo.
- Agente
- Continuazione generazionale
- Sono stato contattato con il passa parola
- Consigliato da un agente amico

3. Valuta la qualità complessiva dei nostri servizi:

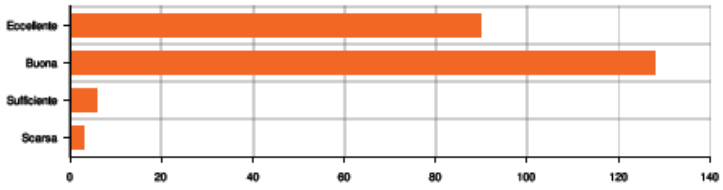
Numero di partecipanti:
227

90 (39.6%): Eccellente

128 (56.4%): Buona

6 (2.6%): Sufficiente

3 (1.3%): Scarsa



4. Valuta il nostro grado di comprensione delle sue esigenze:

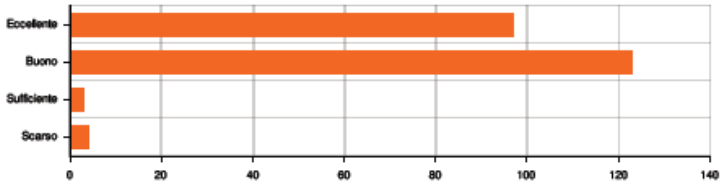
Numero di partecipanti:
227

97 (42.7%): Eccellente

123 (54.2%): Buono

3 (1.3%): Sufficiente

4 (1.8%): Scarso



5. Come giudica il rapporto qualità-prezzo dei nostri prodotti e servizi?

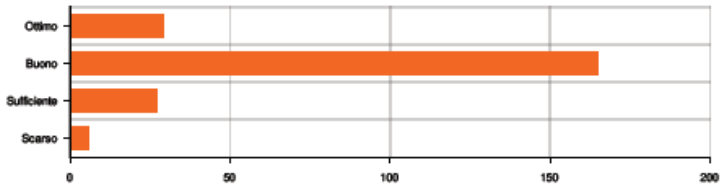
Numero di partecipanti:
227

29 (12.8%): Ottimo

165 (72.7%): Buono

27 (11.9%): Sufficiente

6 (2.6%): Scarso



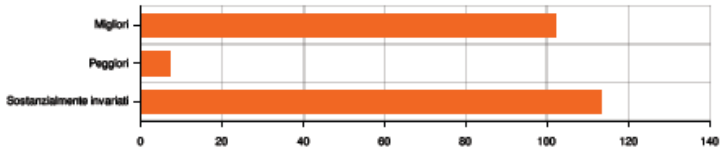
6. Ritiene che i nostri servizi siano migliorati, peggiorati o siano rimasti invariati rispetto al passato?

Numero di partecipanti:
222

102 (45.9%): Migliori

7 (3.2%): Peggiori

113 (50.9%): Sostanzialmente invariati



7. Potrebbe interessarLe un servizio di "noleggio a lungo termine" per la prossima auto?

Numero di partecipanti:
223

62 (27.8%): si

161 (72.2%): no

8. Quali ulteriori servizi potrebbero interessarLe qui in sede, oltre a quello assicurativo?

Numero di partecipanti: 36

View all 1 previous answers

- Casa
- Consulenze fiscali
- Ok grazie...
- Per il momento nessun altro servizio.
- Ho chiamato settimana scorsa e mi è stato detto che la mia assicurazione era per sbaglio finita tra virgolette in stand-by... Da novembre 2017 ho chiesto di rimetterla e mi è stato detto che devo pagarla a maggio quando io da novembre fino adesso non ho usufruito dell'assicurazione... Sono disposta a pagarla ma avendo i sei mesi completi altrimenti sarò costretta ad andare in un'altra assicurazione... Cordiali saluti
- Al momento non ho particolari esigenze da soddisfare
- L'assicurazione sulla vita
- Per il momento va bene così
- Ora non saprei ma so di avere a disposizione una consulenza seria e affidabile qualora mi serva.
- Al momento non saprei
- Cunsulenze fiscali
- Investimenti mirati e controllato più frequentemente con report più specifici da parte del consulente
- Assicurazione vita
- Al momento nessun altro rispetto a quanto abbiamo già
- Sondaggio imteressante potrebbe essere utile valutare in modo più specifico le nostre esigenze
- Assicurarsi sul servizio assistenza anzianità
  Assicurarsi per assistenza legale
- Nessuno
- Migliorare notevolmente la piattaforma web implementandola con dati, non è possibile non conoscere l'andamento delle proprie polizze finanziarie, i dati devono essere forniti al cliente, altrimenti non c'è trasparenza!
- Assicurare il cliente nel caso di perdita di lavoro
  (Non so in che modo)
- Polizza vita!
- Assicurazione casa/famiglia
- Tessera ricaricabile per pagare le assicurazioni
- Per adesso nessun servizio
- Servizio Previdenziale.
- Vedere cosa offre
- .....
- Tutto ok
- Per quanto mi riguarda sono a posto così
- Piano di accumulo,pensionistico
- Nessuno
- Non avrei idea, ritengo che il mio attuale profilo sociale e professionale non richieda servizi particolari. Se qualcosa cambierà in futuro sarà mia premura indicarvelo.

  Cordiali saluti
- Non saprei
- Con voi ho altri investimenti
- Solo un appunto, l agenzia secondo me per soddisfare maggiormente i clienti dovrebbe avere orari di apertura e chiusura diversi, adattandosi alle esigenze del cliente.
- Nint altro per il momento.

