



DIPARTIMENTO DI
STUDI AZIENDALI TECNOLOGICI E QUANTITATIVI

CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA

ECONOMIA E TERRITORIO
XXIII Ciclo

**LE DETERMINANTI DEL RAPPORTO TRA PARAMETRI DI QUALITA'
E
CUSTOMER SATISFACTION**

SECS-P/13

Coordinatore:

Prof. Alessandro Sorrentino

Tutor: Prof.

Alessandro Ruggieri

Dottoranda:

Cecilia Silvestri

*A nonna Teresa
per averci insegnato che nella vita
le cose che restano e che contano sono solo quelle vere e sincere.
Per essere stata la vera colonna della nostra vita.
A lei perché possa avere anche solo un briciolo della sua saggezza.*

*“...Don't give up on the dream,
Don't give up on the wanting
And everything that's true
Because I want you too...”*

***Because I Want You
Placebo, Meds (2006)***

INDICE

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO PRIMO	11
EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITA'	11
1.1 STORIA DELLA QUALITA'	11
1.2 LA DEFINIZIONE DI QUALITA'	20
1.3 I PRINCIPI DELLA QUALITA'	24
1.3.1 LE PERSONE	31
Organizzazione orientata al cliente	31
Leadership	32
Coinvolgimento del personale	33
Rapporto con i fornitori	33
1.3.2 LA GESTIONE	34
Approccio basato sui processi	34
Approccio sistemico alla gestione	36
Miglioramento continuo	36
Decisioni basate sui fatti	37
1.4 GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE	38
1.4.1 I SETTE STRUMENTI STATISTICI DELLA QUALITA' TOTALE	39
Foglio raccolta dati	40
L'istogramma	41
Il diagramma causa-effetto	43
Il diagramma di Pareto	46
L'analisi della stratificazione	48
Diagramma di correlazione	49
Le carte di controllo	50
1.4.2 I SETTE STRUMENTI MANAGERIALI DELLA QUALITA' TOTALE	53
Diagramma delle affinità	54
Il diagramma delle relazioni	55
Diagramma ad albero	56
Diagramma a matrice	58
Analisi matrice dati	59
Diagramma PDPC (Process Decision Program Chart)	60
Diagramma a frecce	61
1.5 STRUMENTI DI PROGETTAZIONE DELLA QUALITA': QFD	62
1.6 L'ISO 9000	65
1.6.1 ISO 9001:2000	69

1.7 QUALITÀ: STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E STRATEGIE.	73
BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 1	78
CAPITOLO SECONDO	87
CUSTOMER SATISFACTION	87
2.1 CREARE VALORE PER IL CLIENTE.	87
2.2. I PROCESSI PSICOLOGICI E DECISIONALI D'ACQUISTO DEI CONSUMATORI	90
2.3 LA CUSTOMER SATISFACTION	97
2.4 STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA SODDISFAZIONE	103
2.4.1 COSTRUZIONE DEI QUESTIONARI PER LA MISURAZIONE DELLA <i>CUSTOMER SATISFACTION</i> DEI CLIENTI	105
2.5 ANALISI DI SEGMENTAZIONE DEI CONSUMATORI	110
2.5.1 LA SEGMENTAZIONE PER OMOGENEITÀ: L'APPROCCIO CLASSICO	114
L'ANALISI FATTORIALE	114
CLUSTER ANALYSIS	118
2.6 DALLA <i>CUSTOMER SATISFACTION</i> ALLA <i>CUSTOMER LOYALTY</i>	120
2.6.1 COLTIVARE IL RAPPORTO CON IL CLIENTE (CRM)	121
2.6.2 LA FASE DELLA FEDELITÀ COMPORTAMENTALE, MENTALE E LA LEALTÀ	128
2.7 ISO 9000 E CUSTOMER SATISFACTION	133
BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 2	138
CAPITOLO TERZO	148
<i>QUALITA' E CUSTOMER SATISFACTION NEI SERVIZI</i>	148
3.1 I SERVIZI E LE LORO CARATTERISTICHE	148
3.1.2 LA QUALITÀ DEL SERVIZIO	152
3.1.3 LE DETERMINATI DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO E IL MODELLO <i>SERVQUAL</i>	155
3.1.3 IL MODELLO DEI GAP DELLA QUALITA' DEI SERVIZI	158
3.2 LA CUSTOMER SATISFACTION NEI SERVIZI (GAP DEL CLIENTE)	163
3.2.1 IL COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI NEI SERVIZI	164
3.2.2 LE ASPETTATIVE DEL CLIENTE IN ORDINE AL SERVIZIO	167
3.2.3 LE PERCEZIONI DEL CLIENTE RELATIVAMENTE AL SERVIZIO	171
3.3 IL RUOLO DEI DIPENDENTI NELL'EROGARE IL SERVIZIO (GAP DEL FORNITORE N. 3)	177
3.3.1 RUOLI DI CONFINE E STRATEGIE PER RIDURRE IL GAP N.3	181

BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 3	185
CAPITOLO QUARTO	193
MODELLO E ANALISI EMPIRICA	193
4.1 QUALITA' E CUSTOMER SATISFACTION	193
4.2 LO SVILUPPO DEL MODELLO E RICERCA	196
4.3 OBIETTIVI DELLA RICERCA E TECNICHE STATISTICHE APPLICATE.	199
4.3.1 ANALISI FATTORIALE	201
4.3.2 CLUSTER ANALYSIS	212
4.3.3. MODELLO DI REGRESSIONE LINEARE MULTIPLA	230
BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 4	246
CONCLUSIONI	250
ALLEGATO I	255
ANALISI FATTORIALE ANNI 2008-2010	255
2008	255
2009	259
2010	264
ALLEGATO II	270
CLUSTER ANALYSIS 2008-2010	270
2008	270
2009	273
2010	275
ALLEGATO III	278
QUESTIONARIO SULLA RILEVAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION E CUSTOMER LOYALTY DELL'IPERCOOP	278
2006	278
2007	284
2008	286
2009	290
2010	293

INTRODUZIONE

Il concetto di qualità è stato oggetto negli ultimi cinquant'anni di una profonda evoluzione, passando da un approccio prevalentemente tecnico basato sul controllo ad uno di carattere gestionale, fondata sul cliente. In questo nuovo approccio la qualità diviene un'arma competitiva con una valenza strategica che orienta le scelte politiche dell'azienda.

Un'impresa orientata alla qualità imposta la produzione su standard di controllo e affidabilità dei processi, trasformando la qualità di prodotto e di processo in servizio al cliente e proponendo un'immagine esterna dell'azienda in grado di garantire, soddisfare e fidelizzare il cliente.

Dal collegamento tra sistema dei controlli interni, in grado di generare processi efficaci e prodotti conformi, e capacità dell'impresa di trasmettere all'esterno questo insieme di valori e caratteristiche propri dell'organizzazione, deriva l'approccio più attuale ed evoluto della qualità, nel quale gli strumenti di valutazione interna (analisi dei fornitori, controllo di processo, analisi dei dati, coinvolgimento delle risorse umane) sono perfettamente bilanciati da quelli esterni, che si possono raccogliere intorno al principio della soddisfazione del cliente, sul quale si concentrano le azioni dell'azienda.

In ogni fase della produzione, dall'approvvigionamento, alla gestione del processo, al rapporto con il cliente, la qualità fornisce quel *quid* aggiuntivo che accresce il valore dei prodotti e servizi e di ogni fase della produzione, ma proprio per questa essa deve essere integrata in modo trasversale nei principi di gestione aziendale e impregnare dei propri contenuti principi, processi e funzioni.

Gli studi e la letteratura in materia hanno dimostrato come i fattori immateriali collegati alla qualità, quali l'orientamento al cliente e variabili organizzative, rappresentino un fattore fondamentale per l'applicazione e la diffusione dei principi della qualità, ma al tempo stesso ne costituiscono il fondamentale strumento di diffusione dell'impresa e nei mercati. Tutto ciò ha senso se genera risultati economico positivi e consente all'azienda di accrescere il proprio valore e di migliorare la propria posizione competitiva difendendosi dall'assalto dei nuovi *competitors* e migliorando al tempo stesso le proprie prestazioni.

La qualità si configura, quindi, come una catena che attraversa i processi aumentando in modo progressivo il valore dei prodotti e dei servizi ed in questo senso si può parlare di catena del valore della qualità.

Il presente lavoro è focalizzato sulle variabili collegate alla qualità che consentono di accrescere il valore dell'azienda. La letteratura e gli studi sul tema spingono a concentrare l'attenzione sull'orientamento al cliente e alla *customer satisfaction* quali fattori strategici per la creazione di valore e per le performance economiche dell'azienda.

Nel primo capitolo, lo studio prende in considerazione l'evoluzione storica della qualità, l'analisi degli approcci, i principi e gli strumenti, valutando il rapporto tra qualità e strategia aziendale alla luce delle principali teorie esistenti in materia.

Il secondo capitolo affronta il tema del rapporto tra qualità e orientamento al cliente con particolare attenzione alla *customer satisfaction*, quale elemento determinante per le performance aziendali, come le principali bibliografia di riferimento e i più evoluti modelli integrati di qualità (ISO 9000, EFQM, *Malcom Baldrige*) mettono ampiamente in evidenza.

Il terzo capitolo affronta la qualità nel settore dei servizi, tema particolarmente complesso in virtù delle caratteristiche di immaterialità e di simultaneità dei processi di produzione e di consumo che li contraddistinguono. Più che nei prodotti, nei servizi appare determinante, per la percezione di una buona qualità, il modo in cui avvengono le interazioni tra cliente e impresa. Sono, quindi, gli operatori di front-line a giocare un ruolo importante nel conquistare la soddisfazione dei consumatori.

L'ipotesi del lavoro è quella che vede l'esistenza di una relazione stretta tra un approccio orientato al cliente e performance economiche. Per ottenere risultati positivi è necessario implementare un sistema qualità che permetta un approccio orientato al miglioramento continuo attraverso il quale soddisfare e fidelizzare il cliente.

Si tratta di un processo vero e proprio dove l'input è la qualità e l'output finale il conseguimento di performance economiche migliori, in mezzo si trova la *customer satisfaction* che ne fa da anello di congiunzione. Il primo passo per analizzare tale processo consiste nel verificare l'esistenza di un legame di dipendenza tra qualità e soddisfazione, nodo sul quale si è focalizzato il presente studio.

L'obiettivo è quello di arrivare a dimostrare l'esistenza di tale relazione; quest'ultima e cruciale analisi è esaminata nel quarto capitolo, attraverso un'indagine empirica che intende indagare tali ipotesi di relazione. E sempre nell'ultimo capitolo è stata

affrontato il processo di segmentazione, attraverso il quale si è cercato di individuare le caratteristiche socio-demografiche e comportamentali dei clienti sui quali la qualità è stata determinante per la loro soddisfazione nei confronti del servizio percepito.

La qualità in virtù di tale relazione, da mero obiettivo di processo di breve periodo, utile per conquistare piccole nicchie di mercato e garantirsi effimeri vantaggi competitivi, può divenire variabile strategica aziendale in grado di guidare l'azienda nel tempo verso la creazione di un sistema in cui la soddisfazione dei clienti e anche del proprio personale rappresenta allo stesso tempo un risultato importante e un

CAPITOLO PRIMO

EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ

“La qualità.. attributo, caratteristica, valore, conformità, eccellenza, ricerca, studio, esigenza, un obbligo, un costo, un’opportunità, un lavoro per molti un gioco per alcuni, per tutti, forse, una sfida e niente altro”

Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R.

1.1 STORIA DELLA QUALITÀ

“La qualità è stata, all’inizio della storia del genere umano, una necessità e non un’opzione tra le tante. La storia della qualità è in pratica la storia del genere umano”.

La ricerca della qualità è stata, infatti, da sempre uno degli obiettivi principali dell’umanità. Segni importanti si possono ritrovare in tutta la storia della nostra civiltà, nella Cina Imperiale dei venti secoli che hanno preceduto la nascita di Cristo, nella storia della cantieristica scandinava, di quella dell’arsenale di Venezia, nella storia dell’architettura ed urbanistica dell’antica Grecia, dell’Impero Romano o in quella più recente del nostro Rinascimento.

Juran, nel libro sulla qualità nella storia¹, ricorda che “per molte centinaia di anni, abili artigiani hanno padroneggiato le tecniche necessarie per nutrire, vestire e proteggere popolazioni in crescita ed equipaggiarne gli eserciti”.

Il sistema di produzione definito “artigianale”, oggi, rappresenta ancora uno dei sistemi produttivi utilizzati, ma fino alla rivoluzione industriale ecco rappresentava l’unico sistema derivante dall’evoluzione tecnologica e dalla suddivisione e specializzazione del lavoro che hanno caratterizzato la storia dell’uomo fin dal suo principio. Ai tempi della produzione artigianale, quindi, il buon produttore possedeva una concetto globale di qualità, pur non essendo ancora in grado di declinarlo in termini scientifici: sapeva bene che il denaro che avrebbe potuto ricavare dalla vendita del prodotto sarebbe stata tanto maggiore quanto più questo fosse stato capace di attrarre l’interesse del potenziale acquirente. Aveva chiaro il concetto di

¹ J. Juran, (1997) *La Qualità nella storia*, Sperling&Kupfer, Milano

valore di scambio. La qualità per un artigiano assumeva, e assume ancora oggi, il significato generico di “a regola d’arte” e il controllo era esercitato direttamente dall’operatore sul prodotto finito o sull’attività o servizio svolti con metodi e tecniche informali e fortemente legati alla professionalità e alle capacità dell’artigiano. Qualità dell’idea e qualità della realizzazione, pur essendo fortemente integrate, erano chiaramente percepite come due aspetti della qualità risultante, l’unicità dell’oggetto significava maggior valore.

La produzione in serie separò le due componenti della qualità: quella relativa agli obiettivi e quella relativa alla realizzazione. Della prima si occupavano la funzioni commerciale, che definiva le caratteristiche prestazionali, e la progettazione, che definiva le caratteristiche tecniche. Della seconda era responsabile la produzione, che doveva garantire la conformità all’ “archetipo”. Le conseguenze di carattere sociale ed economico derivanti dalla Rivoluzione Industriale sono molteplici, tuttavia una tra tutte ne è la principale: la Rivoluzione Industriale creò, tra le altre cose, un mercato di beni e consumi rivolto alle classi sociali che fino a quel momento erano vissute in modo preponderante in un regime di auto-consumo. Nella nuova situazione, invece i braccianti e i contadini, ora operai presso le nuove fabbriche, diventano con le loro famiglie utilizzatori di beni provenienti da altri insediamenti industriali. In poche parole nasce la domanda di beni poveri e di largo consumo e la necessità di rispondere ad una domanda via via sempre più crescente ha dato vita ad un nuovo sistema di produzione ossia la produzione di massa. In questo nuovo contesto il concetto di qualità viene gradualmente svilito, banalizzato, passando da valore generale ad attributo e caratteristica specifici di un prodotto industriale. Il cliente è maggiormente interessato alla quantità che alla qualità, ha necessità di beni e servizi ma non ha la possibilità di scelta tra prodotti alternativi, ponendo così l’azienda nella condizione di poter determinare più o meno a suo piacimento le caratteristiche e gli attributi che i beni devono avere. L’obiettivo, delle imprese, era quindi produrre tanti oggetti uguali (in termini probabilistici) e il problema principale era mantenerli nell’ambito delle “tolleranze” ammesse. Il concetto di tolleranza, tipico della produzione di serie, diveniva la discriminante fra il “buono” e il “non buono”: la conformità diveniva, quindi, il criterio per giudicare la qualità. Si trattava, tuttavia, di una grande distorsione, poiché è chiaro che si può realizzare un prodotto perfetto da un punto di vista della conformità alle specifiche e non riuscire a venderlo perché non incontra le preferenze del consumatore. Ecco che in una situazione di mercato

non competitivo, quindi, il termine qualità tende a perdere il suo significato originario, almeno per il cliente-utilizzatore, costretto dalla scarsità di offerta e/o da considerazioni di costo e di opportunità, ad accontentarsi di quel livello o grado di soddisfazione a lui noto e/o disponibile, mentre per il produttore e/o fornitore del bene o dei servizi, assume il valore di una tecnica, di uno strumento (non certamente il più importante fra i tanti a sua disposizione) per il controllo di un aspetto, sostanzialmente produttivo, del proprio business.

La conformità non è tutto ma è pur sempre una componente fondamentale del concetto di qualità. Le problematiche che un'azienda si trova ad affrontare sono molteplici come eliminare le differenze fra pezzi e pezzi, ridurre gli scarti, intervenire sugli elementi di criticità generati dagli stessi processi produttivi, al fine di contrastare le rimostranze dei clienti e controllare le “conformità” dei fornitori. In sintesi il suo obiettivo ideale è produrre senza difetti. In un mondo in cui la variabilità è una caratteristica naturale e intrinseca, ciò non vuol dire che si realizzano oggetti perfetti, tutti uguali, ma che la fluttuazione è contenuta così da garantire che una quota definita, (possibilmente molto piccola tendente allo zero) degli oggetti prodotti uscirà dal campo di tolleranza stabilito e sarà quindi considerata difettosa. La prevedibilità del risultato: questo è il problema di qualunque produzione.

Negli anni '40/'50 del '900, viene introdotto un nuovo strumento e un ricorrente alleato della qualità: la statistica. Grazie a Gorge D. Edwards e a Walter A. Shewhart. si introdussero tecniche di controllo statistico della qualità dell'output sull'intero processo produttivo, non limitandosi più, quindi, a verificare la difettosità dei prodotti solo alla fine del processo dato che i controlli a tappeto su tutti i prodotti stavano iniziando a rivelarsi troppo costosi. Per effettuare questa nuova tipologia di controlli, si fece sempre più ricorso ai criteri statistici. Esaminando pochi prodotti finiti si riusciva a stabilire, mentre si produceva, se il processo presentava delle irregolarità o meno.

I controlli basati su criteri statistici ebbero la massima applicazione durante la seconda guerra mondiale, quando per l'industria bellica diventò necessario utilizzare in modo massiccio manodopera femminile non specializzata e soggetta, quindi, ad un margine di errore maggiore.

Lo scopo consisteva nell' individuare, al ripetersi delle criticità, i problemi da risolvere sul piano delle risorse umane (il lavoro) o tecnologiche (i mezzi di produzione). Il fine ultimo è l'affidabilità del prodotto, garantita da una manutensibilità dei fattori produttivi (lavoro e macchine). Il focus progressivamente si eleva dalla produzione alla progettazione che integra lavoro e tecnologia/macchinari. Sul piano concettuale si stabiliva che il principio che il risultato sul prodotto poteva essere statisticamente garantito attraverso il governo delle variabili (dominanti) del processo produttivo: il risultato poteva divenire prevedibile e di conseguenza azioni in tempo reale potevano essere poste in atto per contrastare tendenze a uscire dalla conformità. Nel 1946 nasce la prima associazione americana della cultura della qualità. W. Edwards Deming, pilastro storico della Qualità internazionale, nato nel 1900 negli USA, dal 1950 si trasferisce in Giappone, dove fornirà un contributo fondamentale alla ricostruzione e al miracolo economico postbellico nipponico, innovando profondamente la cultura della gestione delle aziende.

Di fatto il controllo statistico dei processi non si estese rapidamente all'industria manifatturiera: ci volle il secondo conflitto mondiale per portarlo alla ribalta. Il secondo dopo guerra fu caratterizzato dalla forte domanda di beni e dalla difficoltà del mondo produttivo a far fronte alla domanda determinando una diminuzione della qualità media dei beni specialmente quelli di consumo. Nel frattempo le grandi aziende, soprattutto quelle fornitrici di prodotti militari (si era entrati nel periodo della guerra fredda), si impadronivano degli strumenti statistici, in particolare legati ai controlli di accettazione. Anche l'uso delle carte di controllo si diffuse, per un più efficace governo dei processi produttivi. Negli anni '60/'70 del '900, si intensificano i controlli della qualità dei prodotti, ma nel contempo, in un progressivo ampliamento dello sguardo e della filosofia aziendale, ci si rende conto che sono molti di più che non il lavoro e la catena produttiva i fattori che concorrono all'esito finale. Le funzioni aziendali sono molteplici e il loro coordinamento è vitale. L'azienda appare ora come una organizzazione integrata di più funzioni. Il controllo deve rivolgersi dunque agli obiettivi operativi delle varie funzioni aziendali, formalmente pianificate e tese ad assicurare la qualità del prodotto finale. Nel 1955 nasce anche in Italia la prima Associazione Italiana per il Controllo della Qualità (AICQ), ancor oggi la più significativa associazione italiana di promozione della

cultura della qualità (il termine Cultura ha significativamente sostituito negli anni '90 il termine Controllo).

Dalla fine degli anni '70 e dentro gli anni '90 del '900, il tema dominante diviene quello della “*Quality Assurance*”, l'assicurazione della qualità. Se il controllo di qualità era rivolto agli obiettivi operativi interni, ora invece l'attenzione si rivolge fuori dalla propria area produttiva e mira a dare fiducia all'utilizzatore - interno all'azienda (di altro reparto, ad es.) o esterno - che l'intera attività sia pianificata per soddisfare sistematicamente le richieste e i bisogni dei destinatari. Il salto è ragguardevole: dagli elementi produttivi primordiali si passa alla proiezione esterna della realtà aziendale chiamata a dare fiducia al cliente. Per garantire l'elemento soggettivo della fiducia, la Quality Assurance impone un insieme di attività volte ad accertare che ogni prodotto rispetti i requisiti di qualità e risponda pertanto agli standard prescritti. L'accento sulla fiducia del cliente o fornitore sposta il focus e implica una sistematica valutazione della efficacia del controllo e della sua adeguatezza, e, nel contempo, richiede il ricorso ad azioni correttive e di miglioramento.

Cresce la consapevolezza che l'acquisizione della fiducia dell'utilizzatore/compratore/cliente o destinatario del prodotto non deriva dall'efficienza di un singolo processo, ma dall'insieme dei processi aziendali e dalle loro connessioni, dalla definizione delle singole responsabilità, dalla coerenza interna delle azioni, in una sola parola dal “sistema”. E' il sistema, la complessa articolazione delle funzioni aziendali, che dà garanzia che tutte le parti vengano adeguatamente presidiate per garantire l'efficacia finale del prodotto: qualità del sistema, come garanzia della qualità del prodotto. In questo periodo si sviluppa, cioè, la consapevolezza che il fenomeno qualità non può essere dominato solo attraverso strumenti tecnici ma giocano un ruolo importante anche gli strumenti organizzativi. Il concetto di assicurazione della qualità si va progressivamente sviluppando ed estendendo in seguito all'introduzione di un altro concetto molto importante quello di *ciclo di vita del prodotto*. Fu allora che le attività di gestione e di controllo tese ad assicurare la qualità del prodotto iniziarono ad assumere un aspetto unitario e sistemico, legato appunto alle diverse fasi del ciclo di vita: dal concepimento allo sviluppo alla produzione, commercializzazione e assistenza, fino alla dismissione finale.

La *Quality Assurance* è il primo vero approccio di Sistema introdotto inizialmente negli USA prima nel settore aerospaziale e militare, poi in quello nucleare e infine diffusosi in tutto il mondo in tutti i settori. Si tratta di un diverso approccio, rispetto a quello di controllo di prodotto, che si è reso necessario in particolare in quei prodotti (per esempio complessi sistemi militari o aerospaziali o impianti nucleari) per i quali le esigenze di qualità assumevano rilevanza strategica in termini di affidabilità e sicurezza ma che per la complessità (il gran numero di componenti o sub sistemi e di Organizzazioni e persone coinvolti, le numerosissime leggi, regolamenti, norme, prassi e standard da rispettare o considerare, la complessità progettuale e il numero di discipline e conoscenze richieste, processi e tecnologie d'avanguardia spesso non sperimentate, livelli di conformità elevatissimi) non poteva essere controllata solamente con ispezioni effettuate sul prodotto o sulle sue parti nel corso di produzione. L'azienda deve implementare un insieme di attività pianificate e sistemiche, stabilendo preventivamente i metodi (procedure) gestionali e tecnici da applicare sulla base di una idoneità nota e dimostrabile (per quanto necessario) obiettivamente. Le azioni di controllo sono programmate, progettate prima, eseguite con modalità e frequenze prestabilite e di provata affidabilità. E il concetto di controllo è esteso a tutte le azioni che possono influire sui risultati, da quelle organizzative, a quelle progettuali e naturalmente a quelle operative, a quelle svolte dai fornitori, ai materiali, a tutte le attività che possono influire sulla qualità dei prodotti o servizi.

Tabella 1.1 – Modelli, approcci e obiettivi

Obiettivo	Approccio	Metodologia di Controllo della Qualità	Obiettivi difficilmente raggiungibili
Soddisfazione di un cliente di nicchia	Produzione artigianale	Collaudo finale	Rispondere efficacemente ad un mercato in espansione e competitivo
Massima Produttività	Produzione di massa	Controllo di qualità del prodotto	Rispondere efficacemente ad un mercato competitivo. Rispondere alle diverse esigenze di un singolo cliente.
Confidenza del raggiungimento di quanto prescritto o richiesto	Produzione prototipica (militare, aerospaziale, nucleare)	Quality Assurance	Rispondere in termini di efficienza, oltre che di efficacia. Porsi in un mercato concorrenziale
Un prodotto e una produzione in continuo miglioramento.	Produzione in serie per mercati diversificati	CWQC	Applicazione a realtà non industriali ed estensione dei concetti fuori dall'azienda.

Fonte: Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R. (2004), *“La gestione della Qualità nelle Organizzazioni”*, Edizioni Plus, Pisa.

La storia dell'evoluzione della qualità vive il 1987 come un anno cruciale e critico. Esso è segnato da due eventi di estrema rilevanza, ma che di presentano incoerenti tra loro, così da dare inizio ad una biforcazione concettuale che porterà nel decennio successivo a due sviluppi paralleli, difficilmente conciliabili fra loro e spesso causa di confusione e di contrasti. Ci si riferisce all'emissione da parte dell'ente internazionale di standardizzazione delle serie di norme Iso 9000 e alla contemporanea proposizione del primo modello formale Tqm, associato all'istituzione del Premio Usa per la Qualità, il Malcon Baldrige National Quality Award (Nist, 1987), seguito dopo pochi anni (1991) dall'analogo modello del Premio Europeo (oggi Modello Efqm). La biforcazione non nasce da divergenze o contrasti,

ma semplicemente da due esigenze distinte, sentite da settori di mercato diversi e gestite da enti che non provavano l'esigenza di comunicare tra loro.

Le norme ISO nascono dal bisogno di “*Quality Assurance*” negli scambi interni e internazionali. Negli anni '80 del '900 si costituisce l'organismo internazionale ISO – nato dagli accordi e dai riconoscimenti reciproci fra le associazioni private della qualità – con il compito di definire gli standard di riferimento per una buona gestione aziendale. La prima versione italiana delle norme viene pubblicata nel 1987; una prima revisione delle stesse norme si verifica con la versione del 1994. L'ultima revisione internazionale delle norme risale al 2000 e introduce il concetto di sistema di gestione della qualità (SGQ), facendo riferimento a “*quella parte del sistema di gestione di un'organizzazione che si propone, con riferimento agli obiettivi per la qualità, di raggiungere dei risultati in grado di soddisfare adeguatamente le esigenze, le aspettative e i requisiti di tutte le parti interessate*” (ISO 9000:2000). Questa semplice ultima definizione testimonia che in pochi anni, dal 1994 al 2000 il focus della qualità è completamente cambiato ed è interamente proiettato all'esterno dell'azienda, verso la soddisfazione dei clienti, dei fornitori, delle parti interessate. Le norme del 1994, e ancor più quelle del 1987, concentravano invece l'attenzione su un certo numero di snodi dell'organizzazione aziendale (venti punti nella versione 1994), da presidiare per dare fiducia sulla rispondenza dei prodotti a quanto richiesto e a quanto preventivamente esplicitato con la definizione delle procedure aziendali. Tali presidi dovevano trovare concretizzazione nel manuale della qualità, sorta di vademecum molto analitico di compiti e procedure da rispettare per la gestione di quegli snodi critici. Le ISO del 2000 mostrano una connotazione diversa. Il fattore guida che ha ispirato il processo di revisione delle Norme ISO 9000:2000 va ricercato nell'implementazione del concetto di qualità intesa come capacità di soddisfazione, nel rispetto delle strategie aziendali, di tutti gli attori (stakeholders) che intervengono nei processi di produzione/fornitura e utilizzo/fruizione di beni e servizi, comprendenti i clienti e gli utenti-consumatori, ma anche i lavoratori, i proprietari e azionisti, i fornitori e la collettività in generale. Le ISO 9000 sono nome generiche, applicabili a qualsiasi tipo di processo o settore aziendale e, esplicitamente, a qualsiasi tipo di servizio o organizzazione. La versione 2000 della serie ISO 9000 contiene alcuni documenti supportati da diversi report tecnici. La norma principale (oltre a ISO 9000 Sistemi di gestione per la Qualità – Fondamenti e

terminologia) è indubbiamente ISO 9001- Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti . Essa specifica i requisiti che un SGQ deve possedere per costituire dimostrazione della capacità di una organizzazione di fornire prodotti conformi ai requisiti dei clienti e alle prescrizioni regolamentari applicabili ed è finalizzata ad accrescere la soddisfazione del cliente. Essa costituisce il riferimento per la valutazione e certificazione di conformità dei sistemi di gestione per la qualità e conserva, pertanto, carattere contrattuale. La ISO 9001:2000 si basa su di una "struttura per processi" che sostituisce la precedente struttura per "punti o elementi" della versione 1994 e rappresenta un importante elemento di novità della nuova Norma. L'"Approccio per processi alla gestione per la qualità" consiste nella capacità di gestire le attività di una determinata organizzazione attraverso l'identificazione e il controllo dei relativi processi e interazioni in modo sistematico ed organico. Anche nella versione 2000 resta confermato, in particolare nell'attuazione pratica e nelle modalità di lavoro dei soggetti che gestiscono il modello, il manuale della qualità come *conditio sine qua non* per ottenere la certificazione, col rischio ricorrente che la qualità si riduca ad una standardizzazione di procedure e si fossilizzi in modalità statiche, negando la forte spinta innovativa da cui è scaturita la revisione.

L'innovazione filosofica delle ISO 2000 è ben più evidente ed esplicita nella ISO 9004:2000, "Sistemi di Gestione per la Qualità - Linee Guida per il Miglioramento delle Prestazioni". Si tratta di un testo non prescrittivo, che è arduo definire norma – e infatti non vi sono previste certificazioni o riconoscimenti esterni –, ma che fornisce indicazioni stringenti e innovative su una prospettiva di lavoro delle organizzazioni tesa al miglioramento continuo e fondata sull'auto-valutazione, e cioè sulla capacità dell'organizzazione di indagare sui propri risultati e sui fattori sistemici e processi che li producono alla ricerca dei punti di forza e aree di criticità su cui intervenire. Cosa è accaduto in così pochi anni, fra gli anni '80 e il 2000, per determinare un abbandono pressoché totale del pensiero e della pratica della *Quality assurance*, per concentrare viceversa il focus sulla qualità del sistema/governo dell'azienda e sulla soddisfazione non solo del cliente, ma di tutte le parti interessate ?

Alla fine degli anni '70, a fronte del forte incremento della competitività sui mercati internazionali, di cui erano protagoniste in particolare le aziende giapponesi presso le quali aveva trovato ascolto la filosofia aziendale di W E Deming, si afferma anche fuori del Giappone, in primis negli USA, un nuovo approccio alla Qualità (il modello

di gestione della qualità totale: Total Quality Management/ TQM), fondato su alcuni semplici principi: la centralità del cliente costituisce il fondamento di valori che devono pervadere l'intera organizzazione, la quale, per vincere la sfida competitiva, ha necessità di coinvolgere in primo luogo le risorse umane aziendali e farle tutte partecipare con uguale peso e dignità alla miglioramento continuo delle 4 politiche aziendali. La continuità del miglioramento è data da una dinamica interna incessante che passa dalla analisi dei risultati a nuovi obiettivi, piani, azioni e controlli (PDCA, la ruota di Deming), in un processo ininterrotto di apprendimento/innovazione, in cui l'anticipazione dei tempi e la pro-attività divengono elementi di vitale sopravvivenza. Ovviamente niente standard statici né certificazioni "burocratiche" di qualità, ma attenzione all'analisi sistemica della struttura organizzativa aziendale, pratica ricorrente e sistematica dell'auto-valutazione, enfasi sulla gestione delle risorse umane, forte orientamento ai risultati più che ai processi e alle procedure, forte attenzione alla comparazione anche statistica con le performance di altre aziende eccellenti. Viene meno il modello della conformità ai requisiti interni, la qualità come fatto di pochi esperti, la scarsa integrazione delle funzioni aziendali, l'orientamento al controllo dei difetti per star dentro gli standard; e si afferma invece la filosofia della pervasività della qualità, il coinvolgimento di tutti, l'anticipazione e la prevenzione, la traduzione della visione sistemica in valori, obiettivi, piani, azioni. Lo scenario, che negli anni Ottanta vedeva la sfida vincente delle aziende giapponesi all'egemonia economica USA, è divenuto oggi quello di una competizione globale, sostenuta da un crescente confronto fra i sistemi internazionali, da una gara infinita che si fonda sul sapere e sulla capacità di innovazione, che genera nelle organizzazioni l'ansia della velocità crescente del cambiamento e la tensione spasmodica verso nuovi apprendimenti che consentano di mantenere o ampliare quote di mercato.

1.2 LA DEFINIZIONE DI QUALITÀ

La qualità è, nel linguaggio comune, un termine che tutti usano per indicare, in sintesi e senza necessità di specifiche valutazioni numeriche, un livello elevato, sostanzialmente massimale o di eccellenza, di soddisfazione per uno o più aspetti che in qualche modo riguardano le nostre esigenze del vivere e dell'operare. Frasi come: "... un servizio di qualità..." , "... un prodotto di qualità..." o anche "... qualità del

nostro rapporto”, “ qualità della vita”, utilizzano appunto il termine come sinonimo di eccellenza, massimo risultato, completa rispondenza a delle aspettative di livello elevato, spesso tuttavia non direttamente associabili ad una misura o una valutazione. In questo caso una prima generale definizione potrebbe essere: “*Qualità, espressione di forma assoluta che indica un valore di massima positività*”. Una definizione di questo tipo è detta trascendentale e sta ad indicare un livello di eccellenza in termini assoluti (*transcendent definition*²). L’evoluzione e il progresso tecnologico hanno tuttavia sempre più diversificato e le esigenze ed aspettative così che, relativamente agli aspetti più specifici di un bene o di un servizio, ciò che può essere una caratteristica di qualità per una persona può non esserlo per un’altra.

Alla luce di tale considerazione è ragionevole affermare che il termine ‘qualità’, venga spesso associato alla capacità di soddisfare una determinata caratteristica considerata prioritaria e alla quale si assegna un determinato valore di aspettativa. La definizione che ne può derivare è basata quindi sul valore che si attribuisce alle caratteristiche di un bene o di un servizio (*product-based definition*) ovvero: “*Qualità, come valore delle caratteristiche di un prodotto (o servizio) tale da rispondere a specifiche aspettative*”.

In ambito industriale la qualità è stata sempre considerata come capacità di rispondere agli obiettivi prefissati (*qualità rispondente alle specifiche tecniche*), ovvero (UNI EN ISO 9000 ed. ’94): “*Qualità, l’insieme delle caratteristiche di un’entità (attività o processo, prodotto, organizzazione, sistema o persona o un qualsiasi loro combinazione) che ne determinano la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite*”. Gli obiettivi e le esigenze possono tuttavia essere diversi a fronte di situazioni particolari di mercato o di scelte aziendali: potranno essere per esempio, prioritarie le esigenze di qualità prevalentemente legate all’uso di un prodotto o all’utilizzo di un servizio (*user-based definition*), oppure una qualità intesa come rapporto tra il raggiungimento di un degli obiettivi prefissati e i costi necessari per a tale raggiungimento (*value-based definition*), o una qualità che privilegia il rapporto tra il risultato ottenuto e l’obiettivo prestabilito (*manufacturing-based definition*).

² “*The management and control of quality*”, 5e, 2002 South-Western/Thomson.

L'ISO 9000 ed. 2000 definisce la Qualità come “*grado con cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti*” (a loro volta definiti come ‘*esigenza o aspettativa che può essere espressa, normalmente implicita o cogente*’). Normalmente implicita significa che è d’uso o prassi comune per l’organizzazione, per i suoi clienti e per altre parti interessate, che l’esigenza o l’aspettativa in esame sia implicita.

La qualità è definita, quindi, come un *insieme di caratteristiche*; ciò significa che le caratteristiche, di volta in volta pertinenti, vanno esplicitate, misurate e pesate; le caratteristiche sono quelle della ‘*entità considerata*, che può essere: un’attività, un processo, ma anche un prodotto, un’organizzazione, un sistema, una persona, una qualsiasi loro combinazione; la qualità si applica a qualsiasi tipo di entità così definite; le caratteristiche, recitava la definizione del 1994, sono quelle che ne determinano la *capacità di soddisfare esigenze espresse e implicite* e ciò implica il punto di vista e la soddisfazione di chi riceve tali caratteristiche. Esse possono riguardare il prodotto, ma anche il servizio, il rapporto, l’immagine, la fiducia e vanno quindi esplicitate nei loro valori e nei loro pesi. La qualità è quindi un ‘output’, il risultato cioè dei processi e del sistema che produce tale output, cioè del sistema di ‘management’ (gestione) della Qualità. Operazione primaria diventa quindi quella di esplicitare e quantificare le proprie caratteristiche della Qualità, per tradurle in obiettivi, misure, miglioramenti.

La percezione della qualità è, dunque, multidimensionale e può dipendere dalla natura del prodotto/servizio, dal contesto di riferimento (ciò che in un determinato contesto viene considerato di qualità può essere considerato di scarsa qualità in un contesto diverso o da un’altra persona), dalle aspettative, dalla percezione (basata sulle conoscenze specifiche del prodotto/servizio, sui convincimenti, sui valori, sulle emozioni, sulle informazioni raccolte attraverso la pubblicità i media, gli amici), dai bisogni al momento della valutazione, ecc.

Tuttavia l’esigenza di poter definire in modo oggettivo la qualità di un prodotto o di un servizio portò nel 1987 David Garvin ad individuare 8 dimensioni della qualità³:

³ Garvin, D.A., (1987) “*Competing in the 8 dimensions of quality*”, Harvard Business Review.

1. Performance; riguarda le caratteristiche funzionali del prodotto che consentono ad esso di soddisfare i requisiti del cliente. Tali caratteristiche in genere sono facilmente misurabili e graduabili;
2. Optionals; sono le caratteristiche accessorie del prodotto, senza le quali esso può comunque funzionare correttamente e rispettare le specifiche prestazionali. Ma gli *optionals* hanno comunque grande rilevanza nell'ambito della complessiva capacità del prodotto di soddisfare i clienti;
3. Affidabilità; riguarda la probabilità che un prodotto fornisca le prestazioni attese in un certo arco di tempo senza guasti o difettosità;
4. Conformità; concerne la capacità di un prodotto di possedere le caratteristiche previste in fase di progettazione e di rispettarle costantemente per tutto il ciclo di vita;
5. Durata; rappresenta la “vita” di un prodotto, ovvero l’arco di tempi che intercorre tra l’acquisto e il momento in cui il cliente decide di sostituire il prodotto perché non trova più conveniente ripararlo od esso non è in grado di fornire prestazioni attese;
6. Assistenza; riguarda l’insieme di tutte le prestazioni accessorie fornite nella fase di post vendita. La facilità con cui si accede al tali prestazioni (riparazioni, sostituzioni, manutenzioni, integrazioni del prodotto, aggiornamenti) ha una grande influenza sulla soddisfazione del cliente.
7. Livello di qualità percepito; concerne il modo in cui il cliente percepisce il livello di qualità erogato dal prodotto o dal servizio, che dipende in buona parte dalla valutazione che egli fa dell’azienda, della marca e del produttore;
8. Immagine; è la dimensione più soggettiva perché riguarda l’aspetto esteriore del prodotto, il design, in sostanza come esso si presenta agli occhi del cliente.

Il concetto di qualità identifica nel cliente la guida per la produzione di beni e servizi che generalmente ha una visione della qualità orientata all’eccellenza e al prodotto. I beni e i servizi dovrebbero non solo incontrare ma superare le aspettative del cliente, in quanto un prodotto che soddisfa le esigenze del cliente può essere definito di qualità. Prima che un prodotto raggiunga il cliente deve però attraversare diverse fasi produttive, quali progettazione, realizzazione e distribuzione; ciascuna di queste fasi è allo stesso tempo cliente della fase precedente e fornitore di quella successiva.

Ogni operatore del processo è un cliente interno che riceve beni o servizi da fornitori , interni o esterni e deve predisporre un output per la fase successiva. Difetti ed errori in una delle diverse fasi produttive, in cui si articola il processo, hanno effetti sulla qualità del prodotto finale, e per questo a ciascuna di essa va dedicata grande attenzione, la stessa che si presenta al cliente finale.

Il concetto di cliente interno rappresenta in questo senso una focalizzazione sull'importanza che ogni singola funzione, processo ed operatore assumono nella costruzione del valore finale per il cliente e nella garanzia della qualità del prodotto. La qualità guidata dal cliente rappresenta il fondamento per la *performance* di un'azienda.

1.3 I PRINCIPI DELLA QUALITÀ

Nel momento in cui le aziende iniziarono a riconoscere il valore della qualità come *mission* emerge il concetto di qualità totale.

La qualità totale è un sistema di gestione focalizzato sulle persone che punta al miglioramento continuo della soddisfazione del cliente a costi sempre più bassi. È un sistema di approccio totale integrato che coinvolge in modo orizzontale funzioni e dipartimenti, coinvolge tutti di dipendenti e si spinge a includere la catena dei fornitori e i clienti. La base è filosofica, il metodo è scientifico, e include sistemi, e strumenti. Sono enfatizzate la dignità dell'individuo e la forza del *team work*.

Il primo a riconoscere l'importanza di un approccio completo alla qualità negli anni '50 fu Armand Feigenbaum che coniò il termine *Total Quality Control*.⁴ Partendo dalla considerazione che la qualità sarebbe diventata il fattore principale nelle scelte del cliente (sia essa una casalinga, un'azienda, una catena di supermercati, un ente pubblico o le forze armate) e quindi l'elemento determinante per la sopravvivenza ed il successo di un produttore, Feigenbaum definisce la qualità come *'l'insieme delle caratteristiche di marketing, ingegneria, fabbricazione ed assistenza attraverso cui*

⁴ Feigenbaum, A.V.,(1991), *"Total Quality Control"*, McGraw-Hill; Adebajo D. (2001), "TQM and Business Excellence: is there Really a Conflict?", *Measuring Business Excellence*, Vol.5 , n. 3, pp.37-40. Ahmad S., Schroeder R.G., (2002), "The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.19, n.5, pp.540-550. Amsden R.T, Ferratt T.W. Amsden D.M., (1996), "TQM: Core Paradigm Changes", *Business Horizon*, Vol. 19 n. 6, pp. 6-14. Ana Belén Escring-Tena, (2004), "TQM as a Competitive Factor. A Theoretical and Empirical Analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 n.6, pp.612-637.

un prodotto o servizio soddisfa le aspettative del consumatore”. La qualità deve divenire pertanto un elemento essenziale del modo di governare un’impresa, come il marketing e la gestione economica. Il *Total Quality Control* è un modo di gestire globalmente la qualità in modo da assicurare la piena soddisfazione del cliente (e della direzione, o con le parole di Feigenbaum:

Il TQC è un sistemata efficace per integrare gli sforzi di sviluppo, mantenimento e miglioramento della qualità dei vari gruppi di un’organizzazione affinché marketing, ingegneria, produzione ed assistenza si svolgano ai massimi livelli di economia, compatibilmente con la *soddisfazione del cliente*.

L’idea di un approccio globale appare necessario perché la qualità di prodotti e servizi è direttamente influenzata da nove fattori fondamentali (detti le nove M)

- ✓ Marketing
- ✓ Money
- ✓ Management
- ✓ Men
- ✓ Motivation
- ✓ Materials
- ✓ Machines and mechanization
- ✓ Modern information methods
- ✓ Mounting product requirements

Questo approccio globale comporta la messa in opera di una sistema qualità totale (Total Quality System – TQS) definito come la struttura organizzativa, riconosciuta e documentata in un sistema integrato, efficace e conforme a procedure gestionali e tecniche, predisposta per guidare e coordinare persone, macchine ed informazioni nel modo migliore e più pratico, ai fini dell’ottenimento della soddisfazione del cliente l minor costo possibile per l’azienda.

Il TQC, nato e pensato nel contesto culturale occidentale (USA), è molto simile al *Company Wide Quality Control* (CWQC) che si è sviluppato nel contesto culturale giapponese: la differenza fondamentale è che il TQC di Feigenbaum è sostanzialmente pensato e attuato da specialisti, novelli tecnici di un CQ globale ma non pensato ed attuato dagli stessi operatori siano essi manager, progettisti od operai,

mentre il CWQC è meno scientifico ma vissuto ed attuato direttamente da tutta l'azienda.

Joseph M Juran, ingegnere, manager, autore di numerosissimi articoli e testi sulla qualità è noto, oltre che per i suoi interventi effettuati in Giappone unitamente a Deming che hanno fortemente influenzato lo sviluppo della cultura della qualità in quel paese, per la sua così detta “trilogia”, che definisce tre processi manageriali per lo sviluppo di progetti per la qualità in una organizzazione:

- ✓ Pianificazione della qualità (che presuppone la preparazione di una “mappa per la pianificazione della qualità”);
- ✓ Il controllo della qualità che si basa sull’anello di reazione;
- ✓ Il miglioramento della qualità che si basa sul cosiddetto Managerial Breakthrough.

Inoltre l’orientamento *attivo* alla qualità, sostiene Juran, implica tre grandi rotture con la tradizione, che comportano l’introduzione di comportamenti innovativi. I tre punti di rottura sono:

- ✓ Il miglioramento della qualità è un *processo continuo*, che si sviluppa anno dopo anno e ha come obiettivo la riduzione dei livelli cronici di difettosità; ogni anno devono essere fissati obiettivi di qualità da raggiungere più stringenti di quelli dell’anno precedente;
- ✓ La Direzione deve assumere in prima persona la conduzione dei miglioramenti, stabilendo politiche, obiettivi, metodi organizzativi e di controllo;
- ✓ Addestramento intensivo dell’intero gruppo dirigente alle discipline della qualità (le tecniche per ottenere, controllare, misurare e migliorare la qualità non devono essere riserva di caccia del personale della qualità).

Il presupposto fondamentale per capire le basi concettuali del CWQC, riguarda sostanzialmente il cambiamento degli obiettivi. Da un prodotto sufficientemente buono (massimo livello di accettabile di difetti, numero limitato e standardizzato di tipi di prodotto) ad un prodotto e ad una produzione in continuo miglioramento, per la diminuzione di difetti, delle scorte e dei costi, l’aumento della produttività e dei tipi di prodotto, la maggior offerta al mercato, sia in termini di caratteristiche che di varietà di scelta, di prezzo, di velocità di risposta e di rispetto dei tempi di consegna. Un sistema di produzione, quindi, efficiente ed efficace, dinamico, come unica risposta possibile per affrontare un mercato competitivo.

La soddisfazione in senso lato del cliente è quindi l'obiettivo primario di tutti gli organi aziendali che, unitariamente ed in modo integrato, concorrono al successo del prodotto sul mercato.

Tutto questo è necessario ma non sufficiente: un mercato dinamico e competitivo richiede un'azione continua di miglioramento, strettamente legata al coinvolgimento personale degli addetti, tramite la gratificazione e il rispetto dell'elemento umano. Se in un'azienda non c'è motivazione, lo spirito di una squadra unita ed affiatata, persona gratificate, non ci può essere miglioramento continuo.

In conclusione il CWQC può essere riassunto con alcune frasi significative di identificate da Ishikawa⁵ nel 1968:

- ✓ Il cliente è il re, la qualità è la soddisfazione del cliente;
- ✓ Il CQ applicato all'azienda intera;
- ✓ Il miglioramento continuo a tutti i livelli e in tutti i campi;
- ✓ Educazione e addestramento di tutto il personale al CQ;
- ✓ La direzione sponsorizza direttamente la politica aziendale della qualità e partecipa personalmente alla sua attuazione.

Ishikawa sintetizza l'essenza del controllo qualità del modello giapponese in attraverso questi successivi elementi logici:

- ✓ *La valutazione prioritaria delle esigenze dei consumatori*

A fronte di un mercato particolarmente competitivo è necessaria la conoscenza approfondita delle esigenze del cliente. Ne deriva:

- ✓ *La qualità innanzi a tutto*

Qualità come capacità "complessiva" di un prodotto o di un servizio di soddisfare l'acquirente e quindi comprensiva del prezzo, delle quantità, dei tempi. Non è possibile definire la qualità senza conoscerne il costo.

- ✓ *La prevenzione di difetti e reclami*

Attraverso un'azione continua di miglioramento delle attività, definita con l'acronimo PDCA, ovvero:

- **Plan:** pianificazione (viene studiato il processo raccogliendone le informazioni necessarie e valutandone i risultati. In questa fase viene studiata la situazione attuale, vengono individuati i problemi, raccolti tutti i dati

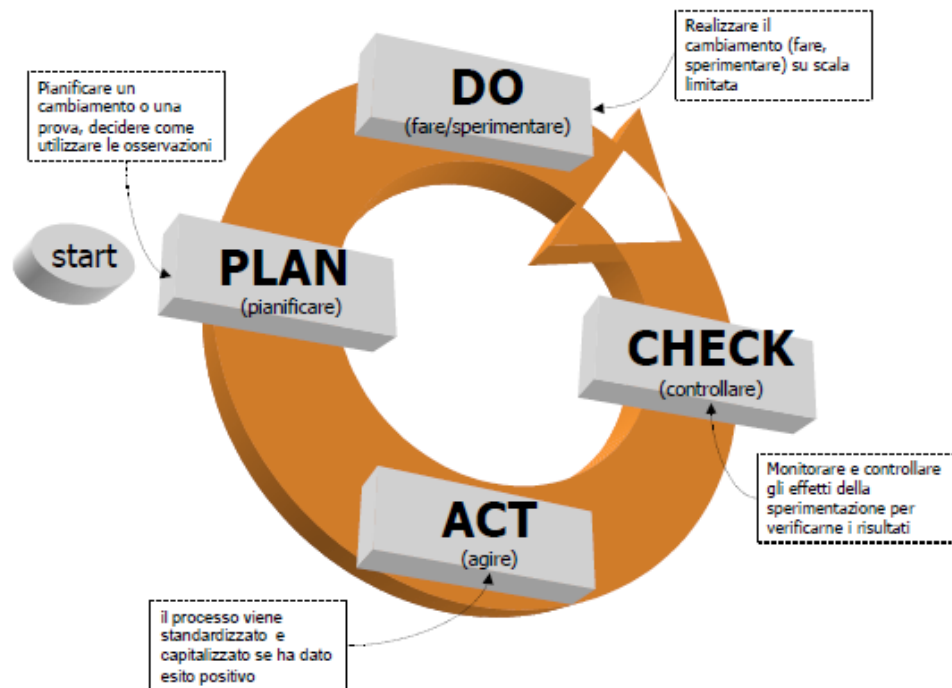
⁵ Ishikawa K (1985), "What is Total Quality Control? The Japanese way", Prentice-Hall, London; Ishikawa K. (1989), "Guida al Controllo di Qualità", Franco Angeli, Milano; Ishikawa K (1997), "Che cos'è la Qualità Totale", Il Sole24 Ore, Milano.

necessari, e definiti gli obiettivi per la formulazione del piano di miglioramento)

- Do: esegui come pianificato (vengono messe in atto le azioni studiate, vengono effettuate delle prove applicando il piano di miglioramento)
- Check: misura, valuta le conformità (è la fase di monitoraggio, di verifica delle azioni messe in atto. In questa fase vengono osservati e misurati gli effetti delle modifiche introdotte dal piano di miglioramento, verificando se si è ottenuto un miglioramento continuativo nel tempo)
- Act: agisci e correggi (è la fase di azione. Il processo viene standardizzato e capitalizzato se ha dato esito positivo. Viene ripetuto con un nuovo piano se ha dato esito negativo)

Il PDCA (noto anche come ruota di Deming, Fig. 1.1) consente di tenere sotto controllo i processi ma anche di instaurare azioni continue di miglioramento (avanzamento a “piccoli passi”). Il PDCA non limitato solo alla produzione, ma esteso a tutto il business, dal controllo dei costi al marketing, alla produzione, alla distribuzione ed alla vendita sino all’assistenza ed alla manutenzione, in modo da realizzare il Controllo della Qualità allargato a tutta l’azienda (*Company Wide Quality Control*).

Fig. 1.1 - Ruota di Deming o PDCA



Fonte: Serpelloni G., Simeoni E., “Quality management e strumenti di problem analysis per le organizzazioni sanitarie”, *Quality Management nelle Dipendenze* Capitolo 21, pp.435-464, Verona

Il *Total Quality Manager*, ovvero gestione totale (o globale) fu sviluppato dal *Naval Air System Command* per descrivere l’approccio di derivazione giapponese al miglioramento della qualità e rappresenta, in estrema sintesi, l’evoluzione occidentale dei concetti del CWQC, applicato, a partire dalla fine degli anni ’80, ad aziende, mediamente di grandi dimensioni a impronta industriale e manifatturiera o ad organizzazioni pubbliche o private operanti nel settore dei servizi.

Negli ultimi decenni del secolo il recepimento delle tecniche di CWQC in occidente e la nascita di metodologie e strumenti per la gestione del fattore qualità anche in altri campi oltre quello industriale hanno fatto sì che si sia iniziato ad utilizzare il termine TQM a che si siano evidenziate due importanti distinzioni “di approccio” tra CWQC e TQM. Tali distinzioni sono:

- ✓ L’introduzione del concetto di *stakeholder* da parte del TQM nei confronti del CWQC che estendeva solo “fino all’azienda” i concetti di qualità totale;
- ✓ L’approccio “dal basso” e con un forte coinvolgimento “umano” del personale da parte del CWQC in confronto ad un approccio più

“ingegneristico”, teorizzato e sistemico tipico del TQM per la realizzazione di progetti di qualità totale.

Esistono molte definizioni di TQM a seconda che si seguano i principi sviluppati da studiosi come Ishikawa, Deming, Juran, Crosby od altri o dai Modelli dei Premi Qualità presenti in tutto il mondo.

Tuttavia una definizione può essere la seguente (definizione presente nell'Iso ed. '94)

TQM come modo di governo di un'organizzazione incentrato sulla qualità, basato sulla partecipazione di tutti i membri, che mira al successo a lungo termine, ottenuto attraverso la soddisfazione del cliente che comporta benefici per tutti i membri dell'organizzazione e per la collettività.

I principi su cui è basato il TQM⁶, ripresi anche nella versione più recente delle norme ISO 9001:2000 sono:

1. Orientamento al cliente;
2. Partecipazione al lavoro di gruppo;
3. Gestione per processi;
4. Miglioramento continuo e apprendimento;
5. Gestione dei fornitori;
6. Approccio sistemico alla gestione;
7. Leadership o management commitment;
8. Gestione dei dati e misurazione.

⁶ Zhang Z. (2000), “Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance”, *Total Quality Management*, Vol. 11, n.1, pp.129-137; Spencer B.A. (1994), “Models of Organization and Total Quality Management: A comparison and critical evaluation”, *Academy of Management Review*, n. 19, pp. 446-471; Reddish J.J. (1994) “ISO 9000: a quality program that pays”, *Transportation and Distribution*, Vol. 35, n. 2, pp. 71. Reed R. Lemak D.J. Mero N.P. (2000), “Total Quality Management and sustainable competitive advantage”, *Journal of Quality Management*, Vol. 5 pp. 5-26. Mehra S. Agrawal S. P. (2002), “Total Quality as a new global competitive strategy”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.20 n.9, pp. 1009-1025, Ishikawa K (1997), “*Che cos'è la Qualità Totale*”, Il Sole24 Ore, Milano; Conti T. (2004), “*Qualità un'occasione perduta?*”, Etas Libri, Lodi. Conti T, De Risi P. (2001), «*Manuale della Qualità*», Il Sole24Ore; Choi T.Y. Behling O. (1997), “Top Managers and TQM success: one more look after all these years”, *Academy of Management Executive*, Vol. 11, n.1, pp. 37-47; Chiarini A. (2004), “*Total Quality Management*”, ed. Franco Angeli, Milano;

Al fine di comprendere meglio la portata e gli impegni che questi principi propongono possono essere suddivisi in due gruppi, dove i riferimenti sono: le persone che si trovano coinvolte nelle attività produttive, e la gestione delle attività.

Tab.1.2 - Suddivisione degli otto principi della qualità

Persone	Organizzazione orientata al cliente
	Leadership
	Coinvolgimento del personale
	Rapporto con i fornitori
Gestione	Approccio basato sui processi
	Approccio sistemico alla gestione
	Miglioramento continuo
	Decisioni basate su dati di fatto

Fonte: Andreini P (a cura di). (2008), *“Qualità e certificazione competitività”*, ed. Hoepli, Milano.

1.3.1 LE PERSONE

Nel primo gruppo troviamo principi che focalizzano la propria attenzione verso tutte le persone coinvolte; il cliente è la ragion d’essere di ogni organizzazione, la leadership di chi ha la responsabilità anche di rappresentare una guida e un riferimento per i propri collaboratori, il personale quale pilastro dell’organizzazione, e i fornitori che contribuiscono alla soddisfazione del cliente.

Organizzazione orientata al cliente

“Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative”.

Spesso molte aziende “dimenticano” il cliente e soprattutto dimenticano che esistono perché hanno un cliente. L’attenzione deve essere posta sulla persona e sulle sue esigenze. Il cliente è una persona che si aspetta non solo la soluzione al suo problema (salute, economico, spostamento, ecc.) ma anche attenzione alla sua persona (cortesia, empatia, ascolto, personalizzazione, ecc.). Le necessità e le esigenze del cliente devono essere perfettamente comprese così come i modi per “produrre

valore” per il cliente. La soddisfazione dei clienti non deve essere “presunta” ma misurata ed analizzata, così come gli aspetti che influenzano la loro fedeltà.

L’applicazione di questo principio porta l’organizzazione a rivedere tutte le sue attività e processi in un’ottica cliente.

La progettazione di un Sistema d’Impresa deve quindi partire dalla determinazione di tali esigenze che devono poi trovare determinazione specifica in termini di caratteristiche che il cliente desidera essere soddisfatte. Le caratteristiche devono a loro volta poter essere misurabili e osservabili o comunque in ogni caso devono poter essere oggetto di valutazione a fronte di opportuni standard di accettazione di tipo quantitativo o comparativo. A fronte delle esigenze, devono quindi essere analizzate le capacità di “risposta” od offerta sia in termini complessivi (come Struttura Organizzativa e Risorse) dell’azienda che specifici dei singoli processi. Le capacità di risposta devono essere valutate sia con misure interne legate ai singoli processi che per mezzo dei risultati che l’impresa ottiene in termini di soddisfazione del cliente.

Leadership

“I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell’organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolge pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell’organizzazione”.

È la capacità di guida e la responsabilità della Direzione: l’imprenditore , le varie posizioni di direzione a tutti i livelli sono i primi responsabili della scelta delle risorse (umane e tecnologiche) e dell’opera di indirizzo, sostegno e guida nel raggiungere gli obiettivi stabiliti e nell’opera del miglioramento continuo.

Motivare le persone non è un compito facile; alla base stanno la capacità di ascoltare e comunicare, ricorrendo anche a creatività, e prestando molta attenzione ai problemi espressi. Il leader deve riuscire a delegare affinché i collaboratori possano avere maggiore consapevolezza del loro ruolo e del loro contributo al successo, o all’insuccesso dell’organizzazione. Diviene dunque importante curare i flussi di comunicazione nelle due direzioni: far conoscere gli obiettivi, i risultati raggiunti, il livello di prestazioni, le reazioni dei clienti. Al tempo stesso deve verificare che i messaggi siano stati ben compresi e curare l’ascolto.

Ottenere la soddisfazione del cliente e raggiungere i propri obiettivi aziendali, richiede una capacità di “guardare lontano”, con obiettivi prestigiosi e piani lungo

termine che riescano a coinvolgere e a fare partecipe attivamente ad essi tutti i “clienti” dei propri processi.

Coinvolgimento del personale

“Le persone a tutti i livelli, costituiscono l’essenza dell’organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre la loro capacità al servizio dell’organizzazione”.

Per dare il massimo le persone devono “sapere” e “saper fare”; ma non basta. È necessario ancora un altro ingrediente: la motivazione. Il potenziale del personale viene compiutamente valorizzato, grazie ad un insieme di valori condiviso ed una cultura basata sulla fiducia e sulla responsabilizzazione. Il comportamento del personale è coerente con i valori e le strategie aziendali, vi sono forme diffuse di coinvolgimento e motivazione, sostenute da varie possibilità di apprendimento e di sviluppo di nuove abilità. La “qualità” di un prodotto o servizio, dipende infatti in larga misura dalle capacità del personale coinvolto; capacità intese in senso ampio, non solo tecniche ma anche culturali e comportamentali. Il giudizio del cliente posa molto, ad esempio, sulle percezioni che ha avuto nei suoi contatti con il personale di *front line*.

Per quanto attiene la motivazione del personale per renderlo partecipe della missione dell’azienda, prioritaria è la creazione di un ambiente di lavoro idoneo. Può risultare molto utile condurre una misurazione del grado di soddisfazione non solo del cliente esterno, ma anche del personale. Conoscere i bisogni e i desideri, sapere cosa è prioritario, quale il livello di soddisfazione aiutano a rivedere le strategie organizzative. A promuovere un maggior coinvolgimento contribuisce anche la logica di processo, dove ogni persona è portata a vivere con impegno il suo doppio ruolo di cliente interno e di fornitore interno. Dualismo che rende le persone più consapevoli del fatto che non basta avere buone conoscenze, se non si è capaci di relazionarsi con i colleghi.

Rapporto con i fornitori

“Un’organizzazione e i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore”.

L'organizzazione risponde al suo cliente non solo di ciò che produce al suo interno, ma anche di ciò di cui si approvvigiona. La "qualità in uscita" è influenzata dalla "qualità in entrata". Il fornitore costituisce parte interessata e come tale deve essere considerato come l'"esperto" da coinvolgere nelle problematiche del prodotto finito, passando così da una logica di tipo conflittuale a una di tipo collaborativo. In questo senso si fa riferimento a logiche gestionali quali comakership, parternship e codesign che valorizzano al massimo valori quali integrazione collaborazione e condivisione degli obiettivi che sono alla base del TQM. In questi modelli i fornitori sono coinvolti direttamente nello sviluppo di nuovi prodotti, il prezzo non è un elemento determinante, vi è una grande attenzione agli standard qualitativi di prodotto e di processo. La conseguenza di questo approccio è la riduzione del numero di fornitori. Le aziende cercano di instaurare relazioni di lungo periodo con i fornitori strategici, aumentano di volumi e riducendo i costi di gestione. In sostanza cliente e fornitore divengono partner di questa filiera e condividono il rischio di questa scelta.

In un ottica ad ampio respiro l'organizzazione opera con maggiore efficacia ed efficienza se istaura con i suoi partner rapporti collaborativi rivolti ad aumentare la soddisfazione di tutte le parti interessate. L'atteggiamento collaborativo, oltre che con i fornitori, dovrebbe essere rivolto anche agli stessi clienti ed alle società in generale con lo scopo di ottenere un mutuo beneficio.

1.3.2 LA GESTIONE

Nel secondo gruppo dei principi di gestione della qualità sono compresi i riferimenti gestionali: il processo è l'elemento costitutivo dell'organizzazione, all'interno di un sistema, che è costantemente impegnato a migliorarsi, in un assetto organizzativo in cui le misure rappresentano la conferma delle capacità progettuali e la guida per le decisioni.

Approccio basato sui processi

"Un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come processi".

L'insieme delle attività e delle azioni necessarie per realizzare un prodotto o erogare un servizio può essere pensato come un insieme (Sistema) di processi collegati tra loro.

I processi rappresentano le travi e i pilastri del sistema di gestione della qualità. Il processo è uno strumento gestionale, che ha riflessi sul modo di lavorare e di essere delle persone, che posa su un preciso linguaggio, con un lessico e una sua sintassi.

La “spinta verso la qualità” ha condotto gran parte delle moderne filosofie gestionali e dei nuovi strumenti organizzativi a far riferimento, sia pure con intensità diverse a una visione sistemica e trasversale dell'azienda, che vede l'impresa come un insieme di processi e non come una sommatoria di funzioni e/o divisioni da coordinare.

Il processo può essere definito ed è costituito da una sequenza di attività fra loro interdipendenti e finalizzate al perseguimento di un obiettivo comune, il quale per il singolo processo si identifica nella creazione di valore per il destinatario dell'output, mentre per la rete dei processi che compongono l'azienda coincide, in ultima analisi con i valori e gli obiettivi aziendali. Il processo riceve un certo input, utilizzando risorse vi apporta delle trasformazioni che aggiungono valore e trasferisce all'esterno l'output richiesto, sia esso un prodotto, un servizio, delle informazioni o una combinazione di tali elementi.

Se l'obiettivo di un'azienda è pervenire, attraverso una sequenza di operazioni più o meno semplici e lineari, alla produzione di un risultato che abbia valore aggiunto per il cliente finale e per tutti i soggetti interessati, la risposta non può non essere quella di ricorrere ad un approccio per processi, che permette di monitorare sistematicamente i processi e le loro interfacce interne ed esterne per poter intervenire con azioni di miglioramento. Gestire un processo significa assoggettare l'insieme delle attività svolte ad un sistema di controllo in grado di monitorare la variabilità del processo e permettere interventi nel caso di deviazioni dai limiti ritenuti accettabili.

Infine i processi presuppongono una gestione ottimale delle risorse (interne e esterne) ovvero occorre valutare come l'impresa gestisce le risorse in generale e quelle economiche, finanziarie ed informative in modo efficace ed efficiente. Risorse inadatte o “difettose” possono rovinare un sistema ben pensato e costruito per tutti i rimanenti aspetti.

Approccio sistemico alla gestione

“Identificare, capire e gestire (come fossero un sistema) processi tra loro correlati contribuisce all’efficacia e all’efficienza dell’organizzazione nel conseguire i propri obiettivi”.

L’azienda sistema è un insieme organizzato di elementi, diversi tra loro, che interagiscono, con condizionamenti reciproci, per raggiungere uno o più obiettivi. A sua volta, questo sistema interagisce, sia come insieme, sia a livello di singoli elementi, con l’ambiente circostante, condizionandolo e, nel contempo, ricevendone condizionamenti: è una vera a propria sinergia.

Gestire in termini di processi e di sistema significa, quindi, sviluppare un Sistema complessivo di gestione aziendale delle attività necessarie a fornire un prodotto o servizio tale da rispondere all’esigenza del cliente e più in generale delle parti interessate (efficacia) con l’utilizzazione ottimale delle risorse disponibili (efficienza).

Miglioramento continuo

“Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell’organizzazione”.

Il miglioramento è un processo continuo, che si sviluppa giorno dopo giorno mese dopo mese, anno dopo anno ed ha come obiettivo la riduzione sia dei livelli cronici di “difettosità”, sia l’aumento delle prestazioni che del livello di qualità attesa. Mantenere la propria posizione competitiva e la soddisfazione del cliente e ottenere elevati livelli di efficienza (ridurre gli “sprechi”), richiede un’azione ed una mentalità orientata al miglioramento in tutte le azioni e attività ed a tutti i livelli aziendali dal più elevato livello di management sino ad ogni operatore aziendale. Il processo di miglioramento è guidato dal management che deve comunicare scopi e obiettivi, promuovere un ambiente di comunicazione aperto, il lavoro di gruppo e il rispetto delle persone e delle professionalità. L’attività di miglioramento deve essere pianificata e resa sistematica, verificata (misurata) e riesaminata.

L’apprendimento continuo è alla base del miglioramento di ognuno, viene incoraggiata l’inventiva e l’innovazione. La *learning organization* può essere definita “organizzazione che continuamente espande la propria capacità di creare il suo futuro. L’apprendimento per sopravvivere o come è spesso definito l’apprendimento generativo, un apprendimento che accresce la nostra capacità di

creare”⁷. Il miglioramento continuo e l’apprendimento dovrebbero essere parte del lavoro quotidiano, realizzato da tutte le attività organizzative, delle persone e dai team work guidando verso l’opportunità di ottenere cambiamenti significativi.

Una condizione ideale per il miglioramento è quella dove esiste un’organizzazione per processi o dove esiste un sistema e delle azioni ed attività “misurabili” (specificate) possibilmente in termini di quantitativi mediante opportuni indicatori o valori di riferimento/accettazione di conformità dell’attività o azione svolta.

Decisioni basate sui fatti

“Se non si misura, non si può controllare. Se non si può controllare, non si può gestire. Se non si può gestire, non si può migliorare. Se non si può migliorare, si mettono a rischio la stabilità e competitività” (James Harrington).

Tutto il sistema di gestione della qualità è improntato alla concretezza. Inizia con la formulazione delle politiche, dove devono essere ben indicati gli obiettivi misurabili. E nei confronti di essi devono essere definiti e allineati gli indicatori di prodotto, di processi e di sistema.

L’obiettivo della misurazione e dell’analisi è quella di guidare l’azienda verso l’ottenimento degli obiettivi strategici e di poter effettuare, se riscontrano lo scostamento, efficaci azioni di correzione, oppure poter rispondere rapidamente alle mutate condizioni di mercato. Il successo di ogni organizzazione è condizionato anche dal fatto di essere in grado di fare previsioni e di sviluppare l’impegno relativo necessario in relazione alla realizzazione dei suoi prodotti e servizi. Disporre quindi di efficaci processi di misurazione mette in grado di comprendere fenomeni che si manifestano in relazione alle capacità stesse dell’organizzazione modo tale da poter approntare piani per sviluppare e realizzare i prodotti e i servizi. Le misurazioni mettono in condizione le persone di identificare trend e di anticipare problemi permettendo un efficace controllo dei costi, riducendo i rischi, migliorando la qualità e assicurando il raggiungimento degli obiettivi di business fissati. In sintesi è prezioso disporre di metodi di misurazione che permettono di distinguere determinati segnali per guidare le organizzazioni ad adottare decisioni intelligenti.

⁷ Senge P M, (1990), “*The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*”, Doubleday Currency, New York.

1.4 GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE

Il valore attribuito a dati e informazioni è strettamente correlato con l'interpretazione e attuazione del concetto di controllo da parte dell'organizzazione. Se controllare significa ispezionare il prodotto e il processo per verificare che le relative caratteristiche si mantengano entro i limiti di accettabilità e rilevare eventuali non conformità allora i dati riguardano soltanto aspetti quantitativi contingenti e quindi la loro valenza è puramente descrittiva. Se invece controllare un processo, anche non produttivo, significa dominarlo attraverso la pianificazione e il monitoraggio, allora dati e informazioni, di origine interna ed esterna e di natura anche qualitativa, diventano l'elemento di connessione tra attività operativa e decisionale, veri e propri strumenti di gestione.

L'impresa necessita, quindi, di strumenti adeguati per migliorare il livello dei prodotti/servizi offerti/erogati attraverso l'eliminazione di errori, difformità che causano ripetizioni di lavoro, controlli inutili e quindi rallentamenti nei cicli di lavorazione. Garanzia di simili risultati sarà quindi, una conoscenza chiara e approfondita dei processi, l'identificazione delle caratteristiche critiche del processo attraverso l'impiego di dati statisticamente significativi, in quanto tali analizzabili, che consentano di determinare e interpretare performance e cause che determinano "cambiamenti indesiderati" rispetto al normale funzionamento del processo in analisi. Il livello di competitività di un'azienda, quindi, è strettamente legato alle capacità di analizzare, formulare e risolvere un gran numero di problemi/opportunità. I problemi da affrontare possono essere divisi in due categorie:

- ✓ Problemi che richiedono un approccio analitico (è l'approccio che, basandosi prevalentemente sui dati numerici, applica gli strumenti del metodo scientifico. È qui che i **Sette Strumenti Statistici della Qualità Totale**, trovano largo impiego).
- ✓ Problemi che richiedono un approccio progettuale/ qualitativo (è l'approccio che serve a creare nuove condizioni progettuali di base e a guidare la soluzione del problema fino al raggiungimento degli obiettivi. È qui che i **Sette Strumenti Manageriali** trovano largo impiego)

1.4.1 I SETTE STRUMENTI STATISTICI DELLA QUALITÀ TOTALE

Le principali metodologie statistiche utilizzate nell'ambito del controllo e del miglioramento della qualità di processo, utili ad analizzare nel modo più obiettivo il loro comportamento, sono:

- ✓ Foglio raccolta dati
- ✓ Diagramma di Pareto
- ✓ Diagramma causa-effetto
- ✓ Istogramma di frequenza
- ✓ Diagramma di correlazione
- ✓ Analisi della stratificazione
- ✓ Carte di controllo

La presentazione dei sette strumenti è divisa in tre parte (tab. 3) alle quali corrispondono altrettante sezioni.

- ✓ Le fondamenta
- ✓ I pilastri
- ✓ Gli strumenti ausiliari

Tab. 1.3 – I sette strumenti statistici

	Attività	Gli strumenti
Le fondamenta	Raccolta dati	Foglio raccolta dati
	Interpretare i dati	Istogramma
I pilastri	Studiare le relazioni causa-effetto	Diagramma causa-effetto
	Stabilire le priorità	Diagramma di Pareto
Gli strumenti ausiliari	Stratificare i dati	Analisi per stratificazione
	Individuare le correlazioni	Diagramma di correlazione
	Definire se un processo è sotto controllo o fuori controllo	Carta di controllo

Fonte: Galgano A, (2001), *"I sette strumenti della Qualità Totale"*, il Sole24Ore, Milano

LE FONDAMENTA

Foglio raccolta dati

I fogli di raccolta dati sono semplicemente dei moduli organizzati in modo tale da rendere facile e rapida la raccolta dei dati, in funzione della loro successiva elaborazione. Risulta pertanto chiaro che tali schede debbano essere progettate in modo tale da favorire la raccolta dei dati e facilitare una loro interpretazione. Questo strumento di analisi è molto utilizzato in fase di localizzazione ed analisi delle cause di dispersione dei processi produttivi e per l'individuazione di eventuali unità difettose. Il foglio di raccolta dati è il supporto indispensabile sul quale riportare i dati di cui abbiamo bisogno; esso va costruito in funzione di obiettivi e finalità che possono essere molto diversi da una situazione rispetto ad un'altra. Ad esempio:

- ✓ tipologia e numero di difetti;
- ✓ unità prodotte fuori specifica;
- ✓ rispetto di una sequenza di operazioni;
- ✓ valutazione complessiva di un problema;
- ✓ valutazione in dettaglio di un problema;
- ✓ grado di influenza sul problema di aspetti quali il turno, i materiali, le macchine;

Per ognuno di questi casi andrebbe sviluppato un foglio raccolta dati specifico che però causerebbe difficoltà alla persona incaricata di impostare la raccolta dati. Per rendere agevole questa operazione sono stati definiti alcuni fogli standard ai quali far riferimento. Questi fogli vengono di volta in volta adattati alle specifiche esigenze di raccolta dati. I principali fogli standard sono i seguenti:

- ✓ foglio di raccolta per dati numerabili;
- ✓ foglio di raccolta per dati misurabili;
- ✓ foglio di raccolta dati per posizione o concentrazione;
- ✓ foglio di sintesi;
- ✓ foglio impostato come lista di controllo;

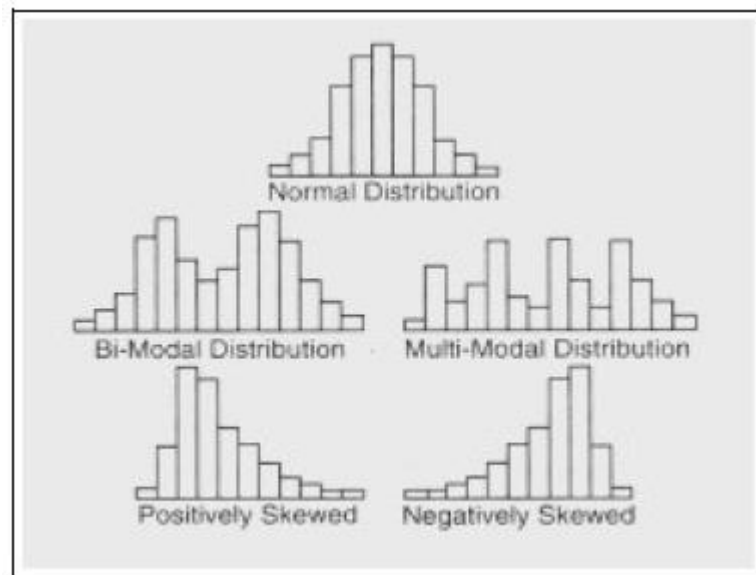
Ogni tipo di foglio di raccolta dati ha una parte comune che riguarda le informazioni che inquadrano la raccolta stessa, come ad esempio la data, la macchina o la procedura oggetto della raccolta e così via. Poiché i dati raccolti servono come base per prendere decisioni, per non vanificare la fase successiva di elaborazione, è importante completare il foglio raccolta dati con le informazioni che inquadrano la raccolta stessa.