Oltre ai dati legati alla customer satisfaction che risultano interessanti soprattutto a livello di agenzia e dimostrano, come già espresso in precedenza, un forte attaccamento ed un alto livello di soddisfazione nei confronti di quanto offerto; possiamo notare una forte partecipazione ed un atteggiamento della clientela davvero attivo e collaborativo. Il link contenente il sondaggio è stato inviato a 450 persone e ben 227 hanno partecipato rispondendo a tutte o gran parte delle domande proposte. Il sistema sembra quindi essere efficace forse per il suo essere poco invasivo, forse perché lascia davvero la libertà al cliente di poter esprimere in modo anonimo, senza influenze ne interruzioni, un parere chiaro e limpido su quanto gli viene proposto.

Elemento che stupisce ancora di più è la forte partecipazione dei soggetti intervistati alle domande cosiddette libere all'interno delle quali veniva data loro la possibilità di scrivere liberamente pensieri, consigli o semplici osservazioni. In molti hanno deciso di dare il proprio contributo fornendo così all'azienda delle indicazioni fondamentali per una crescita futura e per l'applicazione di azioni correttive per migliorare ancora di più prodotti e servizi.
Il successo di entrambi ha quindi infine dimostrato come la valutazione delle idee del cliente sia elemento fondamentale in chiave aziendale e come la crescita e lo sviluppo della stessa dipendano anche da una stretta collaborazione impresa/consumatore.

8 CONCLUSIONI

Analizzando la customer satisfaction sia da un punto di vista teorico che valutandola a livello pratico si è potuto certamente notare come questa abbia un ruolo determinante in chiave aziendale.

La clientela è quindi parte fondamentale nel processo di crescita di un'impresa sia nel momento in cui si decide di creare un determinato prodotto fino ad arrivare alla sua vendita ed utilizzo.

Per questa serie di motivi, vista la competitività che caratterizza i mercati odierni, è necessario che si instauri un rapporto cliente/impresa fortemente collaborativo che basi le proprie radici sulla fedeltà e fiducia reciproche. Con il passare degli anni quindi il ruolo della clientela si è sicuramente evoluto portandola ad essere un fattore determinante.

La customer satisfaction va ricercata e creata ma è necessario anche misurarla al fine di realizzare prospettive future di ulteriore sviluppo. Un'azienda che si evolve anche con il consiglio ed il supporto dei clienti potrà arrivare al profitto, elemento fondamentale per la sopravvivenza ed il progresso della stessa. Esistono diversi modelli e strumenti, analizzati nella parte teorica del seguente trattato, che permettono di monitorare la soddisfazione e che diventano di conseguenza elementi imprescindibili per la creazione di vantaggio competitivo.

Saper osservare il proprio prodotto ed i propri servizi in chiave critica, valutandoli nello stesso modo in cui potrebbe farlo un ipotetico consumatore, porta alla creazione di un'offerta che va a soddisfare i bisogni e le esigenze dello stesso e che la rende competitiva all'interno del mercato.

È necessario infine superare l'idea secondo la quale gli interessi di azienda e clientela siano costantemente in conflitto e sviluppare la concezione che una forte collaborazione ed uno spiccato senso di cooperazione portino un notevole vantaggio ad entrambi.

9 BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

"Organizzazione Industriale" Di Lynne Pepall, Daniel J. Richards, George Norman, G. Calzolari, 2013.

"Customer Relationship Management E Customer Satisfaction" di Angelini A., Aspetti Teorici Ed Evidenze Empiriche Nel Settore Turistico, Ed. Franco Angeli, 2005.

"Marketing Strategico E Operativo", Mcgraw-Hill Di Lambin Jean Jacques, Market-Driven Management, 2008.

"Customer Satisfaction Management: Il Modello Giapponese Per Migliorare E Misurare La Soddisfazione Del Cliente" Di Tomisaka Y., Ed. Italiana A Cura Di L.Bettonica, Il Sole 24 Ore, Milano, 1995.

"La Soddisfazione Del Consumatore: La Misura Della Customer Satisfaction Nelle Esperienze Di Consumo" di Guido G., Bassi F. E Peluso, Milano, 2010.

"Come Misurare La Soddisfazione Del Cliente: Una Guida Per Realizzare Un Servizio Di Qualità" di Gerson F.R., Ed. F.Angeli, Milano, 1995.

“Defining Consumer Satisfaction” di Giese J.L. E Cote J.A. Academy of Marketing Science Review, 2000.

“Customer Satisfaction” di Johnson M.D. E Gustafsson, Guerini E Associate, Milano, 2003.

“Analisi Della Competitività Del Prodotto” di Stocchetti A., Franco Angeli, Milano, 2003.

“La Qualità Totale E Il Qfd” di Zucchelli F. In Galgano A., Quality Function Deployment, Guerini E Associati, Milano, 1993.

Https://Www.Metron-On-Line.It/Customer-Satisfaction-Come-Misurarla.Html/ (luglio)

Http://Www.Qualitapa.Gov.It/Customer-Satisfaction-Management (luglio)

Https://Www.Valut-Azione.Net/Saperi/Sistemi-Mv/Ascolto-Del-Cliente/Il-Modello-Servqual/ (settembre)

Https://Www.Sondaggio-Online.Com/ (settembre)

Https://Concept.By/Blog/Il-Modello-Di-Kano/(settembre)

Https://Www.Agenzie.Generali.It/CORNUDA/ (settembre)