L'istogramma

Nell'ambito del controllo di processo è di capitale importanza interpretare i dati di output del processo produttivo analizzato, per fotografarne la dispersione (cioè l'intervallo tra il massimo ed il minimo dei valori) e capire la variabilità del fenomeno. Una volta che sono stati raccolti i dati (un esempio di dati potrebbero essere le misure dello spessore delle lamine prodotte) è allora necessario uno strumento per interpretarli correttamente. L'istogramma, appunto, è uno strumento grafico che consente di avere una visione completa e sintetica dei dati raccolti fornendo anche un indirizzo all'analisi delle cause. Può essere allora utile monitorare, attraverso un istogramma, la dispersione delle variabili più importanti e critiche del processo produttivo in modo da definire ipotesi e contromisure per la risoluzione del problema. L'istogramma, che non è altro che un diagramma a colonne, presenta in ordinata il numero di osservazioni in ciascuna classe e in ascissa le classi (il centro di ogni colonna coincide con il valore centrale della classe). Dove per classe si intende la dimensione di un intervallo di variabilità dei dati che si è preso come base per la rappresentazione dei dati stessi. Alla base della costruzione di un istogramma sta la valutazione dell'escursione dei dati, per differenza tra il valore massimo ed il valore minimo, e la successiva suddivisione di questa per il numero di classi, per ottenere l'intervallo di classe. Considerare l'istogramma come uno strumento solo di rappresentazione e non di analisi non è del tutto corretto. Dopo avere costruito l'istogramma occorre infatti trarne informazioni utili; spesso è possibile rilevare l'esistenza di problemi nel processo in esame a seconda dell'aspetto della distribuzione. Importanti indicazioni sul comportamento del processo produttivo sono ottenibili con l'analisi di alcuni aspetti dell'istogramma in esame:

Forma del grafico : può essere utile verificare se la distribuzione dei dati segue un andamento a campana o al contrario siano presenti due o più picchi di frequenza (distribuzione bimodale o multimodale) dovuti generalmente alla sovrapposizione di dati di origine diversa (due macchine, due operatori). L'istogramma può rilevare una asimmetria (skewness) nella distribuzione dei dati, sintomatica di qualche errore nella raccolta dati o nella misurazione o nella sovrapposizione di dati non omogenei; il processo può essere sbilanciato in senso positivo (più valori a sinistra) o negativo (più valori a destra). (Fig. 1.2)

Fig. 1.2- Forma del grafico



Fonte: Tamburrano E. (1999), "Controllo statistico della qualità", Franco Angeli, Milano

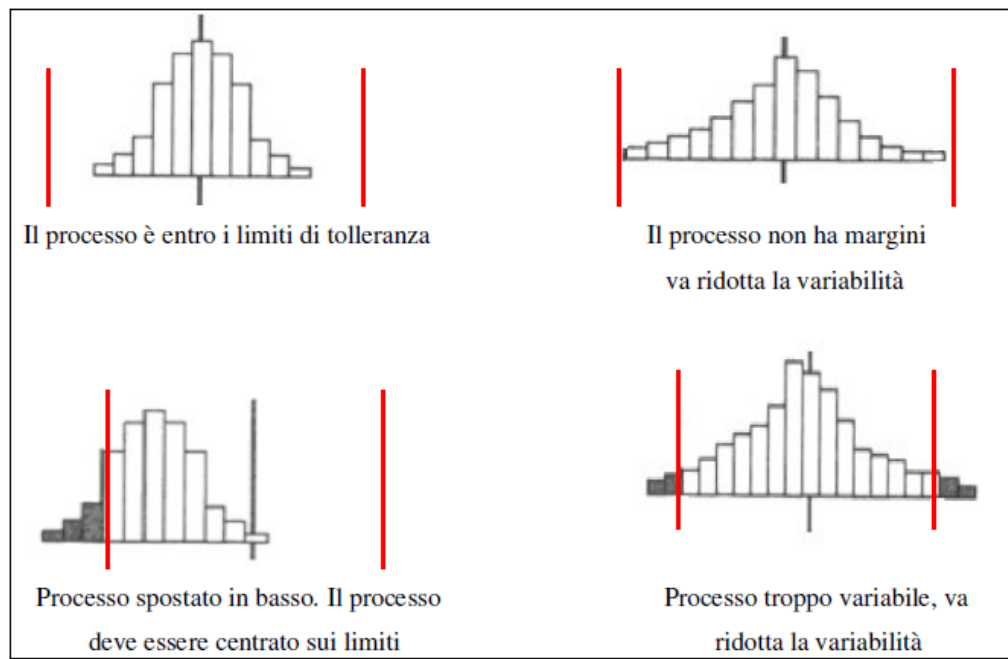
Posizione o tendenza centrale : l'istogramma evidenzia, anche, se la distribuzione dei dati provenienti dall'output di processo è centrata sull'obiettivo (valore nominale) fornendo indicazioni sull'accuratezza del processo. Infatti dalla sovrapposizione dell'istogramma con la retta del valore obiettivo si può verificare il posizionamento del valore centrale dei dati rispetto al target assegnato. (Fig. 1.3)

Fig. 1.3 - Posizione o tendenza centrale



Fonte: Tamburrano E. (1999), "Controllo statistico della qualità", Franco Angeli, Milano

Fig. 1.4 - Dispersione



Fonte: Tamburrano E. (1999), "Controllo statistico della qualità", Franco Angeli, Milano

Dispersione : un istogramma consente inoltre di valutare la precisione del processo produttivo tramite l'analisi di dispersione della distribuzione dei dati, anche in relazione ai limiti di tolleranza. Si possono osservare diagrammi a campana fortemente appiattiti, che indicano una forte dispersione dei valori, e altri fortemente concentrati in corrispondenza del valore centrale. Importanti valutazioni si ottengono confrontando l'istogramma dei dati con i limiti di tolleranza imposti in fase di progetto. (Fig. 1.4)

I PILASTRI

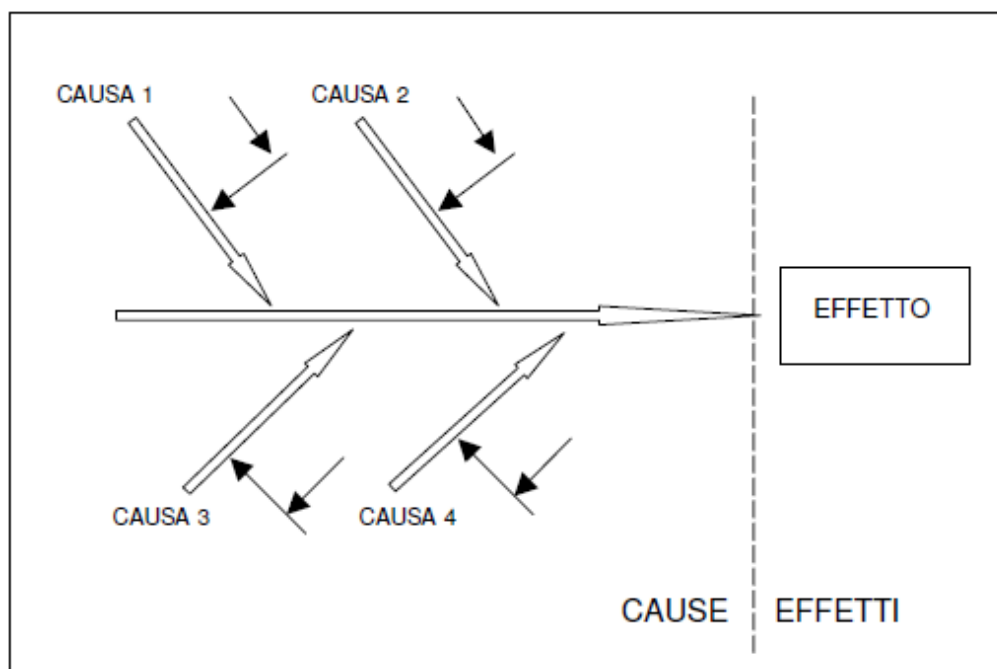
Il diagramma causa-effetto

Messi a punto in Giappone da Kauru Ishikawa nel 1943, i diagrammi di causa effetto (detti per questo anche diagrammi di Ishikawa) sono tra gli strumenti più usati per la soluzione dei problemi di qualità. Il diagramma causa-effetto è un diagramma che mostra le relazioni tra una caratteristica e i suoi fattori o cause. Esso è dunque la rappresentazione grafica di tutte le possibili cause relative ad un fenomeno. Può essere inteso sia come mezzo per la rappresentazione sintetica delle cause di un

problema, sia come strumento per l'individuazione delle cause stesse e quindi delle soluzioni del problema. Solitamente il diagramma prende una forma a lisca di pesce, da cui il nome alternativo di diagramma a lisca di pesce (Fig.4). Il problema di cui si vuole studiare la soluzione viene infatti disposto al termine di una linea, ai lati della quale si innestano altre linee che rappresentano le diramazioni principali, ovvero le cause primarie del problema; su queste si innestano a loro volta le cause secondarie, alle quali possono essere congiunte altre sottocause, e così via. In questo modo sono rappresentate, in modo ordinato, tutte le possibili cause che potrebbero determinare un problema, fornendo un'ottima base di partenza per l'indagine delle vere cause che influenzano l'effetto in esame. (Fig1.5)

L'analisi causa -effetto nel suo significato più completo è il processo che porta alla definizione precisa dell'effetto che vogliamo studiare e, attraverso la fotografia della situazione ottenuta con la costruzione del diagramma, permette di fare una analisi delle vere cause che influenzano l'effetto in esame.

Fig. 1.5 – Diagramma causa-effetto



Fonte:

Serpelloni G., Simeoni E., "Quality management e strumenti di problem analysis per le organizzazioni sanitarie" *Quality Management nelle Dipendenze* Capitolo 21, pp.435-464, Verona.

Possiamo individuare perciò tre momenti che costituiscono questa fase di analisi:

Identificazione dell' effetto che si vuole studiare L'identificazione dell'effetto è alla base di un'efficace analisi, in quanto meglio sarà definito l'effetto in esame, tanto più l'analisi sarà mirata ed efficace.

Costruzione del diagramma causa effetto Per la costruzione del diagramma causa-effetto è necessario individuare tutte le possibili cause dell'effetto studiato; la ricerca delle cause può seguire tre diversi metodi :

- ✓ *metodo della classificazione delle cause* : si individuano prima di tutto le categorie principali di cause che serviranno per sviluppare in modo ordinato l'analisi di dettaglio (un criterio di suddivisione può essere quello di individuare le seguenti categorie: macchine, manodopera, metodi, materiali) e successivamente si procede alla associazione delle cause specifiche (magari la ricerca può essere fatta in gruppo con un procedimento di tipo brainstorming). Le cause suggerite vengono riportate sul diagramma come rametti dei quattro rami principali (le categorie principali). Le cause riportate possono poi successivamente venire ramificate a loro volta trattandole come effetti per trovarne le cause. Questo procedimento si porta avanti finché il livello di dettaglio non si ritiene sufficiente all'analisi.
- ✓ *metodo per elencazione delle cause* : con questo metodo si parte da una semplice elencazione delle cause; l'elenco deve essere il più ampio e completo possibile e viene compilato attraverso un'azione di brainstorming. In una seconda fase le cause devono essere strutturate evidenziando le relazioni reciproche sotto forma di diagramma. La difficoltà è nella costruzione logica delle relazioni reciproche tra le cause quindi nella loro organizzazione nel diagramma causa-effetto.
- ✓ *metodo per fasi di processo* : questo metodo è particolarmente utile quando il fenomeno che si vuole esaminare avviene attraverso fasi ben definite e separate, Il vantaggio di questo metodo è quello di potere esaminare singolarmente ogni fase di lavoro.

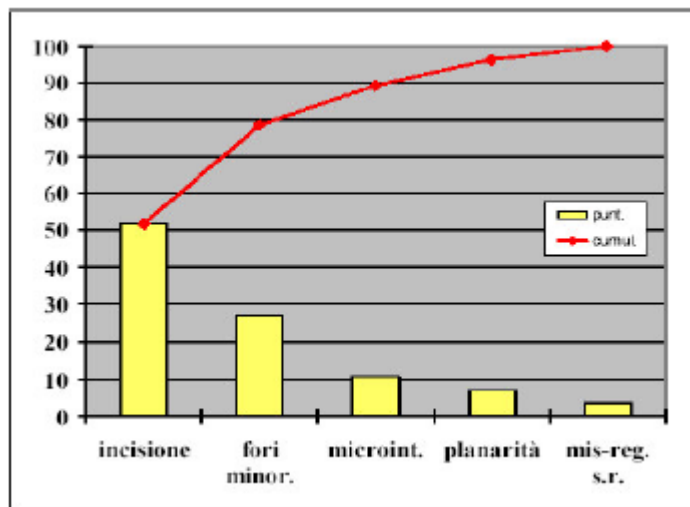
Analisi del diagramma costruito Come detto la costruzione del diagramma dà origine a uno schema molto ricco; scopo dell'analisi sarà quindi esaminare criticamente le cause per individuare quelle più importanti e probabili e verificare quelle che effettivamente influenzano il problema. L'individuazione delle cause più probabili avviene attraverso un'analisi critica, se non si possiedono dati si procede attraverso una discussione. Successivamente si procede alla definizione delle cause più

importanti valutando il peso che ognuna può avere nei confronti dell'effetto (l'esito dovrebbe essere un elenco ordinato per importanza delle cause probabili). Se le cause sono state individuate e ordinate in modo appropriato si riesce presto a determinare la vera causa che influenza il fenomeno in oggetto; ci si può così concentrare su come rimuoverla definitivamente. Il diagramma di causa-effetto è indubbiamente un valido strumento di presentazione dei dati. Come metodo per la ricerca delle soluzioni di un problema, invece, non sempre risulta efficace. Il rischio può in effetti essere costituito dalla eccessiva formalizzazione del processo che porta ad analizzare cause ritenute già in partenza ininfluenti. Altro limite è nel fatto che esaminando una causa alla volta, si possono facilmente perdere le interazioni tra le diverse cause.

Il diagramma di Pareto

L'analisi di Pareto è una potente tecnica di supporto all'azione del problem solving frequentemente utilizzata nell'ambito del controllo statistico di processo. Questa è una metodologia grafica che consente di individuare su basi oggettive, più che su sensazioni dovute all'urgenza del momento, le priorità di intervento nella soluzione dei problemi evidenziando, tra una serie di cause, quelle che incidono maggiormente sul fenomeno in esame. L'obiettivo è sviluppare una mentalità atta a comprendere quali siano le poche cose più importanti, per concentrarsi solamente su esse. Il principio alla base di tale analisi stabilisce che tra tutte le possibili cause, poche di esse sono responsabili della maggior parte dei problemi riscontrati. Se registriamo i problemi che si verificano a seconda della tipologia o della causa che li ha provocati, possiamo presto scoprire che la maggior parte di essi (ed il conseguente costo) è attribuibile solamente ad una o poche cause tra le molte individuate. Il diagramma di Pareto è una semplice rappresentazione grafica del sopraesposto principio, solitamente rappresentato come diagramma a barre, nel quale in ascissa sono riportati i tipi di difetti ed in ordinata la loro incidenza percentuale.

Fig. 1.6 – Diagramma di Pareto



Fonte: Tamburrano E. (1999), "Controllo statistico della qualità", Franco Angeli, Milano

Dalla figura 1.6 si nota come la particolare struttura del diagramma di Pareto, in cui le colonne dell' istogramma sono ordinate in ordine decrescente di frequenza, consenta un'individuazione immediata degli aspetti prioritari da affrontare (su quanti e quali difetti concentrarci e quali tipologie di difetti conviene trascurare). Generalmente per una maggiore completezza e chiarezza grafica , accanto al diagramma a barre, viene tracciata la linea dei valori cumulati (la linea segnata in rosso nella figura 5). Un aspetto utile dell'analisi di Pareto, da tenere in considerazione se il nostro obiettivo è ridurre i costi della qualità, è quello relativo ai costi del difetto. Si tratta di analizzare i costi di riparazione per ogni tipo di difetto o in generale le perdite di denaro dovute ai difetti. Per fare questo si parte dall'analisi di Pareto e si costruisce un nuovo grafico cartesiano con le tipologie dei difetti in ascisse e in ordinate il costo dei difetti, calcolato come il numero dei difetti moltiplicato il costo della riparazione di quel difetto. L'analisi di questo nuovo diagramma ci permette di scopri re i reali punti di intervento e quelli di maggiore convenienza.

Le fasi principali da seguire per la stesura del diagramma di Pareto:

- ✓ Identificazione delle caratteristiche d'interesse del processo vengono individuate le cause principali di errore e non conformità riscontrabili nel processo produttivo

- ✓ Definizione del periodo di osservazione del fenomeno viene stabilito quando e per quanto tempo raccogliere le informazioni secondo il tempo necessario per avere dati sufficienti all'analisi
- ✓ Rilevazione e raccolta dati viene determinata la frequenza di non conformità (o di errori) prodotte, nel periodo di tempo in questione, da ogni causa individuata. Successivamente i difetti, con le corrispondenti quantità rilevate, sono registrate all'interno di un foglio di raccolta ordinate in senso decrescente di quantità di errore.
- ✓ Costruzione del diagramma a barre si calcola il valore percentuale per ogni causa e si costruisce il relativo istogramma, ponendo in ascissa le diverse tipologie di difetti o cause e in ordinata la loro incidenza percentuale.

L'analisi della stratificazione

L'analisi per stratificazione consiste nella suddivisione dei dati raccolti in una serie di sottogruppi omogenei, che permettano una migliore comprensione del fenomeno che si sta analizzando. Attraverso l'analisi per stratificazione è possibile far emergere tutta una serie di informazioni, già contenute nei dati raccolti, ma che non sarebbero così evidenti senza l'applicazione di questo tipo di analisi. L'obiettivo della stratificazione è quello di far parlare i dati, cioè di individuare il fattore o i fattori più significativi relativamente ai dati che rappresentano un certo fenomeno. La stratificazione è un'operazione indispensabile per un ottimale sviluppo risolutivo di un problema. Infatti, se i dati sono mescolati tra di loro, è facile confonderli o non riuscire ad interpretarli, dunque basare le considerazioni successive su informazioni vaghe o addirittura errate. Per stratificare è dunque necessario prima di tutto definire la caratteristica da analizzare; bisogna rappresentare poi i dati relativi al fenomeno in modo complessivo. Una volta individuati i fattori di stratificazione più adeguati si classificano i dati in gruppi omogenei secondo i fattori prescelti per poi rappresentarli graficamente e confrontare i gruppi così ottenuti. Se si rivelano differenze tra i vari gruppi, la stratificazione ha avuto successo. E' bene poi tenere presente che la comprensione di un fenomeno diventa più completa con l'aumentare del numero dei fattori di classificazione, è necessario quindi stratificare secondo tutti quei fattori che si ritiene possano essere utili alla definizione del fenomeno. In modo analogo a quanto visto per l'istogramma, la stratificazione consente di ottenere degli utili risultati anche se applicata ai restanti strumenti della qualità, in particolare al

diagramma di Pareto e a quello di correlazione. Le suddivisioni logiche in cui vengono raggruppati i dati sono dette fattori di stratificazione. Esempi tipici di fattori di stratificazioni sono:

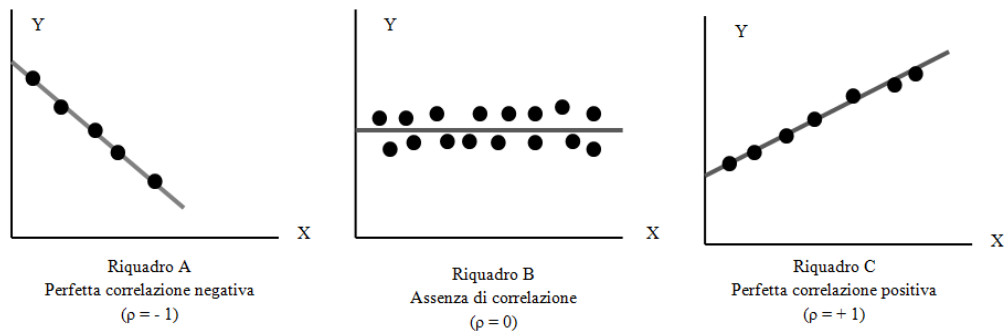
- ✓ tempo (turno, giorno, settimana)
- ✓ operatori (anzianità, esperienza, sesso)
- ✓ macchine e/o attrezzature (modello, tipo, età, tecnologia, utensile)
- ✓ materiale (fornitore, composizione, consegna)
- ✓ metodo di controllo di misura (tipo di strumento di controllo, addetto alle analisi)

Diagramma di correlazione

Il diagramma di correlazione è uno strumento per comprendere se e quanto due grandezze sono legate tra loro. Il coefficiente di correlazione infatti misura la forza relativa al legame lineare tra due variabili quantitative⁸I valori del coefficiente variano tra -1, che indica una perfetta correlazione negativa, e +1, che indica una perfetta correlazione positiva. Tende ad avvicinarsi a zero quando la relazione tra i due fenomeni è piuttosto debole; al limite, se è pari a 0, i due parametri non sono tra loro per nulla legati, perlomeno non in una dimensione lineare. “Perfetta correlazione” significa che, se si disegnano i punti su un diagramma a dispersione, tutti i punti sono allineati, ovvero sono disposti su una retta. Quando si tratta di dati relativi alla popolazione per due variabili quantitative, il simbolo per denotare il coefficiente di correlazione è la lettera greca ρ . La figura che segue (Fig. 1.7) tre differenti tipi di associazione tra due variabili.

⁸ Levine D.M., Krehbiel T.C. e Berenson M.L., (2010), “*Statistica*”, ed. Pearson Prentice Hall, Milano.

Figura 1.7 – Correlazione



Fonte: Levine D.M., Krehbiel T.C. e Berenson M.L., (2010), “*Statistica*”, ed. Pearson Prentice Hall, Milano.

Il riquadro A rappresenta il caso di perfetta relazione lineare negativa tra X e Y. In questo caso il coefficiente di correlazione ρ , è uguale a -1 e sta ad indicare che quando X aumenta Y diminuisce in modo del tutto prevedibile, e viceversa. Il riquadro B mostra una situazione in cui non c'è alcuna relazione tra X e Y. In questo caso il coefficiente di correlazione ρ è uguale a 0, e all'aumentare di X non vi è alcuna tendenza della Y ad aumentare o diminuire, e viceversa. Il riquadro C illustra il caso di una perfetta correlazione lineare positiva dove il ρ è uguale a +1. In questo caso Y aumenta in modo del tutto prevedibile all'aumentare di X, e viceversa. La correlazione da sola non dimostra che esiste un effetto di causalità, cioè che la variazione del valore di una variabile ha causato il cambiamento di altre variabili. Una forte correlazione indicano che le due variabili variano congiuntamente in un verso o in un altro. Tale covariazione potrebbe essere dovuta, per esempio, al caso, all'effetto di una terza variabile non considerata nell'analisi di correlazione, o a una reale relazione causa-effetto. Si dovrebbero effettuare ulteriori analisi per determinare quali di queste situazioni ha effettivamente prodotto un coefficiente di correlazione elevato. Pertanto, si può dire che il nesso di causalità implica correlazione, ma la sola correlazione non implica *causazione*.

Le carte di controllo

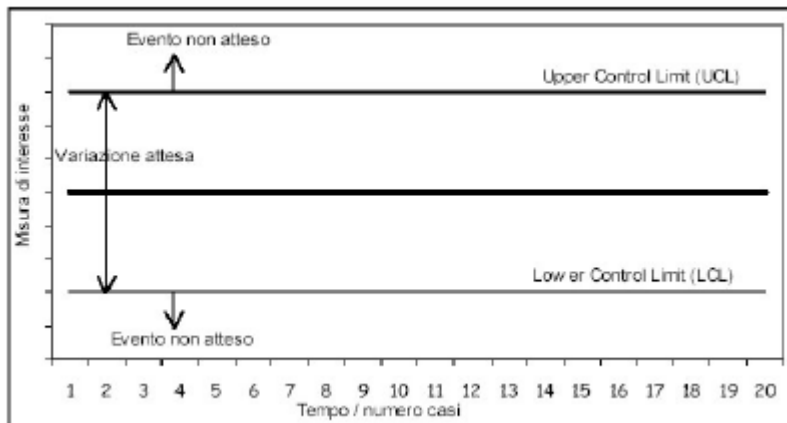
Le carte di controllo rappresentano uno dei metodi più utilizzati per il controllo statistico di produzione. Messe a punto negli anni '30 da Walter Shewthard, il loro utilizzo si è rapidamente diffuso negli Stati Uniti e poi in Giappone già prima della seconda guerra mondiale. Negli anni successivi alla guerra la loro utilità è stata

messa in discussione per il fatto di non fornire alcuno strumento per la risoluzione dei problemi. Tuttavia ancora oggi le carte di controllo sono lo strumento principe nel controllo statistico di processo.

L'obiettivo di tale strumento consiste nell'ottenere livelli di qualità accettabili attraverso un'azione di monitoraggio della variabilità (la fluttuazione dei valori misurati attorno alla media) del processo produttivo. Un'eccessiva variabilità comporterebbe infatti una non rispondenza del prodotto alle sue caratteristiche funzionali. In ogni processo produttivo è presente una variabilità intrinseca che non dipende da cause esterne detta variabilità naturale, originata da una serie di fluttuazioni interne al processo, risultato di numerose piccole cause che operano casualmente (dette cause comuni o casuali). Tali cause risiedono nel sistema di produzione e non possono essere attribuite ad esempio a macchine, dipendenti o fornitori particolari; in questo caso la causa ultima risiede e va ricercata nel sistema di produzione, che deve essere modificato, e non in un aspetto specifico del processo. Un processo produttivo la cui fonte di variabilità è imputabile esclusivamente a questo tipo di cause è un processo prevedibile, che può essere descritto mediante leggi statistiche. Si parla in questo caso di processo "*sotto controllo statistico*". Sulla variabilità del processo possono però intervenire fattori esterni che ne alterano la variabilità naturale e generano una variabilità non prevedibile che disturba il funzionamento del processo. Tali fattori, denominati cause speciali di variazione, determinano la quota eccezionale di variabilità del processo e rappresentano grosse fluttuazioni nei dati, che non sono imputabili al processo oggetto di analisi. Queste fluttuazioni sono il risultato di cambiamenti nel processo, che possono indicare il verificarsi di problemi oppure, al contrario, l'insorgere di novità interessanti da esplorare. Esempi di fattori di variabilità speciali possono essere: scarsa esperienza e professionalità del personale, utilizzo di metodologie produttive non appropriate, sistemi di produzione non adeguati. Un processo la cui variabilità risente oltre che di cause comuni anche di cause speciali di variazione ha un andamento imprevedibile, per cui si parlerà di processo "*fuori controllo statistico*". Saper distinguere fra le due cause di variabilità è essenziale, in quanto mentre le cause speciali di variazione possono essere corrette (se necessario) senza modificare il processo, le cause ordinarie di variazione, essendo fluttuazioni intrinseche al processo produttivo, possono essere ridotte solo cambiando il processo medesimo.

Le carte di controllo sono essenzialmente rappresentazioni grafiche di un processo nel tempo che, basandosi su teorie statistiche, rimangono di facile interpretazione e utilizzo anche per utenti meno esperti. In letteratura esistono diversi tipi di carte di controllo, la cui forma generale è riportata in figura che segue (Fig. 1.8)

Fig. 1.8 – Carta di Controllo



Fonte: Galgano A, (2001), *“I sette strumenti della Qualità Totale”*, il Sole24Ore, Milano

Le tre linee orizzontali continue chiamate linea centrale (CL), limite superiore di controllo (UCL) e limite inferiore di controllo (LCL) definiscono la tendenza centrale e un range di variazione naturale per i valori riportati sul grafico. I limiti inferiori e superiori sono calcolati in base a una distribuzione di frequenza teorica che cambia in funzione del tipo di dati che vengono analizzati (gaussiana, Poisson, binomiale, ...).

Le carte di controllo comunemente utilizzate prendono il nome da Shewhart, il quale per primo utilizzò i dati a sua disposizione formulando diversi modelli grafici che si differenziano in base alle caratteristiche stesse dei dati e che sostanzialmente si dividono in due gruppi:

- ✓ per variabili (utilizzano delle misure quantitative),
- ✓ per attributi (utilizzano delle misure qualitative).

1.4.2 I SETTE STRUMENTI MANAGERIALI DELLA QUALITÀ TOTALE

I Sette Strumenti Manageriali sono stati messi a punto in Giappone per essere d'aiuto ai problemi che richiedono un approccio progettuale/qualitativo. Il nome "manageriale" sta a significare che questi strumenti, contrariamente ai Sette Strumenti Statistici, destinati a tutto il personale, si rivolgono principalmente ai quadri d'azienda. Come per i Sette Strumenti Statistici non si tratta di in sé di qualche cosa di nuovo, inventato ad hoc. Ciascuno di questi strumenti è infatti lo sviluppo di metodi già usati in altri campi e adattato agli scopi e ai significati della Qualità Totale. I Sette Strumenti Manageriali possono essere suddivisi in tre gruppi ai quali corrispondono le tre grandi fasi che coprono tutto il processo che va dall'individuazione del problema ai passi necessari per arrivare alla sua soluzione (Tab. 1.6)

Tab.1.6 – I Sette Strumenti Manageriali

Fasi	Attività	Strumento
Analizzare e formulare il problema	Chiarire una situazione complessa attraverso la classificazione, strutturazione e sintesi di numerose espressioni verbali	Diagramma delle affinità
	Individuare e chiarire relazioni causa-effetto in una situazione complessa	Diagramma delle relazioni
Definire le misure per risolverlo	Dettagliare dal generale al particolare allo scopo di definire le azioni per raggiungere un certo obiettivo	Diagramma ad albero
	Correlare una serie di fattori fra loro per valutare, selezionare, decidere	Diagramma a matrice
	Quantificare e interpretare relazioni espresse con dati numerici	Analisi matrice-dati
Pianificare le attività	Identificare e selezionare	Diagramma PDPC

	le alternative nello sviluppo di un piano di azione per definire i processi utili al raggiungimento dei risultati	
	Pianificare le attività da svolgere e monitorarle in modo efficace	Diagramma a frecce

Fonte: Galgano, (2002), "I Sette Strumenti Manageriali della Qualità Totale", il Sole24Ore, Milano

Questi strumenti sono stati frutto di circa cinque anni di studi di un Comitato dello JUSE, l'ente giapponese che a partire dal 1946 ha promosso e guidato il grande movimento della Qualità in questo Paese.

ANALIZZARE E FORMULARE IL PROBLEMA

Diagramma delle affinità

Il diagramma delle affinità (detto anche diagramma KJ dal nome del suo inventore, Jiro Kawakita) viene utilizzato per chiarire la natura di un problema incerto o di un evento confuso, coordinando le idee e ottenendo concetti attraverso l'integrazione di espressioni verbali rilevanti sulla base delle loro affinità. Il diagramma delle affinità è uno strumento che riunisce un gran numero di espressioni verbali (idee, opinioni, constatazione, ecc.) e le organizza in gruppi basati sui rapporti naturali esistenti tra ciascuna voce. Con lo strumento si utilizza essenzialmente un processo creativo invece che logico. Forse questo è il più innovativo tra i Sette Strumenti Manageriali. Infatti, pur nella sua estrema semplicità concettuale e logica, consente veramente di inquadrare in modo chiaro e completo i più vasti e complessi problemi.

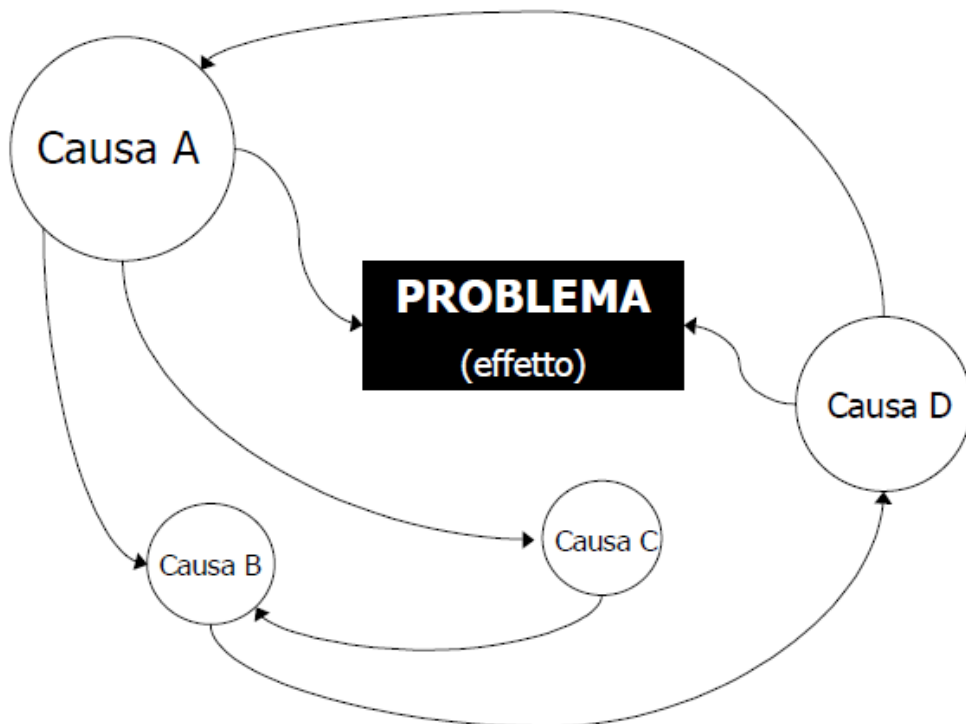
Attraverso l'applicazione di tale strumento è possibile isolare i punti essenziali dei problemi e far riconoscere a tutte le persone coinvolte le priorità, e, avendo una visione organica di diversi punti di vista, dà la possibilità di individuare relazioni tra aspetti diversi del problema, strutturandoli gerarchicamente.

Il diagramma delle relazioni

Il diagramma delle relazioni è uno strumento che prende un'idea, un problema o un punto che sono considerati centrali e costruisce una mappa dei legami logici consequenziali tra voci che sono tra loro collegate. Richiede sempre un processo creativo ma lo strumento comincia a definire le connessioni logiche che nel metodo KJ sono soltanto implicite. E' una rappresentazione della "mappa" di un determinato fenomeno (problema) con tutti i possibili fattori che lo influenzano e le reciproche relazioni. È utile per fornire una panoramica completa ed immediata di tutte le interrelazioni esistenti tra i fattori e tra questi ultimi ed il fenomeno esaminato.

Il diagramma delle relazioni è uno strumento utilizzabile per facilitare la soluzione di problemi in cui le cause interagiscono tra loro e si basa sulla scomposizione del problema nelle sue componenti fondamentali e nella individuazione delle relazioni tra cause ed effetti. Le logiche di fondo di questo strumento sono pertanto le stesse del diagramma causa-effetto. (Fig. 1.9)

Fig. 1.9 – Diagramma delle relazioni



Fonte: Serpelloni G., Simeoni E., "Quality management e strumenti di problem analysis per le organizzazioni sanitarie" *Quality Management nelle Dipendenze* Capitolo 21, pp.435-464, Verona

DEFINIRE LE MISURE PER RISOLVERLO

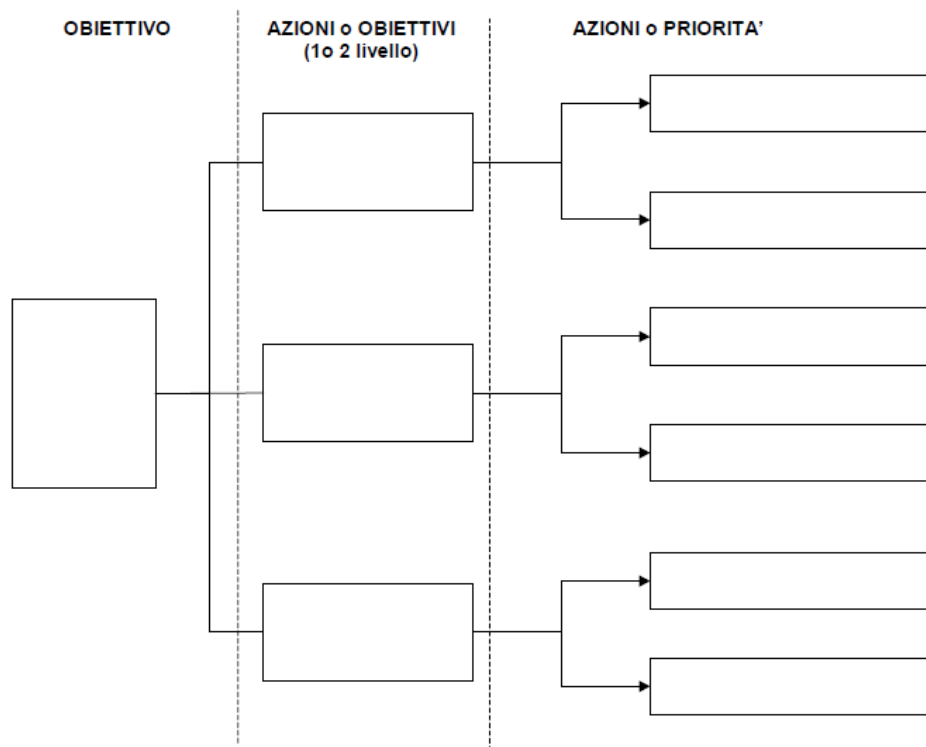
Diagramma ad albero

Il diagramma ad albero⁹ è uno strumento che disegna sistematicamente il completo spettro di percorsi e compiti che devono essere attuati per raggiungere un obiettivo primario e tutti gli obiettivi collegati di ordine inferiore. È uno strumento che serve per rappresentare con un livello di dettaglio sempre più minuzioso l'insieme dei metodi, procedure e attività più idonei per conseguire un determinato obiettivo. Attraverso l'utilizzo di questo strumento è possibile passare da un obiettivo generico ad un piano di azioni estremamente dettagliato e coerente, specificando le condizioni e gli obiettivi intermedi da realizzare. Il problema viene in tal modo "disarticolato" e ne viene resa visibile la struttura ed i dettagli¹⁰. Il diagramma ad albero serve quindi ad individuare procedure e metodi più opportuni per raggiungere gli obiettivi stabiliti nella soluzione di problemi, attraverso l'individuazione di tutte le condizioni intermedie che devono essere soddisfatte. In pratica è lo strumento che sta alla base di ogni attività di "deployment": il dettaglio dal generale al particolare per sviluppare un obiettivo in una serie di azioni sempre più precisamente e completamente definite. (Fig. 1.10)

⁹ Galgano, (2002), *"I Sette Strumenti Manageriali della Qualità Totale"*, il Sole24Ore, Milano

¹⁰ Vedi Serpelloni G., Simeoni E., *"Quality management e strumenti di problem analysis per le organizzazioni sanitarie"*

Fig.1.10 – Diagramma ad albero



Fonte: Serpelloni G., Simeoni E., “Quality management e strumenti di problem analysis per le organizzazioni sanitarie” *Quality Management nelle Dipendenze* Capitolo 21, pp.435-464, Verona

Terminata la costruzione, la fase di analisi è condotta in funzione della tipologia e degli obiettivi del diagramma stesso. Se l’analisi è di tipo causa/effetto diventa importante individuare la causa prioritaria/probabile dell’effetto. Gli approcci possono essere:

- ✓ valutazione critica della causa più importante del fenomeno tramite votazione (al limite con matrici di valutazione) o discussioni;
- ✓ individuazione della causa critica tramite conta del numero di frecce uscenti ed entranti da ciascun cartellino ed attribuzione di un peso a ciascuna causa come differenza algebrica fra i due numeri.

La logica che sta alla base di questo sistema è che la causa con il maggior numero di frecce uscenti è la più “condizionante” nei confronti delle altre. Non possono essere effettuate interpretazioni troppo meccanicistiche: il senso pratico e le capacità critiche sono sempre fondamentali. Evidentemente, e indipendentemente dall’approccio di analisi scelto, per essere certi di avere individuato la causa prioritaria occorrerà effettuare verifiche e sperimentazioni. Solitamente la/le causa/e prioritaria/e è segnata sul diagramma con un cerchio o con un segno colorato. In

alcuni casi il diagramma non è finalizzato alla ricerca delle cause prioritarie ma semplicemente a rappresentare la struttura logica del problema; in questi casi non è necessario individuare delle cause prioritarie. A termine di tutto non dimenticare di disegnare sul foglio la data e le persone che hanno partecipato.

Diagramma a matrice

Il diagramma a matrice rappresenta la connessione fra due gruppi di fattori, costitutivi rispettivamente dalle righe e dalle colonne, che danno luogo alla caratteristica forma di incrocio. Ecco consente di individuare ed esprimere relazioni non numeriche tra due o più insiemi di elementi (dati, categorie, caratteristiche, condizioni, ecc.). E' lo strumento ideale per analizzare in maniera sistemica le relazioni esistenti fra serie di fattori ed evidenziare il loro legame.

Il diagramma a matrice è uno strumento estremamente flessibile. Si possono distinguere cinque tipi di diagrammi a matrice a seconda delle modalità e dello scopo di utilizzo e del numero di variabili tra loro correlate:

1. **matrice a L** (è il tipo di matrice più comune. I dati vengono interrelati in due dimensioni espresse in righe e colonne. Viene utilizzata, in particolare, per associare gli obiettivi e i mezzi per raggiungerli, o per trarre conclusioni circa le relazioni tra le conseguenze e le cause. La matrice a L può avere un'altra importante applicazione nel trattare un problema molto comune: comprendere la "voce del cliente". Un esempio è rappresentato dalla "Casa della Qualità" utilizzata dal Quality Function Deployment, che consente di stabilire le priorità sia dei bisogni del cliente sia degli elementi chiave del sistema interno che devono essere controllati e migliorati, fornendo alcune informazioni importanti, quali le caratteristiche di qualità più importanti richieste dal cliente e quelle che deve avere un prodotto/servizio per soddisfare il cliente.
2. **matrice a T** (è bidimensionale e può mostrare relazioni tra due item alla volta. Non crea un'ulteriore dimensione, ma semplicemente fornisce un "braccio" in più che permette un'analisi delle relazioni tra tre tipi di item sulla stessa pagina);
3. **matrice a Y** (è la combinazione di tre matrici a L – fattori A e B, fattori B e C, fattori C e A - ; in altre parole permette di combinare e comparare tre tipi di item)

4. **matrice a X** (prendendo come spunto la matrice a T si può considerare una matrice che aggiunga ulteriori elementi, che vengono disposti in maniera capovolta rispetto ai fattori della parte verticale della T);
5. **matrice a C** (è rappresentata da un cubo rettangolare i cui lati sono costituiti da tre elementi: A, B e C. La caratteristica principale è che si tratta di una matrice tridimensionale ed è per questo che tale metodologia viene utilizzata per rappresentare graficamente in modo simultaneo le relazioni tra tre item diversi.

Analisi matrice dati

Il metodo dell'analisi matrice dati permette di elaborare grandi quantità di dati e sintetizzare i risultati di un set di informazioni numeriche, identificando alcune caratteristiche generali del fenomeno sulla base delle correlazioni esistenti tra le variabili. Di tutti e Sette Strumenti Manageriali, l'analisi matrice dati è l'unico che richiede l'impiego di un computer . Esistono infatti molto software in grado di compiere molto velocemente le complesse elaborazioni che lo strumenti richiede.

Molto spesso oggetto di studio sono fenomeni complessi caratterizzati da un gran numero di variabili. Nasce l'esigenza, quindi, di rappresentare sinteticamente e quindi capire il fenomeno senza perdere le informazione che sono contenute nelle numerose variabili che lo caratterizzano. L'applicazione dell'analisi matrice dati identifica i legami principali esistenti nel problema in esame ed è in grado di associare a ogni legame un gruppo di variabili tra loro fortemente correlate. La tecnica consente di rappresentare un fenomeno identificato da un numero di variabili attraverso un numero ridotto di nuovi indicatori ciascuno dei qual è una sintesi di un gruppo di variabili originarie tra loro legate. Questi indicatori che concentrano una percentuale consistente dell'informazione si chiamano *componenti principali*.

Si considerano generalmente componenti principali quei nuovi indicatori che concentrano un contenuto informativo superiore a uno (cioè superiore al contributo delle variabili originarie), anche se esistono situazioni particolari dove si deroga a questo principio. Il contenuto di informazione di ogni componente è chiamato *auto valore* ed indica il grado con cui ogni sigola componente principale spiega la dispersione de dati dal fenomeno. Ciò permette di quantificare la capacità della singola componente di riassumere e quantificare le caratteristiche originarie.

I campi di applicazione sono moltissimi: ogni volta che i fenomeni studiati sono funzione di un numero elevato di variabili che interagiscono tra loro, questo diagramma facilita enormemente l'analisi e l'individuazione dei fattori prioritari.

Il suo utilizzo risulta pertanto vantaggioso nello studio dei parametri dei processi produttivi, nell'analisi di informazioni provenienti dal mercato, nell'individuazione di legami tra variabili numeriche e non.

PIANIFICARE LE ATTIVITÀ

Diagramma PDPC (Process Decision Program Chart)

Il PDPC è uno strumento utile a rappresentare gli eventi e ostacoli che possono verificarsi durante lo svolgimento di un progetto unitamente alle necessarie azioni di prevenzione e/o rimedio; consente quindi di prevenire i possibili scostamenti sia di intervenire tempestivamente a fronte di scostamenti non previsti. È uno strumento particolarmente utile per pianificare ciascuna possibile catena di eventi che potrebbero avvenire quando il problema o l'obiettivo non è familiare. Il diagramma PDPC è uno strumento di supporto per stabilire le procedure e le azioni più opportune per lo svolgimento di un progetto. Essi si propone di prevenire fin dallo stadio di pianificazione tutti gli imprevisti che si possono incontrare nel corso del progetto e di indicare i relativi mezzi di prevenzione o le contromisure, valutando diverse alternative. Il diagramma viene utilizzato per raggiungere obiettivi prendendo decisioni adeguate, arricchendo il programma in ogni suo stadio di sviluppo e per decidere quali misure prendere per evitare una situazione indesiderata, simulandone i risultati. Ci sono due diversi modi di utilizzare il PDPC:

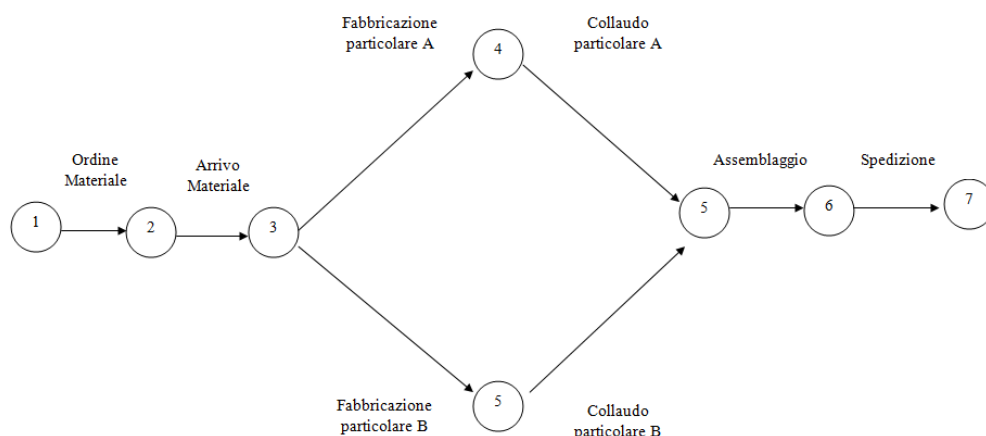
- ✓ per anticipare i problemi prima di fare qualsiasi cosa;
- ✓ per testare le teorie e le alternative quando sono implementate.

Il diagramma è ampiamente utilizzato per prendere decisioni quando non ci hanno sufficienti informazioni o quando ci si trova in un ambiente molto instabile per individuare metodi/procedure utili per la soluzione di problemi difficili. Infine esempi tipici di applicazione del PDPC sono lo sviluppo di un nuovo prodotto, la costruzione di impianti, un programma di elaborazione dei dati. Ecco può essere utile anche per la rappresentazione delle procedure operative di un ciclo di produzione o di un impianto, o delle procedure di ricerca e riparazione guasti di una macchina.

Diagramma a frecce

Il diagramma a frecce o Pert (Program Evaluation and Review Tecnique) è uno strumento di pianificazione, progettazione e controllo delle attività che costituiscono un progetto. Come tutti i Nuovi Strumenti, anche il diagramma a frecce strutta una potente rappresentazione grafica nella quale le fasi vengono rappresentate con dei cerchi e la sequenzialità/interdipendenza tra le fasi è evidenziata dalle frecce (Fig.1.11) È quindi uno strumento per rappresentare un programma di lavoro mediante un reticolo di attività e di eventi che visualizza in maniera completa l'interdipendenza tra le attività elementari che lo costituiscono. Consente di individuare il percorso critico, cioè la successione di operazioni che condiziona la durata totale di esecuzione e può essere, inoltre utilizzato per controllare efficacemente l'avanzamento dei lavori e ottimizzare i tempi e le procedure di lavoro.

Figura 1.11 – Diagramma a Frecce



Fonte: Galgano, (2002), *“I Sette Strumenti Manageriali della Qualità Totale”*, il Sole24Ore, Milano

Il diagramma a frecce è uno strumento che mantiene in vita il ciclo PDCA. Permette di capire subito se il progetto non sta seguendo il programma; rappresenta un'opportunità per fare una diagnosi del problema, effettuare cambiamenti e continuare a monitorare l'impatto di questi cambiamenti sul programma. Dà anche l'opportunità di monitorare la performance del programma con un occhio sul risultato finale. Se l'implementazione del network totale non è soddisfacente, il diagramma a frecce permette di riflettere su quale potrebbe essere il sistema per migliorarla.

Il diagramma trova, quindi applicazione nell'indicare la sequenza di fasi necessarie per portare a termine la un programma ma anche nello sviluppare in termini di network l'ottimizzazione dei programmi e il controllo del rispetto delle singole fasi, nonché identificare le fasi critiche o i punti importanti da tenere sotto controllo. Tale strumento è indispensabile nei progetti a lunghi termine, come la costruzione di uno stabilimento, lo sviluppo di nuovi prodotti, ecc.

1.5 STRUMENTI DI PROGETTAZIONE DELLA QUALITÀ: QFD

Il Quality Function Deployment¹¹ (QFD), costituisce uno degli strumenti più importanti appartenenti all'ultima generazione di approcci alla gestione della qualità ed è stato sviluppato e perfezionato nel tempo dai giapponesi con l'intento di rendere possibile l'incontro tra i requisiti del cliente e i requisiti tecnici del prodotto e del processo. La peculiarità di tale strumento sta nel fatto che l'attenzione delle aziende verso la qualità, attraverso il QFD, si è spostata dal processo produttivo alla progettazione. Attraverso il QFD ogni decisione legata al design, alla produzione e al controllo è presa in funzione dei bisogni espressi dai clienti.

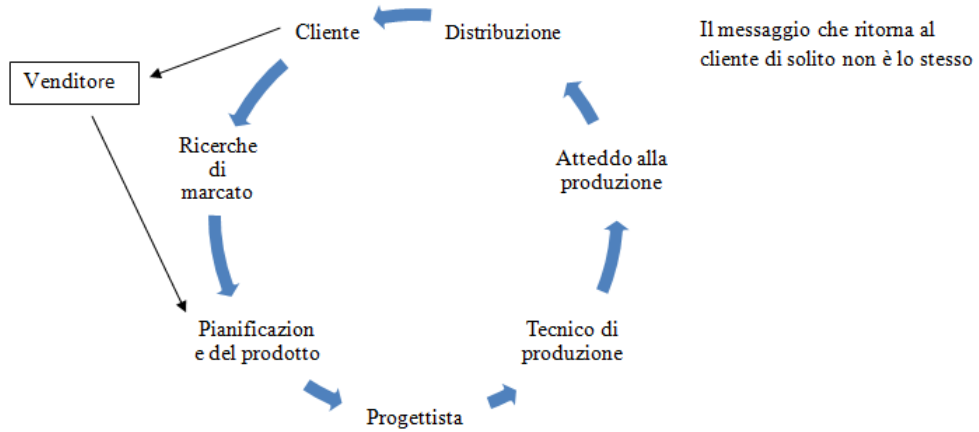
Il ruolo del QFD è illustrato dal “cerchio delle comunicazioni aziendali¹²” (Fig. 1.11). Le esigenze del cliente passano lungo il cerchio delle comunicazioni aziendali e ritornano al cliente sotto forma di un nuovo prodotto. Troppo spesso tuttavia in questa specie di passaparola aziendale capita che le esigenze del cliente non vengano tradotte in modo adeguato nel passaggio da una funziona ed un'altra. Il QFD è quindi lo strumento che evita questo inconveniente “facendo passare” i nuovi prodotti attraverso varie funzioni aziendali e contribuendo a migliorare l'organizzazione “orizzontale” dell'azienda.

¹¹ASI Quality Systems (1992), *Quality function deployment – Practitioner workshop*, American Supplier Institute Inc., USA.

¹² Franceschini F (1998), “*Quality Function Deployment. Uno strumento progettuale per coniugare qualità e innovazione*”, Ed. Il Sole24Ore, Milano; Griffin and Hauser, (1993). “Voice of customer”, *Marketing Science*, Vol. 12 n. 1, pp.1-27; Walden J., (2003). Performance excellence: “A QFD approach”, *The International Journal of Quality & Reliability Management Bradford* . pp. 123-133; Y Akao Y. and Mazur G.H., (2003) “The leading edge in QFD: past, present and future”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20 n.1 pp. 20-35; Akao Y. Mizuno S., (1978) “Quality Function Deployment: A Company-wide, Quality Approach” <http://www.tcfa.org.tw/> , Sher S.,(2006) “The Application of Quality Function Deployment (QFD) in Product Development - The Case Study of Taiwan Hypermarket Building”, *The Journal of American Academy of Business* , Cambridge, Vol.8 n.2 marzo, 292-5.

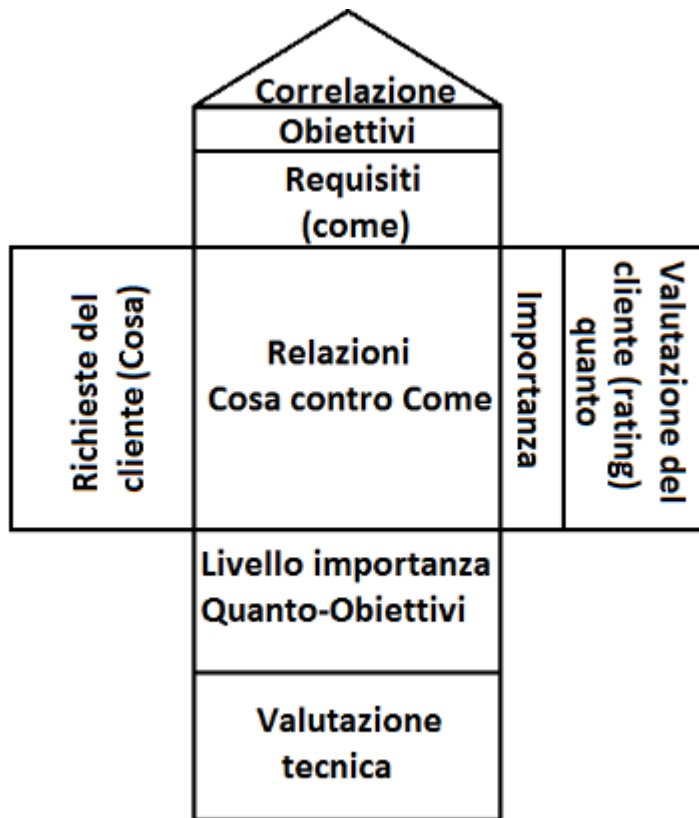
La tecnica usata per mettere in relazione la voce del cliente con i requisiti tecnici del prodotto e le attività di produzione è una matrice denominata “casa della qualità” e la sua costruzione è il frutto di cinque fondamentali passaggi.

Figura 1.12 – Il cerchio delle comunicazioni aziendali”



Fonte. Franceschini F (1998), *“Quality Function Deployment. Uno strumento progettuale per coniugare qualità e innovazione”*, Ed. Il Sole24Ore, Milano.

Figura 1.13 – La casa della qualità



Fonte. Franceschini F (1998), “*Quality Function Deployment. Uno strumento progettuale per coniugare qualità e innovazione*”, Ed. Il Sole24Ore, Milano.

Il processo di QFD ha inizio cercando di individuare le *esigenze del cliente*, che di solito sono espresse nella forma di caratteristiche qualitative.

Durante il processo di sviluppo del prodotti, i requisiti del cliente sono successivamente convertiti in requisiti interni per l’azienda, denominata *specifiche di progetto*. Queste specifiche sono in generale le caratteristiche globali di prodotto (di solito grandezze misurabili), che se sviluppate in maniera corretta, dovranno soddisfare le esigenze del cliente.

Successivamente le specifiche generali di sistema sono “tradotte” in specifiche di dettaglio per i sottosistemi e/o *componenti critici*.

La determinazione delle operazioni per il *processo di fabbricazione* è spesso vincolato da precedenti investimenti di capitali e impianti ed è all’interno di tali vincoli che sono determinate le operazioni produttive più idonee per la definizione delle caratteristiche desiderate dei componenti, insieme ai parametri di processo per le operazioni di fabbricazioni più importanti.

Le operazioni di fabbricazione così identificate sono quindi tradotte in *specifiche per il controllo qualità* che il personale dovrà utilizzare per ottenere in concreto le caratteristiche qualitative richieste.

La casa della qualità fornisce alla funzione di marketing un importante strumento per conoscere i requisiti del cliente e dare una direzione strategica al top management¹³.

1.6 L'ISO 9000

Secondo la norma ISO 9000:2000, la qualità di un prodotto è l'insieme delle caratteristiche che denotano la sua capacità a soddisfare bisogni dichiarati o impliciti; essa è misurata dal valore aggiunto creato per il cliente¹⁴.

Prima dell'uscita delle Iso 9000, esistevano numerose Norme sull'Assicurazione Qualità, emesse, da Organismi nazionali oppure multinazionali, per singoli comparti: ad es. il Militare (le Norme NATO AQAP o le precedenti Norme americane, inglese, francesi, etc., il Nucleare (NFX 5 e loro corrispondenti), l'Off-shore, norme anche 'civili' di diverse Nazioni (inglesi-Bs 5750, canadesi, australiane, sudafricane, etc.)

La prima emissione delle Iso 9000, nel 1987, ha avuto merito di unificare le varie norme preesistenti (di singole nazioni o di singoli settori) e di costituire un nuovo unico riferimento mondiale. Se si dà uno sguardo all'evoluzione delle norme della famiglia Iso 9000, è opportuno evidenziare la stretta *connessione* sia con l'evoluzione dei *bisogni delle aziende* che con *l'evoluzione della disciplina della qualità*..

Tale riferimento rendeva possibile il passaggio da una prevalenza di attività della Parte seconda (cioè dei singoli clienti), ed una prevalenza della Parte terza, dando avvio alla *certificazione di sistema*, e segnando così, nel contempo, il passaggio ad una nuova enfasi sulla qualità del *sistema* rispetto alla precedente enfasi sulla qualità del *prodotto*, di cui veniva ed essere il presupposto (un presupposto continuativo nel tempo e posto a base della fiducia)¹⁵.

La revisione del 1994 ha costituito una profonda svolta evidenziando, in modo marcato, la differenza tra Quality Assurance e Quality Management, ponendo

¹³ Tan, K.C. and Pawitra, T. (2001), "Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development", *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 6, pp. 418-30; N. Ryan, "I metodi Taguchi e il QFD", Franco Angeli, 1989; Nancy E. Ryan, "I Metodi Taguchi E Qfd", I "come" e i "perchè" sui problemi attuali della qualità, Edizione italiana a cura della ELEA S.p.A..

¹⁴ Andreini P (a cura di). (2008), "*Qualità e certificazione competitività*", ed. Hoepli, Milano

¹⁵ Mattana G, (2006), "*Qualità, Affidabilità, Certificazione*", Ed. FrancoAngeli, Milano.

attenzione all'importanza e alla centralità dei clienti nell'organizzazione, al concetto del miglioramento continuo e l'impostazione per processi.

Il 15/12/2000 uscì il nuovo pacchetto di norme Iso, risultato di un importante processo di revisione, ricerca e analisi (denominato appunto VISION 2000), in cui si è voluto soprattutto ascoltare la voce degli utilizzatori e osservare attentamente la complessa evoluzione degli scenari economici, commerciali e organizzativi allo scopo di trarre indicazioni sia sulle debolezze (carenze e difficoltà applicative) delle normativa vigente, che sulle nuove esigenze e le relative possibilità di intervento.

I motivi che hanno portato il Comitato Tecnico 176 dell'ISO a revisionare le norme vanno ricercate nell'evoluzione dei mercati verso una globalizzazione che significa massima concorrenza e incertezza, nella turbolenza e mutevolezza ambientale, nelle esigenze crescenti e diversificate dei consumatori. In particolare nasce l'esigenza di avviare un cambiamento che si ispiri alla qualità come fattore strategico fondamentale per la competitività e il successo¹⁶. L'evoluzione delle norme, quindi, è da intendersi come un tentativo di avvicinare le organizzazioni ai principi del TQM, spingendoli ad andare oltre la conformità, verso modelli di gestione orientati all'eccellenza. Nel tempo, infatti, i concetti e le norme della qualità e i sistemi di assicurazione della qualità, avevo subito una innegabile banalizzazione e strumentalizzazione, tali da determinare una perdita di credibilità del sistema certificativo.

La VISION 2000, cambia, infatti l'impostazione culturale dell'approccio: non più un insieme di attività (seppur integrate in una visione di sistema), ma una visione dell'azienda come sistema che mette in atto la sua missione strategica-operativa attraverso elementi interconnessi (i processi). Si tratta di una vera e propria rivoluzione: non sono di per se stesse importati le singole attività ma la "rete" di tutte le attività (o processi) viste nel loro insieme: è il sistema impresa che viene prima, soprattutto con l'impegno della direzione ad orientare l'intero sistema alle esigenze dei clienti e/o le parti interessate, con politiche e scelte adeguate di risorse e processi, garantendone il "controllo" attraverso il monitoraggio dei risultati e la propensione al miglioramento continuo e all'innovazione.

¹⁶ Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R. (2004), *"La gestione della Qualità nelle Organizzazioni"*, Edizioni Plus, Pisa Wiele V. der.A., Williams A.R.T., Dale B.G. (2000), "ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path", *Business Process Management*, Vol. 6 n. 5, pp. 417-42; Withers B. & Ebrahimpour M. (2000), "Does ISO 9000 certification affect the dimensions of quality used for competitive advantage?" *European Management Journal*, Vol. 18, n.4, pp. 431-443.

Il pacchetto delle norme Iso 9000 Vision 2000 è costituito da:

✓ **UNI EN ISO 9000**

Fondamenti e Terminologia - Costituisce la guida ai principi e alla terminologia costituenti il nuovo sistema normativo.

✓ **UNI EN ISO 9001**

Requisiti – questa norma fornisce i requisiti specifici per un sistema di gestione della qualità a cui è necessario conformarsi per ottenere la certificazione di parte terza. La norma può essere utilizzata sia da parti interne che esterne all'organizzazione, inclusi gli organismi di certificazione, per valutare la capacità dell'organizzazione di ottemperare ai requisiti del cliente, ai requisiti cogenti ed a quelli stabiliti dall'organizzazione stessa (requisiti interni).

✓ **UNI EN ISO 9004**

Linee guida per il miglioramento delle prestazioni – fornisce le linee guida che vanno oltre i requisiti della 9001, al fine di garantire oltre che l'efficacia anche l'efficienza del sistema di gestione per la qualità per il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dell'organizzazione.

Gli obiettivi primari alla base della revisione e i principali aspetti innovativi possono essere riassunti nei seguenti punti:

✓ Applicabilità ad organizzazioni di qualsiasi settore e dimensione

La Iso 9001:94 poteva essere applicata solo al settore manifatturiero comportando anche un gravoso carico burocratico e cartaceo difficile da gestire per le piccole organizzazioni. Per superare questo limite la Iso 9001:2000 è stata sviluppata guardando al settore dei servizi e dei prodotti "software" e alle aziende di piccole e medie dimensioni. In questa ottica il termine prodotto può significare anche "servizio".

✓ Semplificazione nell'utilizzazione e chiarezza di linguaggio

È presente, infatti, una sola norma di *Quality Assurance*, la 9001, applicabile a tutte le organizzazioni, i prodotti ed i servizi che rappresenta la base per la certificazione dei sistemi qualità di un'impresa e può essere usata per usi contrattuali.

Inoltre c'è una perfetta coerenza strutturale tra la Iso 9001 e 9004, a sottolinearne la complementarietà e la contiguità nell'applicazione per le aziende che puntino, una volta rispettati i requisiti minimi e conseguita la

soddisfazione dei clienti, al miglioramento delle prestazioni del sistema, in direzione dell'eccellenza gestionale.

Per quanto riguarda la terminologia ci si è sforzati di renderla il più coerente e lineare possibile.

✓ Gestione per processi come fondamento del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ)

La struttura delle norme rispecchia in modo evidente l'approccio per processi, abbandonando così il *lifecycle model*, allo scopo di facilitare un'applicazione realmente sistemica ed integrata del SGQ. Il requisito si fonda sulla convinzione che sia indispensabile identificare, gestire e monitorare in un'ottica di miglioramento una rete di attività interconnesse che costituiscono il macroprocesso azienda. Il vantaggio dell'approccio per processi è che consente, nell'ambito del sistema processi, di mantenere, con continuità, un controllo sui legami dei singoli processi, come pure sulle loro combinazioni e interazioni. Inoltre l'approccio per processi prevede che ad ogni processo sia applicato, il modello conosciuto come "Plan-Do-Check-Act" (PDCA), descritto brevemente nella norma stessa.

✓ Focalizzazione sul cliente e sull'efficacia (9001)

I clienti rappresentano la "struttura di riferimento" del sistema, fornendo, con le loro esigenze, l'input ai processi e ne ricevono e ne valutano l'output e, con esso, anche l'efficacia del SGQ attraverso il loro livello di soddisfazione.

✓ Il miglioramento continuo come obiettivo trasversale e permanente.

Quello che nell'edizione '94 era un invito ora diventa un requisito specifico e argomento ricorrente in tutto lo standard. Cambia l'ottica e cultura aziendale orientata all'efficienza ed efficacia delle prestazioni nel lungo periodo.

✓ Compatibilità con l'ISO 14000 (pacchetto normativo relativo ai SG Ambientali)

Nello sviluppare l'edizione 2000 si è voluto mantenere e accrescere la compatibilità con l'Iso 14001 alla luce di una crescente esigenza di comportamento responsabile e produttivo nei confronti del territorio in cui operano le organizzazioni¹⁷.

¹⁷ Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R. (2004), "La gestione della Qualità nelle Organizzazioni", Edizioni Plus, Pisa; Mattana G, (2006), "Qualità, Affidabilità, Certificazione", Ed. FrancoAngeli, Milano; Andreini P (a cura di). (2008), "Qualità e certificazione competitività", ed. Hoepli, Milano

1.6.1 ISO 9001:2000¹⁸

L'oggetto della norma Iso 9001 è ora il “*Sistema di Management (gestione) dell'azienda*” (SGQ), e, non più la sola *Assicurazione della Qualità*”; cioè contiene ora l'insieme dei requisiti che tale Sistema deve avere, quando “un'organizzazione ha l'esigenza di dimostrare la sua capacità di *fornire con regolarità* prodotti che ottemperino ai requisiti dei clienti ed a quelli cogenti applicabili, e *desidera accrescere la soddisfazione dei clienti* tramite l'*efficace applicazione del sistema, ivi inclusi i processi per il migliorare in continuità il sistema* ed assicurare la conformità ai requisiti del cliente ed a quelli cogenti applicabili”. Questo è lo scopo della norma¹⁹.

Essa è strutturata in otto capitoli principali, cinque dei quali sono quelli di maggiore significato operativo:

1. Scopo e applicazione.
2. Riferimenti normativi.
3. Termini e definizioni.
4. Sistema di Gestione per la Qualità - questo capitolo contiene i requisiti di carattere generale sui processi e sulla documentazione. La rete dei processi deve essere stabilita dall'organizzazione nella fase di progettazione del proprio sistema e costantemente monitorata in riferimento alla sua applicazione effettiva e alla sua efficacia. Il SGQ deve essere documentato efficacemente e anche per questo l'organizzazione deve stabilire metodi efficaci per la gestione dei propri documenti.

¹⁸ Yahya S. Goh W.K., (2001), “The implementation of an ISO 9000 Quality System” *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 n.9, pp. 941-66.; Quazi H.A. Jacobs R. (2003), “Impact of ISO 9000 certification on training and development activities”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 n. 5, pp. 497-517; Morrow, M. (1993), “ISO 9000: survey examines costs, benefits”, *Chemical Week*, Vol. 153, pp. 18-24. Lee K.S., Palmer E. (1999), “An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zealand”, *Total Quality Management*, Vol. 11, n. 4, pp.29-44. Hill I, Hazlett S.A, Meegan S. (2001), “A study of the transition from ISO 9000 to TQM in the context of Organizational learning”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 n.2 pp.142-168; Goetsch D.L. Davis S.B. (1998), “*Understanding and Implementing ISO 9000 and ISO Standards*”, Prentice Hall, Englewood Cliffs. Gotzamani K.D. Tsiotras G. (2002), “The true motives behind ISO 9000 certification”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, n. 2, pp.151-169. Dick G.P.M. (2000), “ISO 9000 certification benefits: reality or myths?”, *The TQM Magazine*, Vol.12 n.6, pp.365-371. Chow-Chua C., Goh M. Tan Boon W. (2003), “Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance?” *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, n.8, pp.936-953.

¹⁹ Mattana G, (2006), “*Qualità, Affidabilità, Certificazione*”, Ed. FrancoAngeli, Milano

5. Responsabilità della Direzione

Lo scopo dei requisiti contenuti nel quinto capitolo della norma è quello di definire chiaramente il ruolo che il top management di una organizzazione deve assumere per assicurare un efficace progetto, sviluppo e applicazione del sistema di gestione per la qualità. In particolare nel punto 5.2 “Attenzione focalizzata al cliente” è evidenziata in particolare la responsabilità del top management di assicurare che le esigenze del cliente siano determinate e i requisiti raggiunti con lo scopo di aumentare la sua soddisfazione. L’organizzazione dovrà pertanto definire ed utilizzare metodologie per determinare efficacemente i bisogni del cliente in modo da aumentare la propria competitività.

6. Gestione delle Risorse

Comprende i requisiti relativi alle risorse umane, alle attrezzature e all’ambiente di lavoro. Relativamente alle Risorse Umane l’organizzazione è chiamato ad assicurare la competenza e l’addestramento del proprio personale. Per quanto concerne invece, i requisiti relativi alle risorse materiali, l’organizzazione deve dotarsi di infrastrutture adeguate e disponibili al momento e al posto corretto.

7. Realizzazione del prodotto

Contiene i requisiti per tutti i processi che riguardano la realizzazione del prodotto o comunque l’erogazione del servizio in senso lato, dalla definizione delle esigenze del cliente alla produzione, dai rapporti commerciali con i clienti alla gestione delle apparecchiature per la misura, il collaudo etc. Il capitolo 7 rappresenta il cuore della normativa, è attraverso le attività descritte in questo capitolo che sono definiti i requisiti, creati i progetti, prodotti i software, fabbricati i prodotti, erogati i servizi, immagazzinate e distribuite le merci (i beni).

8. Misurazione, Analisi e Miglioramento

L’organizzazione deve soddisfare requisiti riguardanti il monitoraggio e la misura, l’analisi dei dati e le azioni di miglioramento riguardanti i prodotti o i servizi che produce l’efficace del proprio sistema di gestione per la qualità. Pertanto devono essere adottati strumenti che permettono la raccolta di dati riguardanti i prodotti non conformi o non conformità del sistema, l’effettuazione di una loro analisi e l’adozione di azioni migliorative.

Particolare evidenza è data all'analisi del grado di soddisfazione del cliente e dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità.

Fig.1.14 - Modello di Sistema di Gestione per la Qualità basato per processi



Fonte: Norma Iso 9001:2000

La norma attraverso la quale è possibile, dunque, ottenere la certificazione di parte terza è la Iso 9001:2000.

La certificazione è l'attestazione da parte di un organismo terzo indipendente della conformità ai requisiti della norma. La certificazione può essere di prodotto o di sistema (Iso 9000, Iso 14000 e OHSAS 18001). Le due forme di certificazione danno garanzie diverse e pertanto sono complementari e non alternative.

Lo scorso 15 novembre 2008 è stata pubblicata la nuova versione della Norma ISO 9001. Essa rappresenta la seconda revisione di questo Standard, che solo in Italia conta alla fine di ottobre 2008 quasi 120.000 siti certificati.

La nuova Norma ISO 9001:2008 è stata edita nell'ottica di far evolvere e migliorare la gestione della qualità nelle organizzazioni con il duplice obiettivo, da un lato, di migliorarne la compatibilità con lo Standard ISO 14001 che regola il Sistema di Gestione Ambientale, e, contemporaneamente, limitarne l'impatto sulle organizzazioni che si troveranno a dover adeguare i propri sistemi gestionali. Pertanto non sono stati modificati i requisiti già presenti nella ISO 9001 né ne sono stati aggiunti di nuovi. I cambiamenti voluti nella nuova edizione sono stati improntati su due linee direttive:

- ✓ La prima concerne la necessità di una maggiore puntualizzazione dei alcuni concetti, per migliorarne la comprensione e, conseguentemente, evitare che siano necessarie delle interpretazioni che possono portare e non applicare sempre nello stesso modo alcuni punti norma dello Standard.
- ✓ La seconda, invece, risiede nella volontà di ricercare una sempre maggiore compatibilità con la Norma ISO 14001:2004 (che regola i Sistemi di Gestione Ambientale), in modo da facilitare ancora di più l'integrazione dei due strumenti.

In sintesi le principali variazioni possono essere sintetizzate come segue:

- ✓ Nel paragrafo "**Sistema di Gestione per la qualità**", nella versione del 2000 si specificava che l'organizzazione doveva identificare i processi, stabilire la sequenza e le interazioni fra essi e monitorare, misurare ed analizzare i processi. Inoltre, si parlava già dei processi che l'organizzazione dava all'esterno, affermando che questi dovevano essere controllati. Con la revisione, si chiarisce meglio come debbano essere posti sotto controllo da parte dell'organizzazione proprio quei processi che la stessa esternalizza.
- ✓ Nel paragrafo dedicato alle "**Risorse umane**", nella versione del 2000 si affermava la necessità che il personale, le cui attività avevano influenza sulla qualità del prodotto, avesse un'adeguata istruzione, addestramento, abilità e preparazione. Con la revisione del 2008 si chiarisce meglio come debba essere ampliata la formazione del personale in quanto la conformità del prodotto ai requisiti è influenzata indirettamente dall'operato del personale stesso. Ciò si traduce in un maggior sforzo che le organizzazioni dovrebbero porre in essere al fine di istruire ed addestrare gli addetti.
- ✓ Nel paragrafo dedicato all'"**Ambiente di lavoro**", la versione del 2000 affermava, genericamente, che l'organizzazione doveva definire e gestire le condizioni dell'ambiente di lavoro, in modo da assicurare la conformità ai requisiti dei prodotti. La revisione del 2008 viene in aiuto alle organizzazioni fornendo alcuni esempi su cosa si intenda per ambiente di lavoro e come l'organizzazione possa agire, in base alle proprie peculiarità.
- ✓ Il paragrafo dei "**Processi relativi al cliente**" nella determinazione dei requisiti relativi al prodotto è stato puntualizzato nella versione del 2008

fornendo alcuni esempi su quali possano essere le attività successive alla consegna del prodotto al cliente o della erogazione di un servizio. In alcuni casi, tali azioni, che devono essere gestite all'interno del sistema qualità dell'organizzazione, possono accompagnare il cliente fino allo smaltimento del prodotto stesso. I requisiti relativi al prodotto e le azioni che ne derivano sono concetti importanti perché contribuiscono a definire correttamente il campo di applicazione del sistema.

- ✓ Il paragrafo dedicato ai "**Monitoraggi e misurazioni**" prevede un sottoparagrafo dedicato alla valutazione della soddisfazione del cliente. La revisione del 2008 pone l'accento su come l'organizzazione possa affrontare tale tema attraverso le informazioni che normalmente essa già possiede, quali, ad esempio, l'andamento delle vendite. In questo modo si invitano in maniera implicita le organizzazioni ad avvalersi di tali dati, ai quali si possono eventualmente affiancare le più classiche indagini di *customer satisfaction*.
- ✓ Per quanto concerne i temi delle "**Azioni correttive**" e delle "**Azioni preventive**", la nuova ISO 9001:2008 puntualizza che non sono tanto le azioni in sé a dover essere riesaminate dopo che sono state implementate, ma la loro effettiva efficacia nell'ambito del sistema di gestione²⁰.

1.7 QUALITÀ: STRUMENTO DI COMPETITIVITÀ E STRATEGIE.

La globalizzazione ha generato un aumento della competizione a livello internazionale, con l'ingresso prepotente di nuovi *competitors* di paesi emergenti, in particolare la Cina, i quali, potendo avvalersi di condizioni economiche favorevoli, di un costo del lavoro più basso e della facilità nel reperimento di nuovi fornitori su scala mondiale, hanno attuato strategie e politiche di mercato molto aggressive, basate sostanzialmente sul prezzo, alle quali è estremamente difficile rispondere in modo adeguato on tempi rapidi. La globalizzazione genera il declino delle forma tradizionali di vantaggio competitivo, e spinge a processi di delocalizzazione del

²⁰ Standard ISO 9001:2000 e Brochure informativa "*Sistemi di gestione per la qualità. La nuova norma UNI EN ISO 9001:2008*", UNI - Ente nazionale italiano di unificazione (A cura di), www.uni.com, 26 novembre 2008; Hill I, Hazlett S.A, Meegan S. (2001), "A study of the transition from ISO 9000 to TQM in the context of Organizational learning", *International Journal of Quality e Reliability Management*, Vol. 18 n.2 pp.142-168; Houghton B. (1993), "Gaining and edge with ISO 9000", *Machine Design*, Vol. 65 n.17, pp.74-76.

lavoro e della produzione che rendono fattori come le conoscenze tacite e gli altri *asset* intangibili cruciali per la competitività sui mercati internazionali. In questo nuovo contesto economico il binomio qualità e innovazione è stato evidenziato come fattore vincente per la salvaguardia e lo sviluppo dell'industria, in particolare quella italiana caratterizzata da un tessuto imprenditoriale composta da piccole medie imprese, e quindi più facilmente sensibili ai cambiamenti avvenuti sui mercati. Del resto l'economia, nei paesi più evoluti, è ormai fondata sulla "conoscenza", con un "focus" privilegiato sulla qualità e innovazione di prodotto e di processo, che incorpora e fa proprie le tecnologie più avanzate. Qualità e innovazione, quindi, rappresentano importanti fattori di competizione nell'attuale contesto economico e punti di forza su cui si articolano le principali strategie aziendali.

Oggi è abbastanza consolidato, diffuso e condiviso il concetto che la Qualità è non solo una caratteristica di un prodotto (la "conformità" di una risposta a determinate esigenze) ma anche, e soprattutto, fattore primario, strategico, di competitività, e di successo indispensabile per tutti: la società civile del 2000 lo pretende, gli operatori economici, politici e sociali operanti ad ogni livello, nel pubblico e nel privato, la devono offrire ed essere in grado di migliorare continuamente il livello delle proprie prestazioni.

Il grande sviluppo dell'offerta di beni e di servizi di largo consumo, resi disponibili a tutti e ed in ogni luogo, ha caratteristiche e prezzi sempre più competitivi, la grande diffusione delle informazioni, delle conoscenze e delle tecnologie hanno determinato nel consumatore, e nel mercato in generale, un'opportunità di selezione e quindi di crescita e di diversificazione delle esigenze del consumatore stesso. Il "cliente" *pretende* e cerca di ottenere concrete risposte alle proprie esigenze, esplicite o implicite che siano.

Chi offre un bene o un servizio deve cercare in primis, come strategia per conquistare il mercato, la soddisfazione del cliente e deve impegnarsi al massimo per conservare a lungo tale soddisfazione, sia per evitare che il cliente insoddisfatto possa rivolgersi alla concorrenza (se questa esiste) sia per evitarne le lamentele, i contenziosi, le richieste di indennizzo o più in generale per rispondere alle sempre più crescenti, pressanti esigenze²¹.

²¹ Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R. (2004), "La gestione della Qualità nelle Organizzazioni", Edizioni Plus, Pisa.

Obiettivi di miglioramento come l'incremento della *customer satisfaction* e la riduzione dei difetti ricevono ormai, quindi, la stessa attenzione degli obiettivi finanziari e di marketing. Perciò la pianificazione strategica della qualità può essere sinonimo di pianificazione strategica aziendale e, come tale, costituire un'arma competitiva per la salvaguardia delle imprese.

Una strategia è “un piano che integra i principali obiettivi, le politiche e la sequenza delle azioni di un'impresa in un contesto integrato. Una strategia ben formulata aiuta ad allocare le risorse aziendali in un unico e visibile disegno basato sulle proprie competenze interne e sulla capacità di comprendere i cambiamenti nell'ambiente esterno”²². La strategia formale contiene tre elementi fondamentali:

1. Gli obiettivi che devono essere realizzati;
2. Le politiche che guidano l'azione;
3. Le sequenze di azioni o programmi che consentono di realizzare gli obiettivi prefissati e attuare politiche

Le strategie efficaci sono quelle che concentrate su pochi concetti chiave. L'obiettivo della pianificazione strategica²³ è costruire un sistema talmente forte in modo che l'azienda realizzi i suoi obiettivi a dispetto delle resistenze esterne e conquisti un vantaggio competitivo. La letteratura esistente sulle strategie individua due modelli base di vantaggio competitivo: costi bassi e differenziazione. Perciò non deve sorprendere che la pianificazione strategica aziendale tipicamente sia rivolta verso obiettivi finanziari e di marketing. La pianificazione strategica della qualità è sempre stata posta a un livello più basso dell'organizzazione rispetto agli obiettivi strategici considerando questa come un momento separato e distinto dalla pianificazione strategica. Oggi invece pianificazione strategica aziendale è sinonimo di pianificazione strategica della qualità.

La completa integrazione della qualità, nell'approccio del *Total Quality Management*, nella pianificazione strategica aziendale è spesso il risultato di una evoluzione naturale. Gli aspetti su cui in maniera più evidente si può rilevare tale integrazione sono:

²² Crf. Quinn JB, (1980), “Strategies for change: Logical incrementalism”, Homewood, IL, Richard D.Irwin.

²³ Chaharbaghi K, Willis R, (1998) “Strategy: the missing link between continuous revolution and constant evolution”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.18, No. 9/10, pp. 1017-27

- ✓ La direzione aziendale e il personale partecipano sistematicamente al processo di pianificazione. Il personale rappresenta una risorsa importante nella pianificazione strategica perché, grazie all'insieme di competenza e conoscenze sviluppate, aumenta l'efficacia dell'implementazione strategica;
- ✓ Il coinvolgimento dei clienti nella pianificazione strategica. I processi di pianificazione strategica sono allineati la focus primario dell'azienda sulla *customer satisfaction*, che è ormai prioritario per tutte le imprese ed è anche il punto centrale nella nuova visione della qualità proposta dalle norme Iso 9000 Vision 2000²⁴;
- ✓ Il coinvolgimento dei fornitori nel processo di pianificazione strategica. La partnership con i fornitori, tipica di qualsiasi orientamento gestionale alla qualità ed ampiamente definita e sviluppata nelle nuove Iso 9000:2000, è una considerata una strategia a lungo termine;
- ✓ Sistemi di feedback per la misurazione continua e la rivalutazione del processo di pianificazione. Ciò assicura che la pianificazione rimanga efficace a dispetto di cambiamenti nei requisiti del cliente e nell'ambiente competitivo.

In realtà oggi il concetto di Qualità si è esteso diventando fattore strategico indispensabile, non solo per il mondo economico ma per ogni aspetto della società. Cultura della qualità significa un nuovo modo di vivere e lavorare e un modo più equilibrato di fruire di beni di consumo e delle risorse naturali, in una tendenza generale verso la riduzione degli sprechi e con una maggiore sensibilità verso i valori sostanziali, fra cui quello della sicurezza delle persone, oltre che dell'habitat. In una gestione economica delle risorse, volta ad ottenere la massima razionalità e

²⁴ Najmi M., Kehoe D. (2001), "The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, n.1/2 pp. 159-172; Martinez C. Funes C. Balbastre Benavent F. Escribà M. Gonzalez C.T.F., Pardo M. (2002), "ISO 9000-based quality approaches and their relationship with strategic analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, n. 6, pp. 664-690; Heras I, Dick G , Cadaseus M. (2002), "ISO 9000 registration's impact on sales and profitability", *International Journal of Quality e Reliability Management*, Vol. 19 n. 6 pp. 774-791; Dimara E., Skuras D., Tsekouras K. (2002), "Strategic Orientation and Financial Performance of firms implementing ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, n.1, 2004, pp.72-89; Sun H. (2000), "Total Quality Management, ISO 9000 certification and performance improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, n. 2, pp.168-79; Singels J. Ruel G. Water H. (2001), "ISO 9000 series certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 18, n. 1, pp.62-75.

produttività, non può infatti essere trascurato il fattore “sicurezza” delle persone, sia per quanto riguarda gli addetti ai luoghi di lavoro, sia per quanto riguarda gli utenti e i consumatori.

La qualità ha assunto, quindi, una valenza sempre più trasversale, conservando il suo ruolo di fondamentale strumento di competizione, nello scenario attuale di trasformazione delle attività produttive e di globalizzazione dei mercati. La capacità delle imprese di allineare sistemi organizzativo, gestionale e produttivo ai bisogni dei clienti e più in generale della società diviene quindi qualità competitiva: concetto che ingloba in sé anche la soddisfazione delle aspettative della società, per una migliore qualità della vita²⁵.

²⁵ Andreini P (a cura di). (2008), “Qualità e certificazione competitività”, ed. Hoepli, Milano; Adam E., Corbet L., Flores B., Harrison N., Lee T.S., Rho B., Ribera J., Samson D. and Westbrook R. (1997), “An International Study of Quality Improvement Approach and Firm Performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, n.9, pp.842-874. Adam E.E., Foster S.T., (2000), “Quality Improvement Approach and Performance: Multisite Analysis within a Firm”, *Journal of Quality Management*, Vol. 5, pp.143-158. Adebajo D. (2001), “TQM and Business Excellence: is there Really a Conflict?”, *Measuring Business Excellence*, Vol.5, n. 3, pp.37-40; Ana Belén Escrig-Tena, (2004), “TQM as a Competitive Factor. A Theoretical and Empirical Analysis”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 n.6, pp.612-637; Brah S.A., Tee S.S.L., Roa B.M., (2001), “Relationship between TQM and Performance of Singapore Companies”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, n. 4, pp.356-379; Buch K. Spangler R. (1990), “The Effects of Quality Circles on Performance and Promotions”, *Human Relations*, giugno, pp. 573-582; Deadrick D.L., Gardner D.G. (2000), “Performance distributions: Measuring employee Performance using TQM Principles”, *Journal of Quality Management*, Vol. 4 n.2 pp. 225-241.; Dean J.W., Evas J.R. (1994), “Total Quality: Management, Organization and Strategy”, West, Mineapolis, USA. Easton G.S., Jarrell S.L. (1998), “The Effects of Total Quality Management on corporate performance: an empirical investigation”, *Journal of Business*, Vol. 71, n.2, pp.253-307. Escrig-Tena A.B., (2004), “TQM as a competitive factor: a theoretical and empirical analysis”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, n.6, pp.612-637; Mehra S. Agrawal S. P. (2002), “Total Quality as a new global competitive strategy”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.20 n.9, pp. 1009-1025. Mo J.P.T., Chan A.M.S., (1997), “Strategy for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers”, *The TQM Magazine*, Vol. 9, n.2, pp.135-145.

BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 1

Adam E., Corbet L., Flores B., Harrison N., Lee T.S., Rho B., Ribera J., Samson D. and Westbrook R. (1997), “An International Study of Quality Improvement Approach and Firm Performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, n.9, pp.842-874.

Adam E.E., Foster S.T., (2000), “Quality Improvement Approach and Performance: Multisite Analysis within a Firm”, *Journal of Quality Management*, Vol. 5, pp.143-158.

Adebanjo D. (2001), “TQM and Business Excellence: is there Really a Conflict?”, *Measuring Business Excellence*, Vol.5 , n. 3, pp.37-40.

Ahmad S., Schroeder R.G., (2002), “The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.19, n.5, pp.540-550.

Amsden R.T, Ferratt T.W. Amsden D.M., (1996), “TQM: Core Paradigm Changes”, *Business Horizon*, Vol. 19 n. 6, pp. 6-14.

Ana Belén Escriing-Tena, (2004), “TQM as a Competitive Factor. A Theoretical and Empirical Analysis”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 n.6, pp.612-637.

Andreini P (a cura di). (2008), “*Qualità e certificazione competitività*”, ed. Hoepli, Milano.

Aryee S., Budhwar P.S. and Chen Z.X, (2002), “Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of Social Exchange Model”, *Journal of Organizational Behavior*, maggio, pp. 267-285.

Astley G. (1985), “Organizational size and Bureaucratic Structure”, *Organization Studies*, n.6, pp. 201-228.

ASI Quality Systems (1992), *Quality function deployment – Practitioner workshop*, American Supplier Institute Inc., USA.

Akao Y. and Mazur G.H., (2003) “The leading edge in QFD: past, present and future”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20 n.1 pp. 20-35

Akao Y. Mizuno S., (1978) “Quality Function Deployment: A Company-wide, Quality Approach” <http://www.tcfa.org.tw/>

- Bellico E. (2001), *SPC: Il Controllo Statistico dei Processi*, ed. Franco Angeli, Milano.
- Berry, J.R. (1979), “*An Information Processing Theory of Consumer Choice*”, ed. Addison Wesley, Reading.
- Black A., Wright P., Bachman J.E., (1999), “*La Ricerca del Valore dell’Impresa*”, ed. Franco Angeli, Milano.
- Black S., Porter L.J. (1996) “Identification of the Critical Factors of TQM”, *Decision Sciences*, Vol. 27 n.1, Winter, pp.1-21
- Black S., Porter L.J. (1995), “An Empirical Model for Total Quality Management”, *Total Quality Management*, Vol. 6 pp.149-164.
- Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R. (2004), “*La gestione della Qualità nelle Organizzazioni*”, Edizioni Plus, Pisa.
- Brah S.A., Tee S.S.L., Roa B.M., (2001), “Relationship between TQM and Performance of Singapore Companies”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, n. 4, pp.356-379.
- Bright K. and Cooper C.L. (1993), “Organizational Culture and the Management of Quality”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 8, n. 6, pp. 21-7.
- Brower M.J., (1994), “Implementing TQM with Self-directed teams”, *Total Quality Management*, pp. 403-420.
- Buch K. Spangler R. (1990), “The Effects of Quality Circles on Performance and Promotions”, *Human Relations*, giugno, pp. 573-582.
- Burton R.M., Lauriden J. Obel B. (2004), “The Impact of Organizational Climate and Strategic fit on firm Performance”, *Human Resource Management*, Vol. 43, n.1. pp. 67-82.
- Chiarini A. (2004), “*Total Quality Management*”, ed. Franco Angeli, Milano.
- Chiarini A. (1999), “*Sistemi di Qualità in conformità alle norme ISO 9000*”, Franco Angeli, Milano.
- Choi T.Y. Behling O. (1997), “Top Managers and TQM success: one more look after all these years”, *Academy of Management Executive*, Vol. 11, n.1, pp. 37-47.
- Chow-Chua C., Goh M. Tan Boon W. (2003), “Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance?” *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, n.8, pp.936-953.

- Conti T. (2004), *“Qualità un’occasione perduta?”*, Etas Libri, Lodi.
- Conti T, De Risi P. (2001), «Manuale della Qualità», Il Sole24Ore.
- Corbett L.M., Rastrick K.N. (1998), “Quality Performance and Organizational Culture. A New Zealand study.” *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, n.1 pp. 14-26.
- Crofton C.G., Dale B.G. (1996), “The difficulties encountered in the introduction of Total Quality Management: a case study examination”, *Quality Engineering*, Vol.8 n. 3, pp.433-9.
- Deadrick D.L., Gardner D.G. (2000), “Performance distributions: Measuring employee Performance using TQM Principles”, *Journal of Quality Management*, Vol. 4 n.2 pp. 225-241.
- Dean J.W., Evas J.R. (1994), *“Total Quality: Management, Organization and Strategy”*, West, Mineapolis, USA, Denison.
- Deming W.E. (1982), *“Quality, Productivity and Competitive Position”*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge.
- Deming W.E. (1986), “Out of the Crisis”, Boston Massachusetts Institute of Technology.
- Deming W.E. (1991), *“L’impresa di Qualità”*, Isedi Petrini Editore, Torino.
- Dick G.P.M. (2000), “ISO 9000 certification benefits: reality or myths?”, *The TQM Magazine*, Vol.12 n.6, pp.365-371.
- Dimara E., Skuras D., Tsekouras K. (2002), “Strategic Orientation and Financial Performance of firms implementing ISO 9000”, *International journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, n.1, 2004, pp.72-89.
- Dow D. Samson D. Ford S. (1999), “Exploding the myth: do all Quality Management practices contribute to superior Quality Performance?”, *Production and Operations Management*, Vol. 8, n.1, pp.1-27.
- Easton G.S., Jarrell S.L. (1998), “The Effects of Total Quality Management on corporate performance: an empirical investigation”, *Journal of Business*, Vol. 71, n.2, pp.253-307.
- Escrig-Tena A.B., (2004), “TQM as a competitive factor: a theoretical and empirical analysis”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, n.6, pp.612-637.
- Evans J.R., Lindsay W.M., (2005), *“The Management and Control Quality”*, Thomson South-Western, Mason, Ohio USA.

Feigenbaum, A.V.,(1991), "*Total Quality Control*", McGraw-Hill, New York.

Feigenbaum A.V., Feigenbaum D.S. (2004), "The future of Quality: Customer Value", *Quality Progress*, novembre.

Galgano, (2002), "*I Sette Strumenti Manageriali della Qualità Totale*", il Sole24Ore, Milano.

Galgano, (2002), "*I Sette Strumenti Statistici della Qualità Totale*", il Sole24Ore, Milano.

Galgano A, (2001), "*La Qualità Totale*", il Sole24Ore, Milano

Garvin, D.A., (1987) "*Competing in the 8 dimensions of quality*", Harward Business Review.

Goetsch D.L. Davis S.B. (1998), "*Understanding and Implementing ISO 9000 and ISO Standards*", Prentuce Hall, Englewood Cliffs.

Gotzamani K.D. Tsiotras G. (2002), "The tru motives behind ISO 9000 certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, n. 2, pp.151-169.

Grant R.M., Shani R. Krishnana R. (1994), "TQM's Challenge to Management – Theory and Practice", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 25-35.

Griffin and Hauser, (1993). "Voice of customer", *Marketing Science*, Vol. 12 n. 1, pp.1-27.

Guimares T., (1997), "Assessing employee turnover intentions before/after TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 n. 1 pp. 46-63.

Hendricks K.B. Singhal V.R. (1997), "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards", *Management Science*, Vol. 43, pp. 1258-1274.

Heras I, Dick G , Cadaseus M. (2002), "ISO 9000 registration's impact on sales and profitability", *International Journal of Quality e Reliability Management*, Vol. 19 n. 6 pp. 774-791.

Hill I, Hazlett S.A, Meegan S. (2001), "A study of the transition from ISO 9000 to TQM in the context of Organizational learning", *International Journal of Quality e Reliability Management*, Vol. 18 n.2 pp.142-168.

Houghton B. (1993), "Gaining and edge with ISO 9000", *Machine Design*, Vol. 65 n.17, pp.74-76.

Howes J.C., Citera M. Cropanzano R. (1995), "Total Quality teams: how organizational politics and support impact the effectiveness of quality improvement teams", *Organizational politics, justice and support: managing social climate at work*, pp. 165-184, New York: Quorum Press.

Huff L, Anderson E.W., Fornell C. (1996), "Quality and productivity: contradictoty and complementary", *Quality Management Journal*, Vol. 4 pp. 22-39.

Irani Z. Choudri J. Love P.E.D., Gunasekaran A. (2002), Sustaining TQM through self-directed work teams", *International Journal of Quality e Reliability Management*, Vol. 19 n.5, pp.596-609.

Ishikawa K (1985), "*What is Total Quality Contro? The Japanese way*", Prentice-Hall, London.

Ishikawa K. (1989), "*Guida al Controllo di Qualità*", Franco Angeli, Milano.

Ishikawa K (1997), "*Che cos'è la Qualità Totale*", Il Sole24 Ore, Milano.

Juran J.,(1997) *La Qualità nella storia*, Sperling&Kupfer, Milano.

Juran J. (1991), "*Juran on Quality by Design*", Free Press, New York.

Juran J. (1993), "Made in USA: a renaissance in quality", *Harvard Business Review*, agosto, pp.42-50.

Lagrosen S., Lagrosen Y. (2002), "Quality configurations: a contingency approach to quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 n. 7, pp. 759-773.

Lam S.S.K. Schaubroeck J. (1999), "Total Quality Management and Perfomace appraisal: an experimental study of process versus results and group versus individual approaches", *Journal of Organizational Behaviours*, Vol. 20, pp. 445-457.

Larson P.D. Sinha A. (1995), "The TQM impact: a study of quality manager's perceptions", *Quality Management Journal*, Spring, pp. 53-65.

Lawler E.E.III, (1994), "Total Quality Management and employee involvement: are they compatible?", *Academy of Management Executive*, febbraio pp.68-76

Lee K.S., Palmer E. (1999), "An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zealand", *Total Quality Management*, Vol. 11, n. 4, pp.29-44.

Leonard D. McAdam R. Reid R. (2001), "A grounded multi-model framework for TQM dynamics", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, n.6, pp.710-736.

Lindsay W.E. Petrick J.A. (1997), "*Total Quality and Organization Development*", CRC Press LLC.

Mann R. Voss M (2000), "An innovative process improvement approach that integrates ISO 9000 with the Baldringe framework", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7. n. 2 pp.128-145.

Marler K.H. (1998), "The effect of TQM Training, Flexible work and flexible technology on continuous improvement", *Journal of Quality Management*, Vol.3 n.2 pp.241-264.

Martinez C. Funes C. Balbastre Benavent F. Escribà M. Gonzalez C.T.F., Pardo M. (2002), "ISO 9000-based qualità approaches and their relationship with strategic analysis", *International Journal of Quality & reliability Management*, Vol. 20, n. 6, pp. 664-690.

Mattana G, (2006), "*Qualità, Affidabilità, Certificazione*", Ed. FrancoAngeli, Milano.

McAdam R., Bannister A. (2001), "Business performance measurement and change management within TQM framework", *International Journal of Operations & Productions Management*, Vol.21, n. ½ pp.88-107.

Mehra S. Agrawal S. P. (2002), "Total Quality as a new global competitive strategy", *International Journal of Quality & Riability Management*, Vol.20 n.9, pp. 1009-1025.

Mo J.P.T., Chan A.M.S., (1997), "strategy for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers", *The TQM Magazine*, Vol. 9, n.2, pp.135-145.

Morrow, M. (1993), "ISO 9000: servey examines costs, benefits", *Chemical Week*, Vol. 153, pp. 18-24.

Najmi M., Kehoe D. (2001), "The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, n.1/2 pp. 159-172.

Philips G. McKeown G. (2004), "Business Transformation and Organizational Culture: The role of Competency, ISO and TQM", *European Management Journal*, Vol. 22, n.6 pp. 624-636.

Quazi H.A. Padibjo S.R. (1997), "A journey towards total quality management through ISO 9000 certification – a Singapore experience", *The TQM Magazine*, Vol. 9 n. 5, pp.364-371.

Quazi H.A. Jacobs R. (2003), "Impact of ISO 9000 certification on training and development activities", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 n. 5, pp. 497-517.

Quazi H.A. Padibjo S.R. (1998), "A journey towards total quality management through ISO 9000 certification – a study on small and medium-sized enterprises in Singapore" *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15, n. 6 pp. 489-508.

Reddish J.J. (1994) "ISO 9000: a quality program that pays", *Transportation and Distribution*, Vol. 35, n. 2, pp. 71.

Reed R. Lemak D.J. Mero N.P. (2000), "Total Quality Management and sustainable competitive advantage", *Journal of Quality Management*, Vol. 5 pp. 5-26.

Ryan N.(1989) , "*I metodi Taguchi e il QFD*", Franco Angeli, Milano.

Ross J.E. (1993), "*Total Quality Management: text, cases and readings*", St. Lucie Press, Delray Beach.

Senge P M, (1990), "*The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*", Doubleday Currency, New York.

Serpelloni G., Simeoni E., "Quality management e strumenti di problem analysis per le organizzazioni sanitarie", *Quality Management nelle Dipendenze* Capitolo 21, pp.435-464, Verona.

Sher S.,(2006) "The Application of Quality Function Deployment (QFD) in Product Development - The Case Study of Taiwan Hypermarket Building", *The Journal of American Academy of Business* , Cambridge, Vol.8 n.2 marzo, 292-5

Singels J. Ruel G. Water H. (2001), "ISO 9000 series certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, n. 1, pp.62-75.

Spencer B.A. (1994), "Models of Organization and Total Quality Management: A comparison and critical evaluation", *Academy of Management Review*, n. 19, pp. 446-471.

Sun H. (2000), "Total Quality Management, ISO 9000 certification and performance improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, n. 2, pp.168-79.

Tan, K.C. and Pawitra, T. (2001), "Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development", *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 6, pp. 418-30;

Tamburrano E. (1999), "*Controllo statistico della qualità*", Franco Angeli, Milano.

Terziovski M. (1999), "the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage", *Journal of Operations Management*, n. 17, pp. 393-409.

"*The management and control of quality*", 5e, 2002 South-Western/Thomson.

Walden J., (2003). Performance excellence: "A QFD approach", *The International Journal of Quality & Reliability Management Bradford* . pp. 123-133.

Wiele V. der.A., Williams A.R.T., Dale B.G. (2000), "ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path", *Business Process Management*, Vol. 6 n. 5, pp. 417-427

Withers B. & Ebrahimpour M. (2000), "Does ISO 9000 certification affect the dimensions of quality used for competitive advantage?" *European Management Journal*, Vol. 18, n.4, pp. 431-443.

Yahya S. Goh W.K., (2001), "The implementation of an ISO 9000 Quality System" *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 n.9, pp. 941-66.

Zhang Z. (2000), "Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance", *Total Quality Management*, Vol. 11, n.1, pp.129-137.

CAPITOLO SECONDO

CUSTOMER SATISFACTION

“Poni il cliente al centro della tua cultura”

John Chambers, CEO di Cisco System

2.1 CREARE VALORE PER IL CLIENTE.

Le imprese oggi devono far fronte a una concorrenza più agguerrita che in passato. Tuttavia, il passaggio da un orientamento al prodotto e alle vendite a un orientamento di marketing offre maggiori opportunità competitive. Un orientamento di marketing ben studiato costituisce la base per instaurare una relazione duratura con i clienti, tenendoli informati, fornendo loro stimoli adeguati. Le imprese incentrate sul cliente sono esperte non solo nell'offerta del prodotto ma anche nella costruzione del rapporto con la clientela; in altri termini sono esperte nella creazione e nello sviluppo del mercato, non solo nella definizione del prodotto.

I manager che considerano il cliente come l'unico vero “centro di profitto” dell'impresa si ispirano alla struttura tradizionale : una piramide che colloca al vertice il presidente, seguito dai dirigenti, dal personale a contatto con il pubblico e infine, alla base, dai clienti. Questa struttura è ormai obsoleta e le imprese che praticano il marketing con successo invertono questa gerarchia: al vertice pongono i clienti e al seguito, in ordine di importanza il personale di “prima linea” (a contatto con il pubblico e con il compito di servire e soddisfare i clienti) quindi i responsabili che lo sostengono rendendo possibile un buon servizio al cliente, e infine, alla base della piramide, l'alta direzione il cui compito consiste nel selezionare e formare un numero adeguato di manager intermedi²⁶.

Oggi i consumatori sono più istruiti, più informati, più esperti di tecnologia, e quindi, più esigente nei prodotti e servizi che acquistano. L'avvento di Internet permette, in tempi rapidi, di avere tutte le informazioni che occorrono ai clienti per sapere se il prodotto o servizio è in grado di soddisfare o meno le proprie esigenze, potendo

²⁶ Kotler P., Kevin L.K., (2007), *“Marketing Management”*, Pearson Education, Italian language edition published by Paravia Bruno Mondatori Editori, Milano;

confrontare effettuare anche confronti con la concorrenza. Esistono molti siti con sistemi semplici e veloci per confrontare le offerte commerciali, come Biz.com, Shopping.com e Pricegrabber.com, rendendo più agevole la comunicazione tra i clienti. Siti come Epinions.com e Amazon.com permettono agli utenti di condividere informazioni sulle proprie esperienze nell'utilizzo di vari prodotti e servizi, potendo così verificare le comunicazioni delle imprese cercando, eventualmente, alternative migliori.

I clienti tendono perciò a scegliere il prodotto che offre loro il massimo valore. Valutano quale offerta di mercato presenti il maggior valore percepito e agiscono di conseguenza .

Il cliente è diventato quindi il “centro” e ciò ha significato e significa una vera e propria rivoluzione nel concepire le attività aziendali, che trova radici nel concetto di creazione del valore per il cliente. La creazione di valore per il cliente, l'obiettivo di creare un *superior customer value* si posiziona al centro delle strategie di marketing delle imprese²⁷.

L'orientamento al mercato è comunemente definito come l'intensità con il quale un attore nel mercato utilizza la conoscenza di quel mercato, specialmente la conoscenza dei clienti, come la base per assumere le decisioni su che cosa produrre, come produrlo e come commercializzarlo ed è considerato come un fondamentale prerequisito per la creazione di un valore superiore per il cliente che a sua volta è la prima determinante della conquista e difesa di un vantaggio competitivo²⁸. L'orientamento al mercato per molto tempo è stato concepito ed analizzato quasi esclusivamente secondo una prospettiva “diadica”, in particolare, come una caratteristica tipica di una singola impresa che si relaziona con un gruppo di clienti attuali o potenziali.

Oggi l'orientamento al mercato viene vista secondo una prospettiva incentrata sul concetto di *catena del valore*. Le imprese interagiscono nelle catene del valore per creare valore per il cliente finale e di conseguenza, il grado di competitività dell'intera catena nel servire i bisogni e le esigenze degli utilizzatori finali sarà relazionata al grado con cui i vari attori della catena gestiscono congiuntamente

²⁷ Gale B.T. (1994), “*Managing Customer Value*”, Free Press, New York; Ulaga W. (2001), “Customer Value in Business Markets”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 315-319; Cozzi G., Ferrero G. (2004), “*Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*”, Giappichelli, Torino.

²⁸ Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990), “Market orientation: the Construct, Research Proposition, and Managerial implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 2, pp. 1-18.

l'obiettivo di sviluppare la conoscenza dei bisogni e delle richieste dei clienti finali ed utilizzarla per guidare le attività di creazione di valore.

Il valore percepito dal cliente è la differenza tra la valutazione che il potenziale acquirente fa di tutti i vantaggi e di tutti i costi di una specifica offerta rispetto alle alternative percepite.

Il valore totale per il cliente è dato dal:

- ✓ *Valore economico*: soddisfazione di bisogni relativi al risparmio, cioè vantaggio monetario rispetto ai prezzi della concorrenza.
- ✓ *Valore funzionale*: soddisfazione dei bisogni legati alla utilità derivante dall'uso e durata del prodotto.
- ✓ *Valore psicologico*: soddisfazione di bisogni collegati a benefici psicologici, focalizzati, in pratica, sugli "intangibili" e sul "brand".

Inoltre, il valore è un mezzo per rendere omogenei e perciò confrontabili fra loro beni materiali e immateriali di qualsivoglia tipo e specie. È come se ogni bene, capace di soddisfare bisogni umani, fosse un contenitore di valore.

Il costo totale per il cliente è la somma dei costi che il cliente si attende di dover sostenere per la valutazione, l'acquisizione, l'uso, lo smaltimento finale di una determinata offerta di mercato, inclusi i costi monetari, di tempo, di energie e psicologici²⁹.

Il valore percepito dal cliente consiste dunque nella differenza tra ciò che questi ottiene da ogni scelta possibile e ciò che deve dare in cambio. Il cliente ottiene benefici e sostiene costi. L'operatore di marketing può accrescere il valore dell'offerta grazie a una combinazione che prevede l'aumento dei benefici funzionali o emotivi e/o la riduzione di una o più tipologie di costo.

²⁹ Hof R D, (2003), "The eBay Economy", *BusinessWeek*, 25 agosto 2003, pp.125-28; Urban G L (2004), "The Emerging era of Customer Advocacy", *MIT Sloan Management Review*, Inverno 2004, pp. 77-82.

2.2. I PROCESSI PSICOLOGICI E DECISIONALI D'ACQUISTO DEI CONSUMATORI.

Il punto di partenza per la comprensione del comportamento del consumatore è il modello stimolo/reazione. Gli stimoli di marketing e dell'ambiente penetrano nella consapevolezza del consumatore. Una serie di processi psicologici combinati con le caratteristiche del consumatore danno origine a una serie di processi decisionali e decisioni di acquisto. L'obiettivo di un'impresa consiste nel capire che cosa avviene nella mente dei consumatori fra l'arrivo degli stimoli di marketing esterni e l'effettiva decisione di acquisto. Le reazioni del consumatore ai vari stimoli di marketing sono fortemente influenzati da quattro processi psicologici fondamentali:

- ✓ Motivazione;
- ✓ Percezione;
- ✓ Apprendimento;
- ✓ Memoria³⁰.

Un individuo manifesta una molteplicità di *bisogni*, alcuni sono di origine *biologica* e nascono da stati di tensione fisiologica quali la fame, la sete i disagi; altri sono di origine psicologica e nascono da stati di tensione psichica come il bisogno di riconoscimento, di stima o di appartenenza. Un bisogno diventa **motivazione** quando ha raggiunto un livello di intensità tale da spingere la persona a ricercare il soddisfacimento del bisogno stesso.

Con il concetto di motivazione si fa riferimento all'insieme di condizioni che veicolano il nostro comportamento, determinando l'orientamento verso un preciso bisogno e/o verso un desiderio (per esempio il voler raggiungere un preciso obiettivo nel lavoro). La concezione di motivazione, interpretata come spinta interna è alla base delle teorie pulsionali di Freud e Maslow ; e di questi due, soprattutto Maslow viene a tutt'oggi considerato dalla letteratura di carattere psicologico-sociologica come l'antesignano delle teorie sulla motivazione.

L'ipotesi di partenza di Maslow (1942, 1943) è quella che la motivazione possa essere vista come insieme di bisogni e desideri ordinati gerarchicamente che “improntano significativamente ogni aspetto e tutto l'equilibrio della vita psichica”

³⁰ Kotler P., Kevin L.K., (2007), “*Marketing Management*”, Pearson Education, Italian language edition published by Paravia Bruno Mondatori Editori, Milano

dell'uomo³¹, cercando, così, di spiegare il motivo per il quale gli individui presentano bisogni differenti in diversi momenti.

Attraverso diversi studi, Maslow è arrivato a distinguere cinque bisogni fondamentali:

1. quelli fisiologici, che vanno soddisfatti per una questione di sopravvivenza,
2. quelli di sicurezza che emergono in seguito all'appagamento dei primi
3. quelli di affetto ed appartenenza che esprimono il bisogno di far parte di una rete sociale,
4. quelli di stima,
5. quelli di autorealizzazione.

Fig. 2.1 – La Piramide di Maslow



Fonte: Kotler P., Kevin L.K., (2007), “*Marketing Management*”, Pearson Education, Italian language edition published by Paravia Bruno Mondatori Editori, Milano

Come mostra la Fig.2.1, e come ha spiegato Maslow i bisogni si presentano in modo gerarchico, per cui alcune esigenze hanno la priorità sulle altre. In ordine di importanza, vi sono: bisogni fisiologici, bisogni di sicurezza, bisogno sociali, bisogni di stima e bisogni di autorealizzazione. L'individuo cercherà di soddisfare per primo i bisogni di base. Quando un bisogno è soddisfatto, cessa di rappresentare una spinta

³¹ Caprara G. V, Gennaro A, (1987), “Strategie di ricerca a livelli di analisi della psicologia della personalità: quali riferimenti per la pratica clinica (Research strategies and analysis levels in personality psychology: which indications for clinical practice)”, *Rivista di Psicologia Clinica*, 2, pp 149-160

all'azione e l'individuo, di volta in volta, sarà motivato a soddisfare il bisogno successivo. Per esempio un uomo affamato (bisogno di primo livello) non avrà alcun interesse per gli ultimi avvenimenti artistici (bisogno di quinto livello), né per l'immagine che di lui hanno gli altri (bisogno di terzo e quarto livello) e neppure per il problema dell'inquinamento atmosferico (bisogno di secondo livello). Quando però l'individuo avrà cibo e acqua a sufficienza, entreranno in azione i bisogni del livello successivo. Considerando la teoria di Maslow, gli operatori di marketing possono comprendere come i vari prodotti si collochino all'interno dei piani, degli obiettivi e della vita dei consumatori.

Le modalità in base alle quali agisce un individuo motivato sono influenzate dalla sua percezione della situazione.

La **percezione** è il processo mediante il quale un individuo seleziona, organizza e interpreta stimoli e informazioni per ottenere una visione organica del mondo³². Dipende non solo dalle caratteristiche degli stimoli fisici ma anche dalle relazioni di questi ultimi con l'ambiente circostante e dalle condizioni dell'individuo. Il punto chiave è che le percezioni possono variare ampiamente fra più individui esposti alla medesima realtà.

La fase successiva è caratterizzata dall'**apprendimento**, attività che consiste in mutamenti del comportamento dettati dall'esperienza. La maggior parte dei comportamenti umani è il frutto dell'apprendimento individuale, che gli studiosi ritengono sia prodotto dal gioco reciproco di tensioni interne (pulsioni), stimoli, occasioni particolari, risposte e conferme. Una *tensione* è definita come un forte stimolo interno che porta all'azione. L'*occasione* sono stimoli minori che determinano quando, come e dove avverrà la risposta dell'individuo.

Tutte le informazioni e le esperienze accumulate nel corso della vita di un individuo possono essere archiviate nella memoria a lungo termine. Gli psicologici cognitivi distinguono fra **memoria breve termine**, una sorta di "archivio temporaneo" delle informazioni, e **memoria a lungo termine**, dal carattere più permanente. Le teorie più diffuse sulla struttura della memoria a lungo termine prevedono la formulazione di una sorta di modello delle associazioni³³, come il *Associative Network Memory*

³² Bernard B, Gary A.S., (1964) "*Human Behaviors: an inventory of scientific findings*", Harcourt, Brace Javanovich, New York, p.88.

³³ Anderson J.R. (1983), "*The Architecture of Cognition*", Harvard University Press, Cambridge, MA; Wyer Jr. R.S. and Srull T. K. (1989), "Person Memory and Judgment", *Psychological Review* 96, n.1, pp. 58-83.

Model che intende la memoria a lungo termine come un sistema di nodi e collegamenti o link.

Il processo della memoria si articola in due momenti, quello della **codifica delle informazioni** e quello del **richiamo delle informazioni**.

Il primo stadio fa riferimento alle modalità e al luogo di archiviazione delle informazioni all'interno della memoria dell'individuo e la codifica può essere definita in base alla quantità o entità di elaborazione delle informazioni (ossia *quanto* l'individuo pensa all'informazione) e alla qualità e alla natura dell'elaborazione (ossia il *modo* in cui l'individuo pensa all'informazioni. Quantità e qualità dell'elaborazione sono i fattori determinati dell'intensità delle associazioni³⁴. In generale più attenzione l'individuo dedica al significato dell'informazione durante la codifica, maggiore è l'intensità dell'associazione che ne deriva nel sistema della memoria³⁵. Quando un consumatore pensa attivamente al significato dell'informazione relativa al prodotto o servizio e la rielabora, nella sua memoria si generano delle associazioni più intense. Un altro fattore determinante dell'intensità di una nuova associazione è data dal contenuto, dall'organizzazione e dall'intensità delle associazioni di marca³⁶ esistenti nella memoria. Per un consumatore sarà più semplice generare un'associazione a nuove informazioni se nella memoria esistono già informazioni dettagliate e rilevanti al riguardo. Un motivo per il quale le esperienze personali generano forti associazioni di marca è che l'informazione sul prodotto è probabilmente correlata alle conoscenze esistenti.

Il richiamo delle informazioni si riferisce al modo in cui le informazioni riaffiorano nella memoria. Il richiamo delle informazioni di marca da parte del consumatore non

³⁴ Lynch Jr. G. and Srull K.T., (1982), "Memory and attentional factoris in consumer choise: concepts and research methods", *Journal of Consumer Research* 9, giugno 1982, pp. 18-36; Alba W. J., Hutchinson J.W. and Lynch Jr. J.G., "Memory and Decision Marketing", in Kassarijan and Robertson T.S. (a cura di), (1992), *Handbook of Consumer Theory and Research*, Prentice Hal, Englewood Cliffs, NJ, pp 1-49

³⁵ Craik F.I.M. and Lockhart R.S. (1972), "Levels of Processing: A Framerwork for Memory Research", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* Vol.11, pp. 671-684; Craik F.I.M and Endel nTulving (1975), "Depth of Processing and the Retention of Words in Episodic Memory", *Journal of Experimental Psychology* Vol. 104, n. 3, pp.268-294; Lockhart R.S., Craik F.I.M and Jacoby L. (1976), "Depth of Processing, Recognition, and Recall", in Brown J. (a cura di), *Recall and Recognition*, John Wiley&Sons, New York.

³⁶ Le associazioni di marca sono tutti i pensieri, le sensazioni, le percezioni, le immagini, le esperienze, le opinioni, gli atteggiamenti e altri elementi relativi alla marca che risultano correlati con il nodo della marca. Il marketing ha il compito di assicurare che i consumatori abbiano con i prodotti e servizi dell'impresa il tipo di esperienze adeguate a creare e mantenere nella memoria le corrette strutture di conoscenze della marca. Kotler P., Kevin L.K., (2007), "*Marketing Management*", Pearson Education, Italian language edition published by Paravia Bruno Mondatori Editori, Milano.

dipende soltanto dall'intensità iniziale delle informazioni in memoria ma dipende anche da altri tre fattori, come la presenza di *altre* informazioni di prodotto all'interno della memoria che possono generare effetti di interferenza; il *tempo* trascorso dall'esposizione all'informazione alla sua codifica, che influisce sull'intensità della nuova associazione (maggiore è l'intervallo di tempo, più debole risulterà l'associazione) e infine, l' "*inaccessibilità*" delle informazioni nella memoria in assenza di adeguati richiami o situazioni.

I processi psicologici fondamentali giocano un ruolo importante nella comprensione di come i consumatori prendono le decisioni di acquisto. Le imprese più attente si impegnano a comprendere il processo decisionale di acquisto dei clienti, considerando tutte le esperienze legate all'apprendimento, alla scelta, all'impegno e allo smaltimento del prodotto³⁷. Gli studiosi di marketing hanno sviluppato un "modello a stadi" del processo decisionale di acquisto che prevede cinque fasi progressive: percezione del problema, ricerca di informazioni, valutazioni delle alternative, decisioni di acquisto e comportamento post-acquisto (Fig. 2.2). Il processo ha inizio molto prima della decisione di acquisto e presenta conseguenze che durano nel tempo³⁸. I consumatori però non attraversano sempre tutte e cinque le fasi di questo processo; possono saltare qualche passaggio o invertirne l'ordine.

Il processo di acquisto inizia con la percezione dell'esistenza di un problema o *bisogno*, ossia dalla percezione di una discrepanza fra la situazione attuale e la situazione desiderata. Il bisogno può essere attivato da stimoli interni ed esterni. Nel primo caso i normali impulsi di un individuo (fame, sete, desiderio sessuale,...) arrivano a un livello di soglia e divengono una spinta. In alternativa, lo stimolo può essere originato da un fattore esterno, e per elaborare strategie volte a sollecitare l'interesse del pubblico, l'impresa deve individuare circostanze che attivano un particolare stato di bisogno raccogliendo informazioni da più consumatori.

³⁷ Shapiro B. Rangan V.K. and Sviokla J., (1992), "Staple Yourself to an Order", *Harvard Business Review*, luglio-agosto, pp. 113-22; Heilman C.M. Bowman D. and Wright G.P., (2000), "The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumer New to a Market", *Journal of Marketing Research*, maggio, pp. 139-55.

³⁸ Howard J.A. and Sheth J.N. (1969), "*The Theory of Buyer Behavior*", Wiley, New York; Engel J. F., Blackwell R.D. and Miniard P.W., (1994), "*Consumer Behavior*", 8^a ed., Dryden, Fort Worth, TX; Luce M.F. Bettman J.R. and Payne J.W., (2001), "*Emotional Decision: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice*", University of Chicago Press, Chicago.

Fig. 2.2 Modello a cinque stadi del processo di acquisto



Fonte: Kotler P., Kevin L.K., (2007), “*Marketing Management*”, Pearson Education, Italian language edition published by Paravia Bruno Mondatori Editori, Milano.

Se sollecitato in modo opportuno il consumatore sarà incentivato a ricercare ulteriori informazioni. In un primo stadio la decisione di raccogliere informazioni porta a uno stato di intensificazione dell’attenzione; a questo livello una persona diviene semplicemente più ricettiva nei confronti dell’informazioni riguardanti un determinato prodotto. Il livello successivo è la fase di ricerca attiva delle informazioni: il consumatore ricerca materiale, chiede ad amici e visita i punti vendita per approfondire la conoscenza del prodotto. Tra tutte le tipologie di fonti (personali, commerciali, pubbliche ed empiriche), quelle maggiormente efficaci sono quelle che provengono da fonti personali (familiari, amici, conoscenti) o pubbliche (mezzi di comunicazione, organizzazioni dei consumatori), che rappresentano autorità indipendenti. La diffusione di internet ha modificato il processo di ricerca delle informazioni. Il mercato oggi comprende consumatori tradizionali (che non effettuano acquisto *on line*), consumatori della Rete (che acquistano prevalentemente *on line*) e i consumatori ibridi (che acquistano entrambe le modalità)³⁹, e la maggior parte dei consumatori rientrano in questa categoria poiché fondamentalmente ai cliente piace ancora avere un contatto diretto con i prodotti che intende acquistare, la loro motivazione va oltre l’efficienza del sistema della Rete ed è per questo che la

³⁹ Sanders A., (1999), “Yankee Imperialism”, *Forbes*, 13 dicembre, p.56.

maggior parte delle imprese deve operare online e offline per rispondere alle esigenze di questi consumatori ibridi⁴⁰.

Una volta raccolte tutte le informazioni sulle marche concorrenti il consumatore valuta quale prodotto acquistare. I processi di valutazione delle decisioni sono molteplici e la maggior parte dei modelli dono di tipo cognitivo, ossia considerano il consumatore come un individuo che formula giudizi sui prodotti in base a valutazioni consce e razionali. Alcuni concetti permettono di far luce sui processi di valutazione del consumatore: in primis egli tenta di soddisfare un bisogno. In secondo luogo, in un prodotto ricerca un insieme di benefici e infine egli considera un prodotto come un insieme di attributi, ognuno dei quali contribuisce a definire i benefici attesi e a soddisfare i relativi bisogni. In conclusione il consumatore porrà maggiore attenzione alle caratteristiche del prodotto più vicine ai benefici ricercati. Tramite l'esperienza e l'apprendimento, nei confronti dei prodotti gli individui si formano opinioni e atteggiamenti che a loro volta influenzano il momento d'acquisto. Gli atteggiamenti pongono l'individuo nella condizione mentale di apprezzare o meno un oggetto e di sentirsene attratto o respinto, determinando un comportamento piuttosto coerente nei confronti di oggetti simili. Ecco perché alle imprese spesso conviene adeguare la propria offerta agli atteggiamenti esistenti invece che provare di modificarli.

Nonostante la valutazione delle marche da parte dei consumatori, ci sono altri fattori due fattori generali che possono intervenire fra l'intenzione di acquisto e la decisione di acquisto⁴¹. Il primo fattore è dato dall'atteggiamento degli altri. Il peso dell'opinione altrui nell'introdurre una persona e rivedere il proprio atteggiamento, rendendolo meno favorevole, dipende da due elementi: l'intensità dell'atteggiamento negativo degli altri nei confronti dell'alternativa preferita dal consumatore e la motivazione dell'individuo a conformarsi alle opinioni e ai desideri altrui⁴². Esistono infine fattori situazionali non previsti che possono modificare le intenzioni di acquisto.

Nella fase post-acquisto il consumatore può sperimentare un divario rispetto alle proprie aspettative derivante dal riscontro di caratteristiche poco rassicuranti o

⁴⁰ Wind Y. , Mahajan V. and Gunther R.E., (2002), *"Il Consumatore Centurato ovvero il Marketing della Convergenza"*, F. Ancarani (a cura di), ed. Etas, Milano.

⁴¹ Sheth J.N., (1974), "An Investigation of Relationships among Evaluative Belief, Affect, Behavioral Intention, and Behavior", in Farley J.U., Howard J.A. and Ring L.W. (a cura di), *Consumer Behavior: Theory and Application*, Allyn&Bacon, Boston pp. 89-114.

⁴² Fishbein M. (1967),"Attitudes and Prediction of Behavior", in *Readings in Attitude Theory and Measurement* , Fishbein M., Wiley J. (a cura di), New York, pp. 477-492.

dall'impatto con commenti positivi rispetto alle altre marche, e sarà attento a cogliere informazioni che confermino la propria decisione d'acquisto. È nella fase successiva all'acquisto che è possibile verificare se la qualità del prodotto o servizio è riuscita a rispondere alle aspettative del cliente determinandone così la soddisfazione.

2.3 LA CUSTOMER SATISFACTION

La soddisfazione del cliente emerge dal confronto fra le prestazioni del prodotto acquistato e le aspettative formulate prima dell'acquisto. In generale la soddisfazione (o al contrario la insoddisfazione) è una particolare sensazione di piacere o disappunto derivante dal confronto fra le prestazioni percepite di un prodotto e le proprie aspettative: quando le prestazioni del prodotto sono inferiori alle aspettative, il cliente è insoddisfatto; quando corrispondono alle aspettative è soddisfatto, e quando eccedono le aspettative il cliente è estremamente soddisfatto o entusiasta⁴³.

La filosofia sulla base della quale un'impresa è chiamata ad operare al fine di conseguire proficui profitti consiste nel ottenere un elevato livello di soddisfazione dei propri clienti con un livello accettabile di soddisfazione per gli *stakeholder* considerando le risorse a disposizione. L'impresa infatti ha molti *stakeholder*, fra cui i dipendenti, i rivenditori, i fornitori e gli azionisti, che formulano, come i consumatori, delle aspettative nei sui confronti che vanno soddisfatte.

La soddisfazione è il giudizio in base quale viene giudicata la qualità di un prodotto o servizio, per soddisfazione del cliente, infatti, si intende generalmente uno stato percettivo complesso, relativo alle aspettative che il cliente aveva, provocato non solo da fattori della qualità "oggettivi" ma anche da interazioni soggettive che lasciano una traccia nel ricordo della esperienza d'acquisto o di utilizzo dell'acquirente, consumatore o utilizzatore finale. Nel definire il livello di soddisfazione dei clienti, hanno un ruolo significativo anche le componenti che riguardano la qualità della relazione e della transazione e le modalità del processo di scelta delle procedure contabili, dell'assistenza pre e post vendita. In sintesi, la soddisfazione del cliente è la rispondenza rilevata dal cliente fra la qualità percepita e la qualità attesa, sia per ciascuna caratteristica del prodotto, sia complessivamente.

⁴³ Kotler P., Kevin L.K., (2007), "*Marketing Management*", Pearson Education, Italian language edition published by Paravia Bruno Mondadori Editori, Milano; Fournier S. and Glenmick D. (1999), "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing*, ottobre, pp. 5-23.

La **qualità percepita** è ciò che viene percepito dal cliente in termini di soddisfazione dei propri bisogni e aspettative ed è direttamente correlata al valore delle caratteristiche possedute dal prodotto o servizio e fruibili effettivamente dal cliente. La qualità percepita dipende, ovviamente in modo diretto dalla capacità del produttore di individuare correttamente la qualità attesa, di saperla trasferire in modo corretto attraverso i vari processi di progettazione, sviluppo, produzione e consegna nel prodotto, ma è anche legata

complesso di comunicazione che l'impresa rivolge all'esterno per relazionarsi con il cliente stesso e quindi è influenzata dalla qualità erogata così come comunicata.

La **qualità attesa** è l'insieme delle caratteristiche che il cliente si aspetta di trovare nel prodotto o nel servizio ricevuto, al fine di vedere soddisfatte le proprie esigenze. La qualità attesa può variare in modo rilevante da soggetto a soggetto, soprattutto nel caso del servizio. La determinazione dei clienti ai quali ci si vuole o ci si deve rivolgere e dei requisiti per la qualità attesa è, salvo il caso in cui questi siano definiti in una specifica di prodotto emessa dal cliente, per un nuovo prodotto o servizio, scopo principale del processo di progettazione.

La **qualità progettata** è l'insieme delle caratteristiche che il fornitore progetta per realizzare il proprio prodotto o servizio, alla fine del processo produttivo (o di erogazione del servizio).

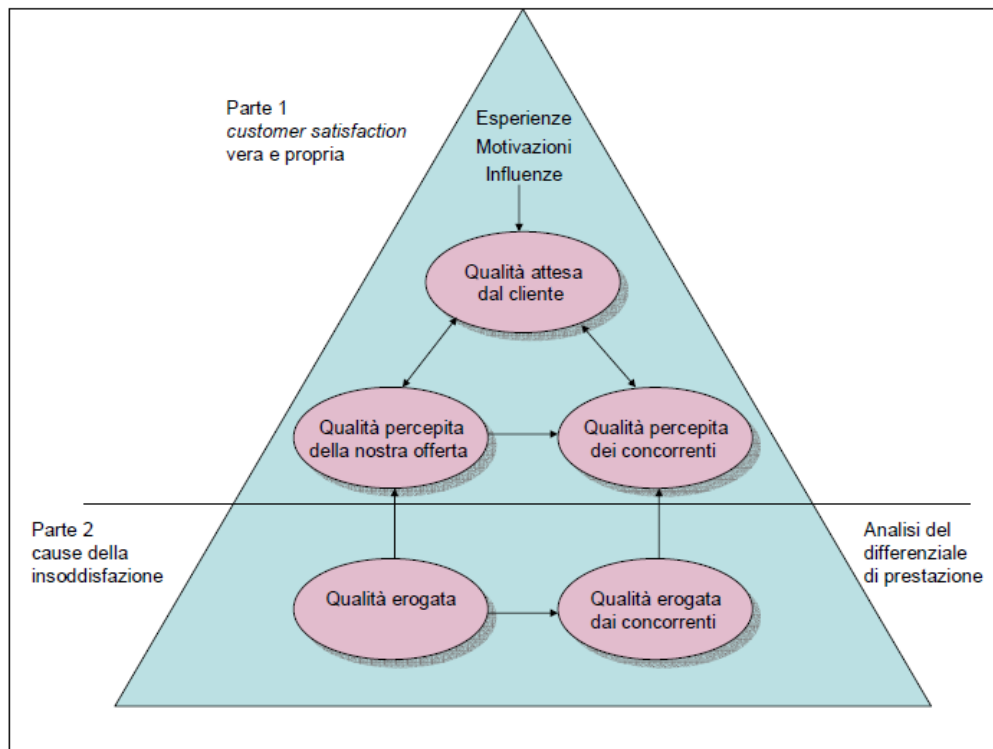
La **qualità erogata** è l'insieme delle caratteristiche effettivamente realizzate dal fornitore nel proprio prodotto o servizio alla fine del processo produttivo (o di erogazione del servizio). La qualità erogata può essere diversa dalla qualità progettata a causa di una non conformità e può altresì differire da quella percepita a causa, in un prodotto, di attività di immagazzinamento, di trasporto e consegna non adeguate e in un servizio a causa di comportamenti errati del personale addetto al servizio o del cliente stesso⁴⁴.

Per impostare un programma di misurazione, gestione e miglioramento della *customer satisfaction* occorre fare riferimento ad un modello complessivo che prenda in considerazione gli elementi essenziali che contribuiscono alla formazione della soddisfazione del cliente. Tale modello, rappresentato in figura 2.3 , è diviso in due parti:

⁴⁴ Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R. (2004), "La gestione della Qualità nelle Organizzazioni", Edizioni Plus, Pisa.

- ✓ la prima parte del modello è fondamentale in quanto riguarda la **soddisfazione/insoddisfazione** dei clienti per il prodotto-servizio offerto così come da essi vissuto, sia in funzione del loro sistema di attese, sia in funzione della loro percezione della qualità offerta dai concorrenti; essa dovrà fornire come risultato finale la misurazione del grado di soddisfazione del cliente per il prodotto/servizio offerto, sia a livello complessivo sia sui singoli attributi che lo compongono. Il confronto con i concorrenti consentirà poi all'azienda di conoscere il suo posizionamento nel mercato così come percepito dai clienti. Per poter svolgere un'analisi di questo genere bisognerà scomporre il prodotto/servizio in tutte le sue componenti elementari e costruire poi un questionario di rilevazione da sottoporre ad un campione di clienti rappresentativo dell'universo di riferimento;
- ✓ la seconda parte del modello riguarda invece la **qualità erogata** dall'azienda. La qualità erogata dall'azienda si concretizza nel maggior numero possibile di prestazioni misurabili internamente e in modo oggettivo. Anche in questo caso le prestazioni misurate verranno paragonate con quelle della concorrenza; così facendo si potrà comprendere se la causa di insoddisfazione dei clienti è da attribuire a un differenziale di prestazione negativo rispetto ai concorrenti oppure se, pur essendo superiori ai concorrenti, le attese dei clienti non vengono comunque soddisfatte, oppure se il cliente è insoddisfatto perché è male informato.

Fig. 2.3 - La piramide della *customer satisfaction*



Fonte: Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R. (2004), "La gestione della Qualità nelle Organizzazioni", Edizioni Plus, Pisa.

Il programma di *customer satisfaction* (PCS) si deve basare su due principi:

- ✓ la soddisfazione del cliente è compito di *tutti* coloro che operano direttamente e indirettamente a contatto con il cliente. E' ormai noto che esiste una forte relazione tra la soddisfazione dei dipendenti di un'azienda e quella dei suoi clienti. Ciò implica che il personale dovrà avere una parte attiva in un PCS, a cominciare proprio dal processo di misurazione;
- ✓ la soddisfazione del cliente è legata non solo alla qualità percepita ma anche alla qualità della *gestione dell'insoddisfazione*; il disservizio dovrà essere curato con interventi correttivi immediati in modo da trasformare una delusione in una soddisfazione. Ciò può richiedere, nell'impostazione di un PCS, un orientamento al miglioramento anziché solo al controllo.

Questo secondo aspetto è molto importante poiché i clienti insoddisfatti, detti anche *detrattori*, contribuiscono a produrre profitti nocivi per l'azienda. Ogni volta che un cliente si sente ingannato, ignorato, forzato o trattato male, i profitti che ne derivano sono nocivi ed emergono quando l'azienda risparmia denaro offrendo al cliente un'esperienza scadente. I detrattori sono quindi quei clienti che sentendosi trattati

male dall'azienda non solo riducono i loro acquisti passando alla concorrenza (se possono) ma consiglieranno agli altri di evitare l'azienda, che secondo loro, li ha trattati in maniera iniqua. I detrattori di un'organizzazione non traspaiano dal suo bilancio, ma costano all'azienda molto più delle passività registrate. I clienti insoddisfatti danneggiano la reputazione dell'azienda e le rendono più difficile assumere i migliori dipendenti e attirare nuovi clienti. Al giorno d'oggi il passaparola negativo si diffonde fino a raggiungere il sistema globale di comunicazione: se prima un cliente scontento ne avrebbe parlato male solo a dieci amici, oggi un cliente scontento può parlarne con diecimila "amici" attraverso Internet. I profitti nocivi, uniti ai detrattori a cui danno vita, soffocano la crescita di un'azienda. La risposta è, quindi, nella produzione dei profitti sostenibili che derivano dalla creazione di valore per il cliente e la *customer satisfaction*. Un'impresa ottiene profitti sostenibili quando fa in modo che i clienti siano talmente soddisfatti da tornare spontaneamente ad acquistare nuovi prodotti o servizi, consigliando, inoltre ad amici e parenti di fare lo stesso, divenendo così *promotori*. Un'impresa, quindi, deve puntare a sviluppare rapporti di alta qualità con i propri clienti, al punto da conquistare una schiera di promotori, realizzando profitti sostenibili incrementando la crescita dell'azienda stessa⁴⁵.

La capacità di soddisfare e superare le aspettative del cliente rappresenta, quindi, un'arma competitiva insostituibile⁴⁶. Un'elevata *customer satisfaction* genera molti benefici per l'azienda, quali, tra gli altri, il rafforzamento della fedeltà del cliente, l'accrescimento della reputazione dell'azienda, la diminuzione dei costi di transazione, l'incremento dell'efficienza e un maggiore coinvolgimento del personale⁴⁷. Il cliente soddisfatto è probabilmente il migliore indicatore per i profitti futuri⁴⁸. In tempi più recenti è stato altresì dimostrato che la soddisfazione del cliente

⁴⁵ Reichheld F. (2006), "Buoni e cattivi profitti. Il cliente come promotore dell'impresa", Etas, Firenze

⁴⁶ Valdani E. (1995), "Marketing strategic", Etas Libri Milano.

⁴⁷ Anderson E.W., Fornell C., Lehmann R.R. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, gennaio, pp.53-66; Fornell C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 55, gennaio, pp.6-21; Swanson S.R., Kelley S.W. (2001), "Service recovery Attributions and Word-of-Mouth Intentions", *European Journal of marketing*, Vol. 35, n. 1/2, pp.194/211.

⁴⁸ Fornell C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 55, gennaio, pp.6-21; Reichheld F.F., Sasser W.E. Jr. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol. 68, settembre/ottobre, pp. 105-111.

è generalmente associata a performance economiche⁴⁹ positive e a più alti livelli di produttività⁵⁰. L'analisi della *customer satisfaction* è quindi centrale per acquisire e consolidare vantaggi competitivi in modo duraturo ed è stato oggetto di approfondimento, per quanto riguarda il comportamento del cliente, dai primi studi teorici condotti da Hoppe⁵¹ e Lewin⁵²(1936) fino a quelli più recenti⁵³.

Le fasi e i metodi per assicurare la *customer satisfaction* sono numerosi e possono essere descritti in modo sequenziale:

1. Innanzitutto l'impresa deve definire in modo chiaro i mercati di riferimento e i gruppi di clienti chiave, considerando i *competitors* e gli altri potenziali clienti, e conseguentemente a queste valutazioni procedere all'effettuazione della segmentazione. Ciò consente di riconoscere le differenze tra i diversi gruppi di clienti e di analizzare le aspettative di ciascun gruppo in modo da soddisfarle;
2. È necessario conoscere i bisogni e le aspettative del consumatore sia a breve che a lungo termine e servirsi di processi sistematici per ascoltare e apprendere dal cliente;
3. È necessario conoscere i collegamenti tra le aspettative del cliente e i processi di progettazione, produzione e consegna, in modo da evitare che vi sia un gap tra qualità attesa e quella erogata;
4. Un altro passaggio fondamentale è costruire un sistema di relazioni con il cliente attraverso un reale coinvolgimento che generi fiducia, fornisca un facile accesso alle persone e alle informazioni, definisca gli standard di prodotti e servizi, consenta di formare il personale di contatto con il cliente e

⁴⁹ Anderson E.W. Fornell C. and Lehmann R.R. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, gennaio, pp.53-66; Edvardsson B., Johson M.D., Gustafsson A. and Strandvik T (2000), "The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products versus Services", *Total Quality Management*, Vol. 11, n. 7, pp.917-27.

⁵⁰ Anderson E.W. Fornell C. and Rust R.T. (1997) "Customer Satisfaction, Productivity and Profitability: Differences between Goods and Services"; *Marketing Science*, Vol. 16, n. 2, pp.12-45; Huff L., Anderson E.W. Fornell C. (1996), "Quality and Productivity: Contradictory and Complementary", *Quality Management Journal*, Vol.4, pp. 22-39.

⁵¹ Hoppe E. (1930) "Erfolg und Misserfolg", *Psychologische Forschung*, Vol. 14, n. 1, pp. 62.

⁵² Lewin K., (1936), *Principles of Topological Psychology*, New York, McGraw-Hill.

⁵³ Ford D. (1980), "The Development of Buyer-Seller Relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 14, pp. 339-354; Dwyer F.R., Shurr P.H., Oh S., (1987), "Developing Buyer and Seller Relationships", *Journal of Marketing*, aprile, pp. 1-27; Gronroos C., (1994), "Quo Vadis Marketing? Towards a Relationship Marketing Paradigm shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 2, pp. 4-20; Webster Jr. F.E., (1994), *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, Wiley, New York.

in sostanza genere in modo efficace una ricaduta immediata sui prodotti e sui servizi forniti. La metodologia che viene utilizzata a questo fine, è quella relativa al *Customer Relationship Management* (CRM), che include attenzione alla formazione e allo sviluppo del rapporto tra risorse umane dell'azienda e clienti e ne rafforza il loro ruolo nel processo di soddisfazione del cliente;

5. Vi deve essere un efficace processo di gestione del reclamo per cui i clienti possono facilmente commentare, reclamare e ricevere una rapida soluzione alle loro richieste;
6. L'aspetto forse più rilevante del processo di gestione della customer satisfaction è la misurazione della stessa; ciò significa misurare i risultati, compararli a quelli dei concorrenti ed usare le informazioni per valutare e migliorare i processi interni. A tal fine esistono molti metodi e tecniche che consentono di raggiungere questo obiettivo.

2.4 STRUMENTI DI MISURAZIONE DELLA SODDISFAZIONE

Le tematiche principali del TQM che richiedono il sostegno sostanziale dei metodi statistici sono due e precisamente:

- ✓ Il controllo di accettazione e/o la fase progettuale dei beni e dei servizi e il conseguente controllo di lavorazione, che investe soprattutto l'area tecnologica di un'azienda⁵⁴;
- ✓ La valutazione del grado di soddisfazione della clientela (*customer satisfaction*).

La notevole attenzione dedicata alla *customer satisfaction* e agli strumenti di misurazione della stessa si fonda sostanzialmente su tre proposizioni:

- ✓ La qualità del servizio fornito dall'azienda deve tradursi in soddisfazione dei clienti;
- ✓ La soddisfazione aumenta la fedeltà del cliente, che si manifesta in acquisti ripetuti dello stesso prodotto;
- ✓ Un cliente fedele assicura all'azienda profitti più elevati.

Queste proposizioni mettono chiaramente in evidenza che la qualità relativa così come viene percepita dalla clientela è un fattore che più di altri contribuisce alla

⁵⁴ Montgomery D.C. (2000), *Controllo statistico della qualità*, McGraw, Milano

crescita delle quote di mercato e della redditività; è altrettanto stretta la relazione tra soddisfazione e fedeltà della clientela, che si riflette di nuovo sulla redditività.

L'esigenza di conoscere e valutare la qualità di un bene o di un servizio in termini di soddisfazione della clientela trova risposta nei risultati di ricerche sui meccanismi di natura economica e psicologica che ne stimolano l'acquisto⁵⁵.

La misurazione della customer satisfaction rappresenta, quindi, la parte conclusiva del percorso aziendale orientato al cliente, iniziato con l'analisi dei bisogni e proseguito con la gestione delle relazioni. Misurare la soddisfazione consente di approfondire le percezioni del consumatore rispetto a come l'azienda sta venendo incontro alle sue esigenze, ed identificare la cause di insoddisfazione e fallimento; consente inoltre di comparare le performance di soddisfazione dell'azienda con quelle dei concorrenti e di individuare le aree di miglioramento della progettazione e produzione di prodotti e servizi.

Il primo *step* per sviluppare un'indagine di *customer satisfaction* è determinare quali sono gli obiettivi. Le indagini dovrebbero essere pianificate per fornire risultati che consentano all'azienda di prendere decisioni sul cliente. Le misurazioni di *customer satisfaction* non dovrebbero essere limitate soli ai clienti esterni; anche le informazioni ottenute dai clienti interni possono contribuire a valutare punti di forza e debolezza di un'azienda. Spesso i problemi che causano insoddisfazione del personale sono dello stesso tipo di quelli che causano insoddisfazione nei clienti esterni; per questo motivo si effettuano indagini sulle opinioni del personale in merito all'ambiente di lavoro, riconoscimenti, *benefits*, modalità di gestione delle risorse umane, soddisfazione del lavoro, principi e valori dell'azienda.

Esistono molteplici tecniche di raccolta dei dati; l'importante è scegliere la tecnica di rilevazione più adatta al contesto che si intende misurare. Lo svolgimento delle indagini viene in genere affidato a società specializzate che hanno una notevole esperienza nel settore delle ricerche sulla clientela e che dispongono delle conoscenze matematiche e statistiche necessarie ad assicurare una effettiva significatività dei risultati. Il motivo della soluzione esterna va ricondotto da un lato all'esigenza di garantire la realizzazione di un elevato numero di interviste in tempi brevi e dall'altro ad evitare comportamenti, anche involontari, che potrebbero generare distorsioni nei risultati a scapito della loro obiettività.

⁵⁵ Brasini S, Freato M, Tassinari F, Tassinari G. (2002), *Statistica aziendale e analisi di mercato*, Manuali il Mulino, Bologna

Le metodologie d'indagine per l'analisi della *customer satisfaction* possono essere suddivise in due grandi famiglie: le indagini qualitative e le indagini quantitative. Le indagini qualitative hanno come obiettivo l'individuazione dei fattori di soddisfazione del cliente e si effettuano attraverso interviste individuali (dirette o telefoniche) e *focus group*. Questi metodi richiedono generalmente campioni più ridotti rispetto alle indagini di tipo quantitativo e consentono di ottenere un maggior numero di informazioni qualitative, ma richiedono costi più elevati e un maggior coinvolgimento dei rispondenti.

I *focus group* consentono in particolare di confrontare le opinioni dei partecipanti facendo emergere iniziative di miglioramento e fornendo una visione approfondita delle percezioni, degli atteggiamenti e della soddisfazione dei clienti anche se i dati non sono statisticamente rappresentativi. Costituiscono soprattutto un utile premessa per la progettazione di ricerche quantitative effettuate attraverso sondaggi su larga scala.

Le indagini quantitative si basano invece essenzialmente sullo strumento del questionario.

2.4.1 COSTRUZIONE DEI QUESTIONARI PER LA MISURAZIONE DELLA *CUSTOMER SATISFACTION* DEI CLIENTI

Per valutare le caratteristiche di un prodotto così come sono percepite dalla clientela un approccio di notevole interesse è quello che prevede la raccolta delle informazioni presso campioni di clienti sulla percezione della qualità che essi hanno del prodotto stesso; informazioni che, opportunamente elaborate, consentono la costruzione di indicatori del grado di soddisfazione raggiunto. Le operazioni e gli strumenti indispensabili per raggiungere questo scopo sono numerosi. In particolare sono da segnalare:

- ✓ La messa a punto del **questionario** per la raccolta delle valutazioni (soggettive) della clientela;
- ✓ La scelta della scala di punteggio per la quantificazione delle valutazioni;
- ✓ La scelta delle modalità dell'intervista (diretta o telefonica);
- ✓ La definizione del disegno campionario per la selezione (casuale) dei soggetti intervistati;

- ✓ La scelta della tecnica di analisi multivariata più idonea per l'elaborazione dei dati raccolti⁵⁶.

Il questionario rappresenta lo strumento maggiormente usato nelle indagini quantitative che hanno il vantaggio, rispetto a quella qualitative, di presentare costi ridotti per raccogliere i dati e facilità di analisi, ma devono essere condotte in modo semplice e sintetico.

Il questionario è un insieme strutturato di domande volte ad acquisire informazioni. Una volta fissate le caratteristiche principali dell'indagine sul campo, diventano cruciali le fasi della messa a punto dello strumento di misura e della scelta delle sue modalità di somministrazione agli intervistati.

La fase di costruzione del questionario rappresenta un momento particolarmente delicato nel corso della pianificazione di un'indagine di valutazione contingente. Tale strumento deve essere disegnato e progettato in modo da indurre i rispondenti a rilevare le loro reali preferenze per il bene in questione. Prima di costruire il questionario è infatti necessario fissare con esattezza le informazioni che dovranno essere rilevate, presso quali unità statistiche e in che modo. Si tratta cioè di definire l'obiettivo conoscitivo dell'indagine, soprattutto in relazione alle ipotesi di lavoro, di stabilire i criteri di selezione di un campione di rispondenti, dopo aver rilevato la popolazione di riferimento per l'indagine, e di precisare le modalità di contatto con gli intervistati.

Il campione oggetto dell'indagine è costituito da un certo numero di unità rappresentative della popolazione analizzata. Per estrarre un campione o stratificare è necessario definire l'universo di riferimento in termini di dimensione, struttura, articolazione ed entità. La numerosità e la tipologia del campione scelto devono tener conto della capacità di rappresentare in modo significativo l'oggetto dell'indagine. Il campione può essere formato in base a vari metodi sia di tipo probabilistico che non probabilistico. Si può scegliere anche un *pane*⁵⁷ di clienti, ovvero un campione fisso con numerosità limitata.

Le decisioni riguardanti il contenuto dei quesiti dipendono dalla natura delle informazioni da rilevare. In genere dopo aver individuato una serie di voci o aspetti

⁵⁶ Brasini S, Freo M, Tassinari F, Tassinari G. (2002), *Statistica aziendale e analisi di mercato*, Manuali il Mulino, Bologna.

⁵⁷ Si ha il panel se lo stesso campione di individui viene intervistato più volte nel tempo (si hanno più ondate di intervista). Ciò consente una analisi di tipo longitudinale. Bracalente B., Cossignani M., Mulas A., (2009) "*Statistica aziendale*", Ed. McGraw-Hill, Milano

ritenuti essenziali per la comprensione di un argomento, si procede a generare una o più domande. Condizione indispensabile è l'impiego di una terminologia chiara e facilmente comprensibile da parte di tutti i rispondenti. Ed è inoltre un'esigenza fondamentale che chi progetta l'indagine e chi viene intervistato attribuisca esattamente lo stesso significato alle domande.

Particolare attenzione merita la formulazione delle domande. A questo riguardo si è soliti distinguere tra domande aperte (o a risposta libera) e domande chiuse (o a modalità di risposta predefinite) che a sua volta si dividono in:

- ✓ Dicotomiche (prevedono una sola risposta tra due modalità come sì/no, vero/falso, d'accordo/non d'accordo);
- ✓ Politomiche (prevedono una sola risposta tra tre o più opzioni previste dal quesito);
- ✓ Scale numeriche (possono essere simmetriche rispetto ad un valore centrale - sono quindi scale a numerosità dispari, solitamente da 5, 7 o 11 valori - o asimmetriche - sono quindi scale a numerosità pari, solitamente a 4 o 10 valori.);
- ✓ Scala a variabile a chiusura del tipo **Likert** (viene utilizzata per valutare l'atteggiamento di un intervistato nei confronti di una affermazione, prevede l'uso di modalità distinte che esprimono l'accordo o il disaccordo con l'affermazione in questione.

Spesso si usano scale di valutazioni con punteggi da 1 a 5 dove 5 rappresenta la massima valutazione positiva (molto soddisfatto) ed 1 quella minima. Nella più comune letteratura esistente si riscontra l'utilizzo di scale di soddisfazione con valori che oscillano da 1 a 5 e da 1 a 7, impostate sulla ricerca delle risposte del cliente da molto soddisfatto e molto insoddisfatto⁵⁸.

In realtà la pratica operativa dimostra come scale che assegnano modalità di valutazione pari (ad esempio da 1 a 6) siano più efficaci in quanto impongono al rispondente di fornire una valutazione decisa sulla soddisfazione, a differenza di quanto accade con le scale dispari, dove il cliente può posizionarsi sul valore medio e non assumere una posizione precisa. L'ipotesi che sta sotto a questo tipo di scala è che la distanza tra ogni modalità sia la

⁵⁸ Anton J. (1997), *"Listening to the Voice of the customer: 16 steps to a Successful Customer Satisfaction Measurement Program"*, The Customer Service Group, New York; Kessler S. (1996), *"Measuring and Managing Satisfaction: Going for the Gold"*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI.

stessa e che quindi sia possibile effettuare calcoli numerici. Si tratta quindi di scale di tipo additivo che consentono, se messe, insieme in una batteria di domande, di totalizzare punteggi complessivi. L'utilizzo di questo tipo di scala permette di cogliere la multidimensionalità che sta alla base dei fenomeni che si vogliono studiare. Ogni fenomeno è scomposto in sottodimensione e ogni scala rileva quella sottodimensione. La somma dei punteggi ottenuti su ogni singola scala consente di tener conto di tutte le dimensioni che compongono il fenomeno e restituire una informazione di sintesi che tiene conto di tutte le componenti del fenomeno in studio);

- ✓ Multipla (sono domande alle quali è possibile rispondere con una o più risposta tra tutte le opzioni previste dal quesito).

Prevedendo un questionario di tipo semi-strutturato è possibile proporre alcune domande aperte con l'intenzione di dare maggiore libertà e spontaneità di risposta e con l'avvertenza di poter ricondurre le risposte a delle parole chiave, sulla base per esempio di un glossario pre-individuato da esperti del tema in oggetto. L'idea di fondo delle parole chiave è quella, non tanto di sintetizzare quello che viene detto dall'intervistato, quanto quella di selezionare alcuni concetti salienti che evidenziano il pensiero del rispondente.

Per ridurre al minimo la possibilità di generare errori al momento della compilazione del questionario, l'ordine di presentazione dei quesiti dovrebbe essere soggetto ad alcune regole intuitive e di buon senso. Una struttura logica e coerente del questionario ha la funzione di aiutare l'intervistato a rispondere al questionario limitando i fattori di errori e di disturbo che inevitabilmente sono presenti durante la somministrazione dello strumento, qualunque sia la modalità di scelta. Più in generale, l'intero questionario deve passare da un argomento ad un altro in maniera logica e coordinata, ed è conveniente esaurire tutte le domande su un determinato problema prima di affrontare quello successivo⁵⁹.

⁵⁹ Bailey K.D., (1995), *“Metodi della ricerca sociale”*, ed. Il Mulino, Bologna; Corbetta P. (1999), *“Metodologie e Tecniche della Ricerca Sociale”*, ed. Il Mulino, Bologna; Fink A., (1995), *The Survey Kit*, Sage Publication; AA. VV., *“Misurare la Qualità: il Questionario”*, Regione Emilia-Romagna, Agenzia Sanitaria Regionale, Dossier n. 88-2003; Ware JE, Kosinski M and Keller S.D. (1996), *A 12-Item Short Form Health Survey: Construction of Scales and Preliminary Test of Reliability and Validity*, in *Med Care*, n. 34 pp. 220-233; Migliardi A. (2008), *“Come si costruisce un Questionario: alcuni spunti dalla Ricerca Opartiva”*; 29 ottobre, www.dors.it ; Courtenay G. (1991) *“Come si costruisce un Questionario”*, in Hoinville G. and Jowell R. (a cura di) *Come fare i sondaggi*, ed. FrancoAngeli, Milano.

È utile, inoltre, inserire un preambolo introduttivo dove vengono brevemente illustrati gli obiettivi e finalità di indagine, indicati i promotori della ricerca e garantita la riservatezza dell'intervistato. Questo aiuta molto ad instaurare un rapporto di fiducia con l'intervistato favorendo un buon clima generale del setting di rilevazione per un proficuo esito dell'intervista.

La forma e le caratteristiche editoriali del questionario devono essere predisposte in modo da facilitarne quanto più possibile l'uso. La veste grafica deve essere chiara e accattivante, in caso di auto compilazione le istruzioni devono essere esaurienti ed è necessario che il *setting* di rilevazione sia tranquillo e non contaminato da fattori di disturbo esterni come la presenza di altre persone nello stesso ambiente.

La numerazione progressiva delle domande e delle relative modalità di risposta favoriscono inoltre la corretta e più rapida imputazione dei risultati in una matrice di dati.

Per quanto riguarda la somministrazione può avvenire tramite interviste personali, telefoniche o postali (interviste autocompilative). Ciascun tipo d'indagine differisce in termini di costi, tempo necessario di raccolta dei dati, qualità e quantità dei dati raccolti, percentuale di risposte e grado di complessità e versatilità. La progettazione del questionario deve essere coerente con il tipo di indagine scelto. Un'indagine che richieda l'uso di materiale illustrativo non può essere effettuata via telefono, mentre un questionario da inviare per posta deve essere di immediata comprensione e quindi deve contenere domande semplici presentate in modo da attirare l'attenzione del ricevente. Sempre più frequentemente si fa ricorso a indagini che prevedono l'uso combinato del telefono e della posta, in cui i rispondenti ricevono il questionario per posta e successivamente vengono intervistati via telefono. Recentemente sono aumentate anche le interviste personali o telefoniche con l'utilizzo del computer, che facilita l'effettuazione delle interviste e la registrazione dei dati. La maggior parte delle indagini di valutazione contingente è di tipo "*cross-sectional*": si intervista un campione di individui una sola volta in un periodo di tempo prefissato. Meno usate sono le indagini di tipo longitudinale in cui gli stessi individui sono ripetutamente intervistati in periodi di tempo differenti.

La soddisfazione è un costrutto teorico che non può essere misurata da una variabile oggettiva, bensì indirettamente, ecco perché una critica riguardo all'uso dei questionari sta nelle 'semplicità' delle scale che possono non essere in grado di misurare la complessità della *customer satisfaction* nel momento in cui si afferma un

quadro teorico in cui variabili come emozioni e comportamento non siano misurabili in modo diretto⁶⁰.

2.5 ANALISI DI SEGMENTAZIONE DEI CONSUMATORI

Per definire gli obiettivi aziendali e approntare le relative strategie, ogni azienda deve poter conoscere le caratteristiche, i bisogni e i probabili comportamenti della clientela potenziale. Poiché caratteristiche e comportamenti risulteranno generalmente contraddistinti da un più o meno elevato grado di eterogeneità, saranno necessarie strategie diverse, specificatamente indirizzate alle diverse tipologie di clientela potenziale⁶¹.

Con il termine di segmentazione di mercato si intende il processo attraverso il quale le imprese suddividono la domanda in insiemi di clienti potenziali caratterizzati da elevata omogeneità all'interno dei vari segmenti e sufficienti elementi di differenziazione tra segmenti diversi. Il suo obiettivo è dunque quello di raggruppare insieme di individui caratterizzati da funzioni di domanda il più possibile simili, differenziando e specializzando le strategie di marketing. L'azienda sceglierà i gruppi di clienti su cui personalizzare l'offerta di prodotti e servizi, differenziando e specializzando le strategie di marketing. Come sottolineato da Valdani (1986), il concetto di segmentazione ha una base teorica solida in ambito macroeconomico, legata alla teoria della discriminazione del prezzo. Negli studi di Chamberlin (1933) e di Robinson (1973) si afferma infatti che la massimizzazione del profitto può essere raggiunta, in un mercato caratterizzato dalla presenza di sub-mercati con differenti livelli di elasticità al prezzo, definendo una politica in cui i prezzi più elevati siano attribuiti ai segmenti meno elastici; se si estende il principio alle altre leve di marketing (prodotto, comunicazione, distribuzione e vendita), risulta immediatamente evidente la possibile portata di una corretta strategia di segmentazione.

Spingendo al limite questa impostazione, ogni potenziale consumatore dovrebbe essere studiato come segmento a se stante, in quanto portatore di specifici bisogni ed

⁶⁰ Fornell C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 55, gennaio, pp. 6-21; Howard J.A. and Sheth J.N. (1969), "*The Theory of Buyer Behavior*", Wiley, New York; Bearden W.O., Teel J.N. (1983), "Selected Determinants of Customer Satisfaction and Complaint Reports", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 n. 20, febbraio, pp. 21-8.

⁶¹ Bracalente B., Cossignani M., Mulas A., (2009) "*Statistica aziendale*", Ed. McGraw-Hill, Milano

esigenze, ed essere fatto oggetto di una specifica strategia di marketing. Questo però, è in pratica impossibile da attuare nella maggior parte delle situazioni, in quanto i costi di tale operazione supererebbero di gran lunga i benefici dell'azienda. Si mettono allora insieme, in un segmento di domanda, potenziali consumatori con caratteristiche esimili in moda da realizzare strategie di marketing rivolte a target di potenziali consumatori sufficientemente numerosi da assicurare una adeguata redditività⁶².

A ciò si deve aggiungere la crescita di complessità riscontrabile in tutti i mercati negli ultimi anni, con una clientela caratterizzata da una maggiore frammentazione e sofisticazione dei benefici ricercati e da un'accresciuta capacità e possibilità informativa (basti pensare ad Internet e ai nuovi media), fenomeni che tendono a indebolire il livello di fidelizzazione e a favorire le variazioni della scelta tra differenti alternative d'offerta.

In estrema sintesi i vantaggi derivabili da una corretta strategia di segmentazione sono riassumibili in sei punti:

- ✓ È un aiuto rilevante alla definizione del mercato in termini di bisogni del cliente e di obiettivi aziendali da perseguire;
- ✓ Rafforza la capacità dell'azienda di percepire i mutamenti dei bisogni stessi;
- ✓ Consente di valutare con maggiore efficacia i punti di forza e di debolezza della propria offerta nei confronti dei competitors;
- ✓ Facilita una razionalizzazione del portafoglio prodotti, evitando eventuali problemi di "cannibalismo" tra differenti profili d'offerta;
- ✓ Può creare, se opportunamente utilizzata, una barriera all'ingresso di ulteriori concorrenti;
- ✓ Permette di misurare con maggiore precisione gli effetti su vendite e profitti di specifiche azioni di marketing.

Vi sono tuttavia, alcuni prerequisiti perché una strategia di segmentazione possa risultare effettivamente attuabile. In primo luogo i segmenti individuati devono essere relativamente *omogenei* all'interno e *disomogenei esternamente*, in modo che le strategie di differenziazione dell'offerta possano avere una reale efficacia. Inoltre, la *dimensione* e la *redditività* del segmento risultano rilevanti per definire il potenziale segmento stesso e la possibilità di ottenere significativi ritorni sugli

⁶² Molteni L., Troilo G. (2007), "Ricerche di marketing", Ed. McGraw-Hill, Milano; Bracalente B., Cossignani M., Mulas A., (2009) "Statistica aziendale", Ed. McGraw-Hill, Milano

investimenti necessari per attuare le strategie di differenziazione. In terzo luogo, è opportuno verificare l'*accessibilità* del segmento, ovvero la raggiungibilità dal punto di vista commerciale, fattore che può condizionare a sua volta in modo decisivo il successo dei prodotti/servizi progettati. Infine, non trascurabile sono le considerazioni relative alla *durata* del segmento ovvero l'arco di tempo nel quale le caratteristiche del segmento stesso rimangono stabili.

Le fasi fondamentali di una segmentazione sono le seguenti:

- ✓ Definizione dei criteri di segmentazione;
- ✓ Selezione delle variabili utili per costruire e descrivere segmenti;
- ✓ Scelta dell'approccio di segmentazione;
- ✓ Scelta della metodologia quantitativa più adatta;
- ✓ Valutazione dei risultati e scelta dei segmenti su cui concentrare le risorse all'azienda.

Per quanto riguarda il primo punto, le alternative essenziali, oltre alla scelta del livello al quale spingere la segmentazione (macro-segmentazione o micro-segmentazione), sono costituite dalle caratteristiche socio-demografiche/anagrafiche, dalle occasioni o comportamenti d'uso e acquisto del prodotto/servizio, dai bisogni/desideri/benefici ricercati.

Nel caso in cui si scelga il primo criterio, ai caratteri socio-demografici/anagrafici della popolazione-mercato di riferimento vengono collegate percezioni di bisogno, benefici ricercati, comportamenti di uso e preferenze di prodotto o servizio differenziate. La definizione di segmenti di domanda, ovvero di gruppi di clienti omogenei al loro interno e disomogenei tra loro in quanto a benefici attesi e processi di acquisto, viene così induttivamente correlata alle variabili socio-demografiche, nella convinzione che gruppi di individui simili sotto il profilo socio-demografico lo siano altrettanto nei comportamenti d'uso. Il secondo e terzo criterio, invece propongono in genere di utilizzare i caratteri socio-demografici del target solo alla conclusione dell'analisi (o comunque di verificarne opportunamente la rilevanza per la segmentazione della domanda in sede di analisi), definendo i segmenti mediante indagini *field* sulla strumentalità del prodotto/servizio.

Per ciascuno dei tre criteri indicati esistono ovviamente differenti variabili utilizzabili, anche in relazione alla topologia di mercato considerata, un elenco non esaustivo è presentato nella tabella 2.1⁶³

Tabella 2.1 Variabili utilizzabili nel processo di segmentazione

Prodotti/Servizi	
Consumo	
Situazioni di acquisto, uso e consumo	Volume di acquisto Comportamento d'acquisto Fedeltà alla marca Motivazione d'acquisto Rilevanza dei criteri di scelta
Caratteristiche socio-demografiche/anagrafiche	Età, sesso, titolo di studio Professione e livello di reddito Ampiezza nucleo familiare Fase del ciclo di vita Localizzazione geografica Stili di vita
Bisogni/desideri/ benefici ricercati	Funzionali Simbolici Esperenziali

Fonte: Molteni L., Troilo G. (2007), "Ricerche di marketing", Ed. McGraw-Hill, Milano

Dal punto di vista applicativo è possibile individuare due modalità di segmentazione: la segmentazione per omogeneità e la segmentazione per obiettivi.

La segmentazione per omogeneità consiste nell'individuare dei diversi segmenti di domanda sulla base di un insieme di variabili osservate, senza presupporre l'esistenza di un modello che studi la loro dipendenza. Possiamo distinguere, in questo primo ambito, un approccio classico (combinazione di analisi fattoriale e *cluster analysis*) che prevede il ricorso alla tecniche di analisi dei gruppi, eventualmente preceduta da un'analisi fattoriale al fine di sintetizzare in macro elementi di scelta le variabili osservate; un approccio flessibile (combinazione di *joint analysis* e *cluster analysis*), attraverso l'analisi congiunta, consente anche di valutare il livello di gradimento di profili di offerta innovativi, o comunque non presenti sul mercato.

⁶³ Molteni L., Troilo G. (2007), "Ricerche di marketing", Ed. McGraw-Hill, Milano

Nella segmentazione per obiettivi si suddivide la popolazione in sottopopolazione utilizzando una determinata variabile (per esempio la redditività della popolazione o la sensibilità alle campagne pubblicitarie) e si individua una serie di altre variabili (caratteristiche socio-demografiche o psicoattitudinali, i benefici attesi) che possono influire in maniera rilevante sulla variabile considerata. Si presuppone quindi un legame di dipendenza che lega la variabile (dipendente) a una serie di altre variabili (esplicative) . Le tecniche utilizzate in questo caso sono la stima di un modello di regressione lineare multipla o un modello logistico⁶⁴.

2.5.1 LA SEGMENTAZIONE PER OMOGENEITÀ: L'APPROCCIO CLASSICO

Come evidenziato nel paragrafo precedente l'approccio classico alla segmentazione per omogeneità prevede l'uso congiunto di due tecniche di analisi multivariata: l'analisi fattoriale e la *cluster analysis*. Con la prima vengono determinati i pilastri della segmentazione, ovvero i macro-benefici intorno ai quali costruire la segmentazione stessa, con la seconda vengono effettivamente raggruppati gli individui nei segmenti, sulla base della loro maggiore o minore omogeneità.

L'ANALISI FATTORIALE⁶⁵

Nelle ricerche di mercato, specialmente in quelle basate su indagini presso i consumatori volte ad acquisirne opinioni relativamente a diverse caratteristiche di

⁶⁴ Bracalente B., Cossignani M., Mulas A., (2009) "Statistica aziendale", Ed. McGraw-Hill, Milano

⁶⁵ Bracalente B., Cossignani M., Mulas A., (2009) "Statistica aziendale", Ed. McGraw-Hill, Milano; Blalock H.M., (1984), "Statistiche per la ricerca sociale", ed. Il Mulino, Bologna; De Luca A. (1990), "Metodi Statistici per le Ricerche di Mercato", Utet Libreria, Torino; De Luca A. (2006) "Le ricerche di mercato – Guida pratica e teorica", ed. FrancoAngeli, Milano; Marbach G. (2001) *Le ricerche di Mercato*, Utet, Torino; Malhotra N.K. (1998), "Marketing Research", ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey; Parasuraman A. (1986), "Marketing Research", Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

⁶⁵ Benzecri J.P. (1964) « *Analyse Factorielle des Proximités I*, Publications de l'Institut de Statistique de l'Université de Paris, n.13 »; Benzecri J.P. (1964) « *Analyse Factorielle des Proximités II* », Publications de l'Institut de Statistique de l'Université de Paris, n.14 ; Burt C. (1950), « The Factorial Analysis of Quantitative data », *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology* n.3 pp. 166-185 ; Cattell R.B. (1952) *Factor Analysis*, Harper, New York ; Diday E. (1974), *Introduction à l'Analyse Factorielle Typologique*, *Revue de Statistique Appliquée*, Vol. 22 n. 4 pp. 29-38 ; Kim J.O. and Mueller C.W. (1978) « *Introduction to Factor Analysis ; What it is and how to Do it* » Sage Publications ; Beverly Hills ; Lawlwy D.N. and Maxwell A.E. (1963 ;1971), *Factor Analysis as a Statistical Method*, Butterworth, London.

prodotto o servizio, si rivelano spesso decine di variabili: variabili concernenti argomenti diversi ma tra loro collegati o concettualmente sovrapposti; variabili che talvolta forniscono informazioni in parte già contenute in altre variabili e in parte, invece, costituite da un contributo significativo originale.

Com'è facilmente intuibile, l'analisi congiunta di variabili così numerose e con tali caratteristiche risulterà difficile e complessa. In particolare le variabili osservate, infatti, conterranno ridondanze che confondono o rendono poco significativi i risultati di altre analisi statistiche. Per esempio, inserire due o più di tali variabili osservate come variabili indipendenti in un modello di regressione multipla induce problemi di collinearità, con conseguente perdita di significatività delle stime. Inoltre, spesso si pone un problema di mancanza di gradi di libertà, poiché le unità statistiche potrebbero non essere sufficienti per stimare un modello con il numero desiderato di variabili esplicative. Per tali motivazioni l'analisi dei fattori può risultare di notevole ausilio.

L'analisi dei fattori è una tecnica statistica multivariata che si propone di individuare le dimensioni fondamentali di un fenomeno descritto da un insieme di osservato di p variabili quantitative. Ha come scopo l'identificazione di una struttura sottostante a un insieme di variabili osservate. A partire da una matrice di dati \mathbf{X} di dimensione $\mathbf{n} \times \mathbf{p}$, la tecnica consente di verificare in quale misura ciascuna delle p variabili osservate costituisce una ripetizione del contributo informativo fornito dalle rimanenti $p-1$ variabili, e quindi di verificare la possibilità di ottenere la stessa efficacia descrittiva con un numero $q < p$ di variabili non osservate, dette fattori calcolate a partire dalle p variabili originarie. La tecnica, studia quindi le interrelazioni tra le variabili di dimensioni minore rispetto a quelle originarie, al fine di trovarne una sintesi che esprima ciò che è in comune tra le variabili stesse.

L'obiettivo dell'analisi fattoriale è individuare un numero ridotto di combinazioni lineari delle variabili originarie che "spieghino" gran parte della varianza (ovvero del contenuto informativo) delle variabili stesse:

$$c_i = a_{1i}x_1 + a_{2i}x_2 + \dots + a_{pi}x_p \quad i = 1, 2, \dots, p$$

dove c_i si indica l' i -esima combinazione lineare individuata dall'analisi, con x_j la j -esima variabile originaria e con a_{ij} il coefficiente della j -esima variabile nella i -esima combinazione lineare (detta anche fattore o componente principale).

Ogni combinazione lineare è funzione di tutte le variabili originarie, ma si correla in particolare con alcune di esse. Le componenti sono invece incorrelate tra loro e apportano quindi un contenuto informativo differenziato; il loro numero massimo è pari al numero di variabili originarie (p). Le componenti (dalla prima alla p -esima) riassumono una percentuale decrescente di “contenuto informativo” (ovvero di varianza) dei dati. L’input effettivo della tecnica è costituito dalla matrice di correlazione tra le variabili: più forte è mediamente tale correlazione, maggiore sarà la capacità di sintesi dell’analisi fattoriale.

Il nuovo insieme di p variabili calcolate presenta le seguenti caratteristiche:

- ✓ Le componenti sono ortogonali tra loro;
- ✓ Le componenti principali forniscono un contributo informativo decrescente in base all’ordine di estrazione, nel senso che la prima componente principale fornisce il massimo del contributo informativo dell’insieme delle p variabili osservate, la seconda componente il massimo dell’informazione residua, cioè non contenuta nella prima componente, e così via;
- ✓ Le componenti principali nel complesso forniscono lo stesso contributo delle variabili osservate.

Le prime q componenti principali ($q < p$) sono le più importanti quanto a capacità di rappresentare il fenomeno osservato, mentre le ultime $p-q$ componenti sono le meno importanti e per tale motivazione trascurabili. Dal calcolo delle componenti principali il problema si sposta sulla decisione concernente il numero di q di componenti da considerare essenziali ai fini della descrizione del fenomeno, ovvero si quante componenti possono essere trascurate senza perdita rilevante di informazioni. Esistono diversi criteri per la scelta delle componenti principali, quali:

- ✓ **Criterio degli autovalori** (si considerano le componenti alle quali è associato un autovalore della matrice di covarianza maggiore o al più uguale a 1, cioè uguale alla media aritmetica di tutto gli auto valori);
- ✓ **Criterio della percentuale di varianza spiegata** (si mantengono le componenti principali fino a una determinata quota di varianza spiegata. In genere una percentuale del 75% è considerata accettabile anche se spesso di tollerano anche percentuali minori)
- ✓ **Criterio della rappresentazione grafica degli autovalori** (*scree test*, si rappresenta in un sistema cartesiano ortogonale gli autovalori sull’asse verticale e l’ordine di estrazione degli stessi sull’asse orizzontale (si dà così

origine allo scree plot). Si escludono le componenti i cui valori appartengono alla spezzata che inizia ad avere un andamento quasi parallelo all'asse orizzontale.

L'identificazione dei fattori ottenuti risulterà tanto più agevole quanto più ciascuno di essi sia fortemente correlato a un certo numero di variabili osservate, che descrivono caratteri affini o che, comunque, identificano aspetti diversi di un unico carattere non osservabile direttamente, e debolmente correlato con tutte le altre variabili.

Spesso però i fattori iniziali estratti con il metodo delle componenti principali, o anche con altri metodi, non presentano tale caratteristica, risultando in genere abbastanza correlati con un elevato numero di variabili osservate. Ciò rende arduo assegnare un chiaro significato ai fattori.

Per ottenere una soluzione di più agevole interpretazione, si può ricorrere alla cosiddetta "rotazione" della soluzione fattoriale iniziale. La rotazione avviene sulla matrice T delle correlazioni tra p variabili osservate e q fattori, ovvero sulla matrice dei pesi fattoriali, che deve essere trasformata allo scopo di ottenere fattori, in genere tra loro ancora ortogonali ma tali da presentare elevata correlazione con alcune variabili e modeste correlazioni con le altre.

L'obiettivo della rotazione è quello di individuare un nuovo sistema di assi in cui ciascun punto, raffigurante una delle p variabili osservate, si disponga il più vicino possibile a uno dei nuovi assi.

Ottenuta la soluzione fattoriale, si pone il problema dell'interpretazione dei fattori. L'analisi fattoriale mette a disposizione un ridotto numero di variabili (fattori) che contengono gran parte dell'informazione contenuta nella matrice dei dati osservati. Tuttavia, mentre le variabili osservate hanno tutte un nome e un più o meno preciso significato, i fattori invece sono costruzioni astratte. Occorre dunque dare un nome e un significato a queste nuove variabili e ciò può essere fatto sulla base della matrice dei pesi fattoriali, tenendo conto sia del loro valore assoluto che del loro segno. È importante quindi che si conosca bene l'origine e le specifiche delle variabili osservate⁶⁶.

⁶⁶ Molteni L., Troilo G. (2007), *"Ricerche di marketing"*, Ed. McGraw-Hill, Milano; Bracalente B., Cossignani M., Mulas A., (2009) *"Statistica aziendale"*, Ed. McGraw-Hill, Milano

CLUSTER ANALYSIS

La *Cluster Analysis* è una tecnica di classificazione automatica che consente di raggruppare, in sotto-insiemi o classi o gruppi (detti appunto cluster), unità statistiche o anche variabili, appartenenti ad un insieme più vasto e che presentano le seguenti caratteristiche:

- ✓ le unità appartenenti ad uno di essi sono il più possibile “omogenee”;
- ✓ i gruppi sono differenziati massimamente tra loro⁶⁷.

Nel marketing la *cluster analysis* è stata frequentemente applicata a supporto di decisioni sia strategiche che operative. Tra le altre si ricordano le seguenti:

- ✓ Analisi delle segmentazione e studio del comportamento della clientela. Ogni ricerca di segmentazione si propone di identificare gruppi di entità (persone, mercati, organizzazioni) che condividano determinate caratteristiche (benefici ricercati nel prodotto/servizio, attitudini...): appare subito evidente l'utilità potenziale di una metodologia di classificazione automatica;
- ✓ Sviluppo e ricerca di opportunità per potenziali nuovi prodotti. Attraverso la classificazione di marchi e prodotti si possono determinare delle nicchie competitive all'interno di una più ampia struttura di mercato.

I dati di partenza ai quali applicare tali tecniche possono essere sia la matrice dei dati **X** che quella delle distanze **D**. In entrambi i casi è di fondamentale importanza la scelta delle p variabili della matrice dei dati di base, dato che il raggruppamento delle n unità viene effettuato sulla base della loro omogeneità, misurata proprio sulle p variabili nella matrice **X** o utilizzate per calcolare la matrice **D**.

Nell'ambito delle tecniche statistiche che costituiscono l'analisi dei gruppi, una prima distinzione va fatta tra metodi gerarchici e metodi non gerarchici. I primi sono caratterizzati da una gerarchia di raggruppamento, nel senso che il raggruppamento finale viene ottenuto per passaggi successivi, e si dividono in agglomerativi e divisivi. I metodi non gerarchici, al contrario, effettuano direttamente, attraverso l'uso di procedure iterative, il raggruppamento delle unità nel numero desiderato di gruppi. I metodi gerarchici e non gerarchici possono essere utilizzati alternativamente o congiuntamente.

⁶⁷ De Luca A., (2006), “*Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato*”, Ed. FrancoAngeli, Milano.

I metodi gerarchici agglomerativi sono così denominati perché procedono per agglomerazioni successive delle unità statistiche (individui). La procedura parte da n gruppi, formati ciascuno da un individuo, per poi passare ad $n-1$ gruppi, nei quali $n-2$ formati ancora da un solo individuo e 1 formato da due individui; passa poi a $n-2$ gruppi, $n-3$, $n-4$, fino ad arrivare a un unico gruppo costituito da tutte le n unità statistiche del collettivo. Ovviamente l'obiettivo non è quello di arrivare a un unico gruppo costituito da tutte le unità, bensì quello di raggruppare le n unità in un certo numero limitato di gruppi. La scelta del numero di gruppi dovrà scaturire da un soddisfacente compromesso tra le necessità di mantenere una sufficiente omogeneità all'interno dei gruppi e quella di tenere basso tale numero, in modo da rendere non eccessivamente articolata la interpretazione del raggruppamento.

I metodi gerarchici divisivi seguono invece il percorso esattamente inverso rispetto a quello che caratterizza i metodi agglomerativi. Il punto di partenza è, infatti, un unico gruppo formato da n unità e si procede per divisioni successive: dapprima in 2 gruppi, poi il più eterogeneo dei due viene a sua volta diviso in due, e così via fino ad arrivare a n gruppi formati ciascuno da una unità. Al primo passo esistono $2^{n-1} - 1$ possibili soluzioni, per cui si tratta di metodi molto onerosi dal punto di vista computazionale⁶⁸.

I metodi non gerarchici sono caratterizzati da un procedimento che mira a ripartire direttamente le n unità in r grappoli, fornendo come prodotto finale una sola partizione delle n unità (Andenberg, 1973; Matthews, 1979). Supposto che, *a priori*, sia stato fissato il numero dei gruppi in cui si vuole ripartire il collettivo di partenza, le procedure non gerarchiche si articolano sostanzialmente in due fasi:

- ✓ La determinazione di una partizione iniziale degli n individui in G gruppi;
- ✓ Spostamento successivo delle unità tra i G gruppi, in modo da ottenere la partizione che meglio risponde ai concetti di omogeneità interna ai gruppi e di eterogeneità tra gli stessi.

L'individuazione della partizione ottimale comporterebbe a rigore l'esame di tutte le possibili assegnazioni distinte degli n individui a G gruppi. Poiché un'operazione di questo genere determina una grande mole di calcoli, le procedure non gerarchiche propongono di risolvere il problema attraverso una strategia di raggruppamento che richiede la valutazione solo di un numero accettabile di possibili partizioni

⁶⁸ Molteni L., Troilo G. (2007), "Ricerche di marketing", Ed. McGraw-Hill, Milano; Bracalente B., Cossignani M., Mulas A., (2009) "Statistica aziendale", Ed. McGraw-Hill, Milano

alternative. Più in dettaglio, una volta che si è scelta la partizione iniziale, si procede a riallocare le unità in esame tra i diversi gruppi in modo da ottimizzare la prefissata funzione obiettivo. Gli algoritmi di tipo non gerarchico, quali ad esempio quelli di McQueen (detto anche delle k medie) e di Forgy, procedono, data una prima partizione, a riallocare le unità al gruppo con centroide più vicino, fino a che per nessuna unità si verifica che sia minima la distanza rispetto al centroide di un gruppo diverso da quello a cui essa appartiene. Una tale procedura minimizza implicitamente la devianza entro i gruppi, relativamente alle p variabili. Poiché l'applicazione di questi metodi presuppone l'individuazione a priori di una partizione iniziale, è evidente che la soluzione trovata risulta in qualche misura subordinata a tale scelta, e può quindi essere considerata alla stregua di un punto di ottimo locale⁶⁹.

2.6 DALLA CUSTOMER SATISFACTION ALLA CUSTOMER LOYALTY

Un cliente molto soddisfatto in genere rimane fedele più a lungo, acquista di più a mano a mano che vengono introdotti nuovi prodotti e aggiorna i prodotti che già possiede, esprime parere positivi sull'impresa e i prodotti parlando con terzi, presta minore attenzione alle marche concorrenti ed è meno sensibile al prezzo, trasmette suggerimenti all'impresa e implica costi minori perché le transazioni diventano routine.

Tuttavia il rapporto tra la soddisfazione dei clienti e la loro fedeltà non è proporzionale e non è una relazione causa/effetto: la soddisfazione è il punto di inizio di un percorso da costruire assieme al cliente. Solo ad elevati livelli di soddisfazioni esistono probabilità che il cliente diventi anche fedele, ecco perché effettuare misurazioni sistematiche della soddisfazione della clientela è un fattore chiave della fidelizzazione. La soddisfazione è una condizione necessaria ma non sufficiente di una relazione – la fedeltà -, che “come tale richiede tempo per potersi costruire; inoltre essa è una relazione a rischio, perché i vantaggi evidenti che emergono sul mercato, o comportamenti percepiti come assolutamente negativi, possono svolgere posizione ormai consolidate; inoltre la fedeltà è una relazione guidata dal cliente, che può decidere se continuarla o chiuderla, e in questa decisione la concorrenza gioca un ruolo fondamentale. La fedeltà richiede quindi una storia comune tra

⁶⁹ Fabbris L. (1997), “*Statistica multivariata*”, Ed. McGraw-Hill, Milano

organizzazione e consumatore, storia che l'ente deve imparare a capitalizzare, e implica condivisione, coinvolgimento, e il continuo raffronto con il cliente per meglio rispondere ai suoi cambiamenti⁷⁰».

La soddisfazione e il mantenimento della clientela oggi rappresentano quindi elementi di fondamentale importanza per il successo di un'impresa. Ecco perché attirare, mantenere e coltivare rapporti con il cliente costituisce la strategia vincente per qualsiasi realtà imprenditoriale che intende conquistare un vantaggio competitivo sul mercato.

2.6.1 COLTIVARE IL RAPPORTO CON IL CLIENTE (CRM)

Per massimizzare il valore per il cliente l'impresa deve coltivare rapporti durevoli nel tempo. In passato i produttori personalizzavano le proprie offerte per ciascun cliente, con la rivoluzione industriale e le produzioni di massa le imprese realizzavano prodotti standard lasciando agli individui il compito di scegliere il prodotto più adatto fra le offerte disponibili. L'economia attuale ha alle spalle le nuove potenzialità dell'informazione, con il vantaggio di poterla differenziare, adeguare e personalizzare con una rapidità sorprendente. La personalizzazione di massa è quindi la capacità dell'impresa di soddisfare le richieste di ogni singolo cliente, realizzando prodotti, servizi, programmi e messaggi personalizzati su larga scala⁷¹.

Il substrato su cui si innesta l'approccio del CRM è quello delle relazioni con il cliente. Un sistema efficace di relazioni con il cliente è una componente importante della soddisfazione e della loyalty. Il contatto diretto con il cliente rappresenta un "momento della verità" e un momento importante nella formazione della percezione della qualità, e nella definizione del gap tra aspettative e percezione del cliente. Un punto di contatto con il cliente è un'occasione in cui si verifica un incontro tra cliente e la marca o il prodotto, dall'esperienza effettiva alle comunicazioni personali o di massa e l'osservazioni casuale.

Il CRM è una combinazione di persone, processi e tecnologia che cerca di conoscere e di stabilire un dialogo con il cliente dell'azienda. Si tratta di un approccio integrato alla gestione delle relazioni focalizzate sullo sviluppo di relazione e sulla fidelizzazione del cliente. Il CRM consente alle imprese di fornire al cliente un

⁷⁰ Li Pomi G. (2004), *"Marketing della cultura"*, ISU Università Cattolica, Milano, p. 83

⁷¹Lanning M.J. (1998), *"Delivering Profitable Value"*, Capstone, Oxford, UK

servizio eccellente in tempo reale tramite un uso efficace delle informazioni acquisite su ciascun singolo cliente. In base a tali informazioni le imprese possono personalizzare le offerte, i servizi, i programmi, i messaggi e la scelta dei media. Il CRM è importante perché uno dei fattori determinanti della redditività dell'impresa risiede nel valore aggregato della sua base di clienti⁷².

Gran parte dell'elaborazione concettuale del CRM è stata sviluppata da Don Peppers e Martha Rogers in una serie di pubblicazioni⁷³. Per il marketing individuale (*one-to-one marketing*) Peppers e Rogers descrivono un processo composto da quattro fasi che può essere applicato anche al CRM:

1. Identificare i clienti attuale e potenziali. Le imprese non devono puntare a raggiungere tutti i clienti, ma dovrebbero costruire, gestire e utilizzare un ricco database clienti contenente informazioni derivante da tutti i canali e i punti di contatto con il cliente.
2. Distinguere tra i clienti in funzione delle loro esigenze e del loro valore per l'impresa. Ai clienti va dedicata un'attenzione proporzionale al loro valore per l'impresa, applicando il sistema ABC (activity based costing) e calcolando il valore del ciclo di vita di ciascun cliente. Occorre stimare il valore attuale netto di tutti i profitti futuri derivanti dagli acquisti, dai margini di profitto e dai clienti procurati da altri clienti, sottraendo i costi specifici del servizio al cliente.
3. Interagire con i singoli clienti per migliorare le conoscenze sulle loro specifiche necessità e costruire relazioni più solide. Le imprese dovrebbero formulare offerte personalizzate e trasmetterle in modo personalizzato.
4. Personalizzare i prodotti, i servizi e i messaggi per ciascun cliente. L'interazione cliente/impresa dovrebbe essere agevolata tramite il centro contatti e il sito web ufficiale.

⁷² Lanning M.J. (1998), *"Delivering Profitable Value"*, Capstone, Oxford, UK

⁷³ Peppers D. and Rogers M., (1997), *"The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time; Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age"*, Currency, New York; (1999) *"The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management"*, Doubleday, New York; Peppers D. and Rogers M and Dorf B., (1999), *"The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program"*, Bantam, New York; Peppers D. and Rogers M, (2001), *"One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World"*, Doubleday, New York.

Il CRM si è evoluto da strumento di Information Technology ad approccio di processo orientato al cliente, sebbene una larga parte del CRM sia ancora rappresentata dalla tecnologia.

Le applicazioni tecnologiche del CRM collegano le funzioni di front-office dell'azienda (vendite, marketing e servizi al cliente) e quelle di back-office (gestione delle risorse umane, funzione finanziaria, produzione e logistica) con i punti di contatto del cliente con l'azienda⁷⁴. I suddetti punti di contatto possono includere Internet, e-mail, call center, operazioni di telemarketing, mailing list, pubblicità.

Il CRM integra i punti di contatto in una visione comune e condivisa con il cliente⁷⁵. In alcune aziende è semplicemente una soluzione tecnologica che estende l'utilizzo di strumenti di automazione e di potenti database alle funzioni di marketing e di vendita per migliorare gli sforzi indirizzati alla scelta del segmento. Altre aziende considerano il CRM come uno strumento specificatamente dedicato alla comunicazione con il cliente one to one⁷⁶. Il CRM in realtà non è solo un insieme di applicazioni tecnologiche di marketing, vendite e servizi, ma piuttosto, quando implementato efficacemente, una strategia di gestione del processo interfunzionale, guidato dal cliente e integrato con la tecnologia, che massimizza le relazioni e comprende l'intera azienda⁷⁷.

Dal punto di vista del cliente il CRM offre semplicità e convenienza per le transazioni con riferimento ai canali usati per l'interazione⁷⁸. Le applicazioni CRM possono aiutare a rispondere a domande del tipo: "che prodotti e servizi sono importanti per il nostro cliente", "come dovremmo comunicare con il nostro cliente", "quali sono i colori preferiti dai nostri clienti". In questo modo il cliente ha il beneficio di risparmiare tempo e denaro ricevendo più informazioni e un trattamento di qualità più elevato.

Per quanto riguarda l'aspetto tecnologico le informazioni vengono raccolte e gestite attraverso la creazione di un database sul quale poi praticare il database marketing. Il

⁷⁴Fickel L. (1990), "Know your customer", *CIO Magazine*, Vol. 12, N. 21, pp 62-72.

⁷⁵Eckerson W., Watson H., (2000), "*Harnessing Customer Information for Strategic Advantage: Technical Challenges and Business Solutions, special report*", The Data Warehousing Institute, Chatsworth, CA.

⁷⁶Peppers D., Rogers M. (1999), "*The one to one Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*", Doubleday, New York

⁷⁷Goldenberg B. (2000), "*What is CRM? What is an e-customer? Why you need them now*", *Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference*, Boston, MA, 27-29 June.

⁷⁸Gulati R., Garino J. (2000), "Get the right mix of bricks & clicks", *Harvard Business Review*, Vol. 78, N. 3, pp 107-14.

database clienti è una raccolta organizzata di informazioni sui clienti esistenti e futuri che deve essere aggiornata, accessibile e utile per scopi di marketing quali l'acquisizione di nuovi clienti, la relativa classificazione, la vendita un prodotto/servizio o il mantenimento delle relazioni con il clientela. Il database marketing è invece il processo di creazione, mantenimento e utilizzo dei database di clienti e altri database (di prodotti, fornitori, o di rivenditori) allo scopo di contattare i clienti, effettuare transazioni e costruire un rapporto impresa/cliente.

Tutti i dati raccolti dal centro contatti dall'impresa sono organizzati in un archivio chiamato data warehouse, una tecnologia che consente di accedere alle informazioni, grazie alla raccolta di "isole di dati sui clienti"⁷⁹ ottenuti attraverso la combinazione di tutti i database esistenti relativi alle risorse umane, agli acquisti, al sistema di marketing, al sistema di gestione delle vendite, degli ordini e delle transazioni, al magazzino, alla gestione finanziaria del cliente, alla gestione dei reclami. I data warehouse estraggono, puliscono, trasformano e gestiscono ampi volumi di dati da sistemi eterogenei, consentendo di creare un sistema di archiviazione di tutte le interazioni con il cliente⁸⁰. Grazie all'attività di datamining⁸¹ i tecnici di marketing possono ricercare e scoprire informazioni utili sui singoli individui, rilevare le tendenze e definire il profilo di segmenti di clienti usufruendo di un enorme volume di dati. Questo tipo di dati prevede l'impiego di sofisticate tecniche statistiche e

⁷⁹ Chen J.I., Popovich K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM), People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, N.5, pp 672-688

⁸⁰ Eckerson W. And Watson H., (2000), "*Harnessing Customer Information for Strategic Advantage: Technical Challenges and Business Solutions, special report*", The Data Warehousing Institute, Chatsworth, CA.

⁸¹ Il **data mining** è una delle attività cruciali per la comprensione, la navigazione e lo sfruttamento dei dati nella nuova era digitale (Ushama Fayyad). Si tratta del processo automatico di scoperta ed individuazione di strutture all'interno dei dati, dove per struttura si intendono patterns, modelli e relazioni. Questo processo, noto anche col nome KDD (Knowledge Discovery in Databases), consente di estrarre conoscenza, in termini di informazioni significative ed immediatamente utilizzabili, da grandi moli di dati, tramite l'applicazione di particolari tecniche ed algoritmi. Le tecniche maggiormente utilizzate, in questo ambito, sono: clustering, reti neurali, alberi di decisione ed analisi delle associazioni. Ciascuna comprende un vasto insieme di metodi e di algoritmi che hanno l'obiettivo comune di fare emergere patterns (sequenze ripetute, omogeneità, regole, ...) dai dati, che, utilizzati a scopo descrittivo e/o previsivo, costituiscono un valido strumento di supporto alle decisioni. <http://open.cineca.it/datamining/dmCineca/> ; Peacock P. R. (1998), "Data Mining in Marketing: Part 1", *Marketing Management*, Inverno, pp. 9-18, e "Data Mining Management: Part. 2", *Marketing Management*, Primavera, pp. 15-25; Conlon G., (1997), "What the !@#!*?! Is a Data Warehouse?", *Sales&Marketing Management*, aprile, pp. 41-48; Press S., (1997), "Fool's Gold? As Companies Rush to Mine Data, They May Dig Up Real Gems – Or False Trend", *Sales&Marketing Management*, aprile, pp. 58, 60, 62; Verity J. (1995), "A Trillion-Byte Weapon", *BusinessWeek*, 31 luglio, pp. 80-81.

matematiche come l'analisi a grappolo (cluster analysis), il rilevamento automatico delle interazioni, i modelli previsivi e le reti neurali⁸².

Tecnologia e processi di business rappresentano fattori critici per il successo del CRM, ma la base sulla quale costruire relazioni con il cliente è rappresentata dalle risorse umane e dal cambiamento culturale. Il coinvolgimento del top management è essenziale per favorire il processo di innovazione, in quanto la tecnologia rappresenta soltanto uno strumento mediante il quale l'azienda deve diventare customer centric. Un tale modello richiede la condivisione dei dati in tutta l'azienda e ciò implica informazione condivisa e cambiamenti culturali.

Pertanto un sistema di CRM che abbia successo dipende da vari aspetti; in un primo luogo coinvolgimento di tutte le risorse umane e accessibilità del sistema. Le aziende *customer focused* fornisce ai clienti un accesso facile alla propria azienda e semplificato al massimo il rapporto tra clienti e personale di *front e back office*.

Un aspetto di successo è, quindi, rappresentato dallo sviluppo di personale addestrato in modo specifico al contatto con il cliente; le persone coinvolte in questo processo hanno come principale responsabilità quella di mantenere un contatto regolare con i clienti, mediante incontri diretti, uso del telefono, e-mail e altri strumenti di contatto più o meno innovativi. Il personale di contatto deve conoscere prodotti e servizi, conoscere il cliente, rispondergli ed essere in grado di risolvere i problemi. Questa capacità consente di migliorare l'immagine esterna dell'azienda ed aiuta a fidelizzare il cliente. Altro aspetto importante è la capacità di misurare i requisiti del contatto con il cliente attraverso indicatori che definiscano i livelli di qualità attesa, requisito che l'azienda deve comunicare a tutti i dipendenti che interagiscono con i clienti, in modo da garantire costanza ed efficacia negli standard. La maggior parte del personale a contatto con il cliente è a propria volta cliente interno di un processo aziendale. Ciò significa che a sua volta deve esser soddisfatto in quanto la soddisfazione del cliente esterno è collegata a quella del cliente interno. Personale soddisfatto, consapevole del proprio ruolo e dotato di un certo livello di autonomia ha un ruolo fondamentale nella soddisfazione del cliente esterno in quanto riesce a trasmettere quelle caratteristiche immateriali che rappresentano una componente basilare nel processo di creazione del valore.

⁸² Lattin J., Carroll D. and Green P. (2003), *Analyzing Multivariate Data*, Florence, KY, Thomson Brooks/Cole; Haykin S., (1998), *Natural Networks: A Comprehensive Foundation*, 2a ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ; Berry M. J.A. and Linoff G., (1997), *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Support*, Ed. John Wiley&Sons, New York.

In generale le imprese possono utilizzare i database per cinque finalità:

- ✓ Individuare i potenziali clienti. Molte imprese generano nuove vendite pubblicizzando i propri prodotti e servizi. Il messaggio pubblicitario, contiene un modulo di risposta e i dati forniti dai clienti consentono di creare un database, che l'impresa consulta per identificare i migliori clienti potenziali e poi li contatta per posta, telefono per tentare di trasformarli in clienti effettivi.
- ✓ Decidere a quali clienti rivolgere una determinata offerta. Le imprese sono interessate a vedere i propri prodotti e servizi e effettuare operazioni di *up-selling* e *cross-selling*, ossia la vendita di prodotti superiori e la vendita incrociata. Le imprese definiscono dei criteri per l'individuazione del cliente ideale per una determinata offerta, poi ricercano nel database dei clienti quelli che più si avvicinano al cliente ideale.
- ✓ Accrescere la fedeltà dei clienti. Le imprese possono incrementare l'attenzione e l'entusiasmo dei propri clienti ricordando le loro preferenze e inviando omaggi, buoni sconto e documentazione di interesse.
- ✓ Promuovere il rinnovo degli acquisti. Il database può servire a elaborare offerte interessanti al momento giusto.
- ✓ Evitare gravi errori nei confronti dei clienti. Un importante istituto di credito ha ammesso un certo numero di errori commessi poiché non veniva utilizzato correttamente il database di clienti. Due funzionari hanno telefonato a uno stesso cliente offrendo un prestito a tassi differenti: nessuno dei due sapeva l'iniziativa dell'altro.

Tuttavia esistono quattro problemi che possono impedire a un'impresa di utilizzare efficacemente il CRM.

Il primo è che la realizzazione e la gestione di un data base di clienti richiede in termini di hardware, software, programmi analitici, reti di comunicazione e personale qualificato. È difficile raccogliere i dati giusti, e soprattutto catturare tutte le occasioni di interazione fra imprese e il singolo cliente, e ciò implica inoltre ingenti investimenti.

Il secondo problema è la difficoltà di fare in modo che tutti nell'impresa prestino attenzione all'importanza dei clienti e utilizzino le informazioni disponibili. Un database marketing richiede la gestione e la formazione di dipendenti, fornitori e rivenditori.

Il terzo problema è che non tutti i consumatori desiderano intrattenere relazioni con l'impresa e potrebbe anche non gradire il fatto che questa abbia raccolto troppe informazioni personali.

Il quarto problema consiste nella veridicità delle premesse di base del CRM⁸³. Per esempio, non è detto che servire i clienti fedeli implichi effettivamente costi più contenuti per l'impresa. I clienti con un volume di acquisti elevati spesso conoscono il proprio valore per l'impresa e possono quindi strutturare tale situazione per spuntare un servizio migliore e/o prezzi più convenienti. I clienti fedeli possono avere aspettative o pretese più impegnative nei confronti dell'impresa e potrebbero guardare con sospetto le attenzioni riservate ad altri clienti.

Il database marketing viene utilizzato in prevalenza dagli operatori del settore industriale e da fornitori di servizi (alberghi, banche, compagnie aeree e di assicurazioni, gestori di carte di credito e operatori telefonici), i quali raccolgono con facilità un elevato volume di informazioni sulla clientela. Tra le varie tipologie di imprese che si prestano ad usufruire del CRM vi sono quelle i cui clienti hanno bisogni altamente differenziati e un valore molto diverso., mentre è usato meno dai dettaglianti di beni confezionati e dai produttori di beni di consumo confezionati o comunque in generale nei settori che presentano un basso valore del ciclo di vita del cliente o un elevato tasso di defezione o quelli in cui non è previsto un contatto diretto fra venditore e acquirente finale .

Nel 1999 Deloitte Consulting riscontro che il 70% delle imprese aveva tratto vantaggi minimi di o nulli dall'applicazione del CRM. I motivi erano molteplici: una progettazione inadeguata, costi eccessivi, uno scarso utilizzo del sistema da parte degli utenti oppure un utilizzo con scarsi benefici, o un totale inutilizzo da parte dei collaboratori. I quattro rischi principali indicati dagli esperti sono i seguenti⁸⁴:

1. Applicare il CRM prima di elaborare una strategia per i clienti;
2. Attuare il CRM prima di operare un'adeguata trasformazione dell'organizzazione;
3. Nutrire la convinzione che maggiori applicazioni tecnologiche di CRM generino di per sé maggiori benefici;

⁸³ Reinartz W. and Kumar V. (2002), „The Mismanagement of Customer Loyalty“, *Harvard Business Review*, luglio, pp. 86-94; Fournier S.M., Dobscha S. and Mick D.G., (1998), “Preventing the Premature Death of Relationship Marketing”, *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio, pp. 42-51.

⁸⁴ Rigby D.K., Reichheld F.F. and Scheffer P (2002), “Avoid the Four Perils of CRM”, *Harvard Business Review*, Febbraio, pp. 101-109.

4. Avere un atteggiamento troppo insistente con i clienti.

Queste considerazioni suggeriscono la necessità di stabilire attentamente l'entità degli investimenti connessi al database marketing.

Sulla base di un ampio sondaggio, George Day conclude che un CRM di successo è il risultato dell'integrazione di tre componenti relative alla capacità relazionale con la clientela:

- ✓ Un *orientamento aziendale* che rende il mantenimento della cliente una priorità e conferisca un'ampia libertà ai dipendenti affinché possa soddisfare i bisogni dei clienti;
- ✓ La *gestione di informazioni* sul rapporto con i clienti, inclusa la qualità dei dati sui clienti sui clienti più importanti e i sistemi per la condivisione di tali informazioni nei vari dipartimenti dell'impresa;
- ✓ La *configurazione* e l'allineamento dell'organizzazione in direzione della creazione di un rapporto con i clienti, che può essere raggiunto tramite incentivi, valutazioni, una struttura organizzata e una serie di responsabilità.

La configurazione è il fattore che più di ogni altro distingueva le impresa più vali dalla massa ed è per questo che il consiglio è quello di modificare la configurazione prima di iniziare ad applicare il CRM. “ I risultati del nostro studio confermano che una capacità relazionale superiore con i clienti è strettamente correlata al modo in cui l'impresa struttura e gestisce la propria organizzazione ed è invece meno influenzata dagli strumenti e dalle tecniche di CRM impiegate⁸⁵”.

2.6.2 LA FASE DELLA FEDELTA' COMPORTAMENTALE, MENTALE E LA LEALTA'

Berry e Parasuraman hanno identificato tre approcci mirati a mantenere nel tempo la propria clientela⁸⁶: *offerta di vantaggi finanziari*, *offerta di vantaggi di interazione*, *offerta di legami strutturali* e tutte e tre hanno in comune l'obiettivo di creare rapporti di fedeltà con i propri clienti.

⁸⁵ Day G.S. (2003), “Creating a Superior Customer-Relating Capability”, *Sloan Management Review*, n.3, pp 77-82; Day G.S. (2003), “Creating a Superior Customer-Relating Capability”, *MSI Report No. 03-101*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA; “Why Some Companies Succeed at CRM (and Many Fail)”, *Knowledge at Wharton*, <http://knowledge.wharton.upenn.edu>, 15 gennaio 2003.

⁸⁶ Berry L.L. and Parasuraman A. (1991), “*Marketing Services: Computing through Quality*”, The Free Press, New York pp. 136-142; Cross R. and Smith J., (1995), “*Customer Bonding: Pathways to Lasting Customer Loyalty*”, NTC Business Books, Lincolnwood, IL.

A partire da un fondamentale contributo di Dwyer, Shurr e Oh (1987), i principali studi di marketing relazionale hanno evidenziato il ruolo centrale della fiducia del cliente, identificata come il fattore cruciale per il passaggio da transazioni di mercato discrete a relazioni di scambio continue divenendo una delle fondamentali determinanti delle relazioni stabili e collaborative.

Nella prospettiva del cliente, la definizione più accreditata di fiducia richiama l'affidabilità generata mediante la ripetuta valutazione di soddisfazione che scaturisce da esperienze e interazioni ripetute con l'impresa⁸⁷.

I clienti soddisfatti e fedeli entrano, in un certo senso, a far parte del dipartimento marketing dell'impresa; non si limitano a intensificare i loro acquisti, ma raccomandano l'azienda con toni entusiastici. Essi ne divengono i *promotori*. La filosofia su cui si basano le imprese di successo consiste in un profondo rispetto per il potere del passaparola e i promotori possono diffondere ampiamente quello positivo, procurando nuovi clienti, elogiando l'azienda alimentandone la reputazione. Le consentono di realizzare profitti sostenibili, e quindi di scatenare un processo di crescita che risulta allo stesso tempo redditizia e sostenibile. È noto che eBay, una delle prime aziende mondiali, basa la propria crescita economica sul passaparola più che sul marketing tradizionale. L'azienda ha scoperto che costa meno servire i clienti proveniente da un *referral*, poiché sono già "formati" da un promotore sul funzionamento del sito e in genere hanno amici disposti ad aiutarli a risolvere i loro problemi, senza che debbano ricorrere ai dipendenti di eBay. L'azienda ha anche imparato a sfruttare la creatività dell'intera comunità online, non solo quella dei loro dipendenti. Incoraggia i membri a evidenziare le aree in cui ritengono che eBay non stia onorando i suoi principi, nonché ad identificare nuove opportunità per offrire un servizio migliore a tutti gli iscritti. I membri della community sono invitati a dare un voto a tutte le persone con cui concludono una transazione; in seguito i punteggi vengono condivisi. Questo processo consente ad ogni membro di farsi una reputazione basata sull'esperienza complessiva delle persone con cui ha concluso l'affare, invece che sulle pubbliche relazioni o sulle trovate pubblicitarie. "Il mondo virtuale di eBay è proprio come una piccola città: per arrivare al successo è essenziale godere di una buona reputazione⁸⁸".

⁸⁷ Morgan R.M. e Hunt S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, pp.20-38.

⁸⁸ Reichheld F. (2006), "Buoni e cattivi profitti. Il cliente come promotore dell'impresa", Etas, Firenze

Il passaparola positivo rappresenta il parametro che consente di misurare il livello di customer loyalty dei clienti. Lo studioso Fred Reichheld sostiene che la domanda che consente di distinguere i profitti nocivi da quelli sostenibili si basi proprio sulla propensione dei clienti al passaparola: “*Quanto è probabile che raccomandi questa azienda ad un amico o un collega?*” e l’indicatore che ne deriva è la percentuale netta dei promotori.

La customer loyalty è, dunque, l’elemento essenziale per una crescita redditizia e “*offre alle imprese un forte vantaggio finanziario; ovvero un battaglione composto da truppe che risultano assai credibili nelle vendite, nel marketing e non pretendono alcun salario né alcuna provvigione*”⁸⁹.

Tuttavia il processo di fidelizzazione dei clienti non è lineare e presenta notevoli difficoltà.

Costabile⁹⁰ nel descrivere il modello dinamico di *customer loyalty*, individua quattro fasi della relazione, rappresentabili lungo un *continuum*, caratterizzate da differenti processi di valutazione che il cliente conduce sulla base del valore percepito nell’offerta dell’impresa. Tale valore è comparato con le alternative di mercato, conosciute o disponibili, e, nella prospettiva della teoria dell’equità, con il valore che si ritiene l’impresa stia ottenendo dalla medesima relazione. *Il cliente fonde i suoi processi valutativi su diverse configurazioni di valore, che mutano nel tempo in base alla fase “storica” della sua relazione con l’impresa.* La dinamica del ciclo di vita del rapporto cliente-impresa definisce, pertanto, quattro principali fasi del processo di sviluppo della *customer loyalty*:

- ✓ la fase della soddisfazione e dell’accumulazione di fiducia;
- ✓ la fase della fiducia e della fedeltà comportamentale;
- ✓ la fase della fedeltà mentale;
- ✓ la fase della lealtà.⁹¹

La fase soddisfazione-fiducia: quando le percezioni di valore per il consumatore confermano o eccedono le aspettative pre-acquisto, il risultato è la *soddisfazione del*

⁸⁹ Reichheld F. (2006), “*Buoni e cattivi profitti. Il cliente come promotore dell’impresa*”, Etas, Firenze

⁹⁰ Costabile M., Raimondo M. A. e Miceli G., “Un modello dinamico di customer loyalty: evidenze empiriche da una analisi intergruppo con modelli di equazioni strutturali”(2004) *Finanza, marketing e produzione : rivista dell’Università L. Bocconi*, Vol. XXII, n. 4, pp. 41-68;

⁹¹ Busacca B. (1994), “*Le risorse di fiducia dell’impresa*”, Torino, Utet; Gardial S.F., Clemons S.D., Woodruff R.B., Schumann D.W. e Burns M.J. (1994), “Comparing Consumers’ Recall of Prepurchase Product Evaluation Experiences”, *Journal of Consumer Research*, March, pp.548-568; Castaldo S., 2002, *Fiducia e relazioni di mercato*, Il Mulino, Bologna.

*cliente*⁹²; i flussi di soddisfazione, generati nell'ambito di una serie di interazioni, alimentano la percezione dell'affidabilità del fornitore, rafforzando un atteggiamento positivo, definito *fiducia*, oltre a innescare un potenziale circolo virtuoso verso la lealtà⁹³.

La fase fiducia-fedeltà comportamentale: la fiducia influenza positivamente i riacquisti⁹⁴ grazie anche alla generazione di economie cognitive, strutturali, emotive e operative per il cliente, che continua sistematicamente a scegliere il *brand* o il prodotto verso il quale ha ripetutamente espresso soddisfazione; queste economie da riacquisto generano la fedeltà comportamentale.

La fase della fedeltà mentale: la fase della fedeltà comportamentale non si protrae in modo indefinito. Durante il ciclo di vita della relazione, infatti, emergono alcuni momenti di "conflitto". La risoluzione positiva di tali conflitti si fonda sull'analisi del valore monadico, che riguarda, il rapporto benefici/sacrifici sviluppato nell'ambito della relazione comparato tra offerte alternative. Se il valore offerto dal fornitore, al netto dei costi di transizione, sarà più alto, il cliente diverrà fedele anche a livello mentale (ovvero intenzionale); in caso contrario, la sua fedeltà comportamentale sarebbe spiegata solo dai costi di transizione (fedeltà spuria). La fedeltà mentale può essere definita come una forte convinzione nelle capacità dell'impresa di soddisfare sistematicamente i bisogni del cliente, offrendo sempre la migliore value proposition.

La fase della customer loyalty: un cliente fedele (di lungo corso) possiede informazioni e conoscenze sufficienti per comparare il valore che ottiene dalla relazione con quanto lui stesso ha creato per l'impresa. I clienti "longevi", peraltro, percepiscono in genere una positiva correlazione tra fedeltà e valore per l'impresa. In questo stadio avanzato della relazione, dunque, diviene centrale l'analisi del valore diadico, relativa alla congruità delle ragioni di scambio. Si tratta di una percezione di equità che, tuttavia, non riguarda una specifica transazione⁹⁵ bensì la "storia" della

⁹² Oliver R.L. (1980), "A Cognitive Model of Antecedents and the Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 4, pp.460-469.

⁹³ Morgan R.M. e Hunt S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, pp.20-38; Bitner M.J. (1995), "Building Service Relationship: It's all about Promises", *Journal of Academy of Marketing Science*, 4, pp.246-251.

⁹⁴ Boukding W., Kalra A., Staelin R. e Zeithaml V.A. (1993), "A Dynamic Process Model Of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research*, February, pp.7-27.

⁹⁵ Oliver R.L. e Swan J.E. (1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: a Field Approach", *Journal of Marketing*, April, pp.21-35; Swan J.E. e Mercer A.A.

relazione cliente-impresa. Solitamente, tale valutazione di equità (analisi del valore diadico) viene effettuata nel momento in cui sorge un nuovo conflitto, focalizzandosi sull'onestà del fornitore. La risoluzione positiva di questo secondo conflitto (fondata sulla convinzione che il fornitore attui comportamenti non opportunistici nel tempo) sfocia nello stadio ottimale della relazione: la lealtà del cliente. Un cliente leale è collaborativo: i suoi comportamenti saranno volti all'alimentazione della relazione, in un'ottica cooperativa, anche nel caso in cui variabili situazionali o competitive stimolassero la dissoluzione del rapporto (lealtà proattiva)⁹⁶.

Il modello analizzato della *customer loyalty* mette in evidenza l'esigenza di un approccio dinamico in grado di comprendere e spiegare le motivazioni che spingono i clienti alla fidelizzazione e allo stesso tempo consentono di costruire un modello comportamentale in funzione delle relazioni tra cliente e impresa. Molti studi evidenziano l'importanza della componente cognitiva e affettiva indagando sul ruolo delle emozioni sulla *customer satisfaction*, indicando come la componente affettiva rappresenti un elemento predittivo della *customer loyalty* piuttosto che la componente cognitiva. In altri termini la presenza della componente affettiva nella *customer satisfaction* è l'elemento che assicura il riacquisto di un prodotto o di un servizio e conseguentemente correlata con la fase successiva del ciclo di vita nelle relazioni cliente-impresa ovvero *customer loyalty*.

È dimostrato che la soddisfazione includa sia la componente cognitiva che quella emotiva. La componente cognitiva fa riferimento alla valutazione del cliente della performance percepita in termini di adeguatezza rispetto ad un altro tipo di aspettativa (Liljander and Strandvik, 1997; Oliver, 1980, Wirtz, 1993). La componente emotiva è l'insieme di vari tipi di emozioni, come felicità, sorpresa, disappunto (Cronin, 2000; Liljander and Strandvik, 1997; Oliver, 1993; Stauss and Neuhaus, 1997).

È importante notare che la componente emotiva è una forma di affetto, "le emozioni legate al consumo sono la risposta affettiva alle percezioni di uno degli attributi che compongono la performance di un prodotto o servizio" (Dubè and Menon, 2000). Le

(1981), "Consumer Satisfaction as a Function of Equity and Disconfirmation" in R.L.Day, H.K.Hunt (eds) *Refining Concepts and Measures of Customer Satisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington (IN), Indiana University.

⁹⁶ Oliver R.L. (1997), *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York; Oliver R. L. (1999), "Whence Consumer Loyalty", *Journal of Marketing*, special issue, pp.33-44.

emozioni sono comunque elementi della categoria di processi di feeling mentali riconoscibili come affetto (Bagozzi, 1999). Le emozioni positive di un persona tendono a collegare le sue decisioni di mantenere un determinato comportamento, le emozioni negative sono collegate a delusioni di segno opposto, ovvero modificare il comportamento e ridurre il proprio coinvolgimento (Bagozzi, 1999).

È pertanto la componente emotiva a guidare il passaggio da *satisfaction* e *loyalty* e guidare il cliente da una forma di soddisfazione a una condizione di assoluta fedeltà. Comprendere le ragioni dell'affermazione e della tensione psicologica positiva possono dunque consentire l'individuazione dei clienti che possono essere indotti più facilmente a raggiungere una condizione di *loyalty*.

2.7 ISO 9000 E CUSTOMER SATISFACTION

La nuova norma definisce in modo chiaro ed esplicito il fine ultimo di ogni organizzazione:

- ✓ identificare e comprendere i bisogni presenti e futuri dei propri clienti;
- ✓ acquisire il vantaggio competitivo, facendo ciò in modo efficace ed efficiente, mantenendo e migliorando le performance complessive.

Come illustra chiaramente il ben noto schema della nuova ISO 9001 i clienti sono i destinatari dell'attività dell'organizzazione: si parte dai requisiti dei clienti, le cui esigenze sono alla base dei processi operativi orientati al soddisfacimento degli stessi clienti, le cui valutazioni consentiranno al vertice dell'organizzazione di avviare gli opportuni miglioramenti.

Fig. 2.4 Modello di Sistema di Gestione per la Qualità basato per processi



Fonte: Iso 9001:2000

Il modello del sistema di gestione della qualità proposto dalle ISO, impone quindi la connessione stretta tra due prospettive:

1. la prospettiva del cliente, che include la capacità di ascoltare la sua voce e restare in sintonia con lui, di individuarne i requisiti e tradurli in caratteristiche dell'offerta ad essi rispondenti e la capacità di misurare la sua reazione e i suoi comportamenti effettivi e intenzionali, in termini di soddisfazione e fedeltà;
2. la prospettiva della continuità del miglioramento delle performance aziendali, che implica la formulazione di offerte non solo rispondenti alle aspettative dei clienti, ma anche competitive, la produttività nell'uso complessivo dei fattori e la profittabilità complessiva dell'impresa rilevate attraverso il miglioramento degli indicatori di performance direzionali: economico-finanziari, di mercato e di relazione con i clienti, tra cui quelli di soddisfazione.

L'approccio per processi che le ISO assumono, garantisce che le due prospettive procedano in modo organicamente connesso e ciclico e che le misure della soddisfazione dei clienti, output del primo processo si trasformino in indicatori di performance dell'impresa.

L'orientamento al cliente è un compito della direzione per il quale essa deve fissare obiettivi chiaramente compresi da tutte le risorse e inseriti in un efficace sistema di processi decisionali e operativi aventi sequenza e interazioni definite, con decisioni prese su fatti e sull'analisi di dati e informazioni e sottoposte ad un rigoroso sistema di monitoraggio e controlli (ISO 9001 punto 4.1). La direzione è anche responsabile

di comunicare a tutta l'organizzazione l'importanza di essere focalizzata sul cliente (ISO 9001 punto 5.1 e 5.2).

La centralità della *customer satisfaction* è anche ribadita in tutti i processi di riesame della direzione che include il risultato di *audit* interni tra i quali si devono includere quelli di *customer satisfaction* (punti 5.6.1 e 5.6.2).

L'importanza di questo principio è presente anche nel punto 7 della norma ovvero la realizzazione del prodotto, dove vengono stabiliti i processi relativi al cliente, in merito sia alla determinazione dei requisiti relativi al prodotto (punto 7.2.1) che al riesame degli stessi (punto 7.2.2). Nell'implementazione, al fine dell'ottenimento della certificazione, la norma detta i principi in base ai quali l'organizzazione deve determinare i requisiti specificati dai clienti, compresi quelli relativi alle attività di consegna e di assistenza post-vendita ed addirittura anche i requisiti non precisati dai clienti, ma necessari per l'uso specificato o per quello atteso, (dove conosciuto ovviamente). L'organizzazione inoltre deve riesaminare i requisiti relativi al prodotto prima che la stessa si impegni a fornire un prodotto/servizio.

Il fondamentale canale di comunicazione con il cliente è inserito nel punto 7.2.3 della norma UNI EN ISO 9001:2000 dove l'organizzazione deve stabilire ed attivare modalità efficaci per comunicare con il cliente in merito a:

- ✓ informazioni relative al prodotto;
- ✓ quesiti, gestione di contratti o ordini e relativi emendamenti;
- ✓ informazioni di ritorno da parte del cliente, inclusi i suoi reclami.

Con lo scambio di informazioni tra azienda e cliente si attiva quella comunicazione che contribuisce a determinare il livello di attesa da parte del cliente, che consentirà all'organizzazione di agire sulle percezioni della qualità erogata. Entrambi questi fattori regolano le scelte del cliente nei confronti dell'impresa.

La comunicazione che si attiva verso il cliente dovrà quindi essere pianificata nelle tre fasi di vissuto con il cliente: prima, durante e dopo l'acquisto del prodotto/servizio.

In quest'ottica l'approccio della norma UNI EN ISO 9001:2000, in particolare al punto 8.2.1, afferma il concetto centrale del monitoraggio e della misurazione della soddisfazione del cliente. L'organizzazione deve monitorare le informazioni relative alla percezione del cliente su quanto l'organizzazione stessa abbia soddisfatto i requisiti del cliente stesso, rappresentando queste delle misure delle prestazioni del sistema di gestione della qualità.

Nelle nuove ISO la *customer satisfaction*, definita come “la percezione del cliente su quanto i suoi requisiti siano stati soddisfatti”, introduce una significativa discontinuità rispetto alla ISO 9001:1994 assumendo un ruolo profondamente innovativo. La norma però non entra nel merito di metodi specifici o di modelli per rilevare le informazioni relative ai clienti. Si tratta infatti di una vasta area che il marketing e le ricerche di mercato coprono con un'ampiezza di metodologie e soluzioni disponibili che si confrontano sul mercato delle proposte per migliorare la capacità dell'organizzazione di restare in sintonia con il cliente ascoltandone la voce. La norma si limita a ricordare che la raccolta delle informazioni può essere attiva o passiva e che il management dovrebbe riconoscere che ci sono diverse fonti di informazioni relative ai clienti e che a lui spetta di decidere le modalità più efficaci ed efficienti per raccoglierle, analizzarle e utilizzarle per migliorare le performance. L'elemento fondamentale è l'evidenza che l'organizzazione abbia posto in essere monitoraggi con il fine ultimo di misurare la soddisfazione del cliente e di individuare le eventuali aree di miglioramento. La norma inoltre sottolinea che le misure sulla *customer satisfaction* devono essere continue per garantire che il feedback dei clienti sia efficace nel determinare piani di miglioramento tempestivi e anticipatori. Allo stesso modo la norma pur non entrando nel merito di come operare, stabilisce che, allo scopo di anticipare i bisogni futuri, l'organizzazione deve definire i processi di ascolto della voce del cliente precisando le fonti di informazione, la frequenza della raccolta e dell'analisi dei dati.

Le indagini sulla soddisfazione dei clienti, inserite nel Sistema di Gestione per la Qualità, secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000 hanno, quindi, la finalità di:

- ✓ far comprendere in modo completo quali fattori causano soddisfazione, insoddisfazione e delizia della clientela, e come influenzano i comportamenti di acquisto e riacquisto dei clienti e la loro fedeltà;
- ✓ far identificare le priorità, indicate dai clienti, di miglioramento dei prodotti e servizi e dei correlati processi, per evitare il rischio di abbandono e superare le aspettative;
- ✓ far produrre degli indicatori di prestazioni complessivi dell'organizzazione, o parziali, per unità organizzative o linee di prodotto, inseribili nel quadro di controllo direzionale e nel sistema premiante;
- ✓ concorrere a far orientare al cliente risorse umane, sistemi, processi e comunicazione, monitorando l'efficacia delle azioni messe in atto.

Da considerare, in ultima analisi, che interno presenta differenze fondamentali con il cliente esterno. Le risorse umane su cui l'azienda conta per la sua crescita, siano essi dipendenti o collaboratori, hanno fra loro differenti motivazioni, competenze, capacità, ruoli e responsabilità che rendono più complessa l'individuazione dei fattori della soddisfazione e differente il processo di raccolta e trattamento dei dati. Per esempio *l'employee satisfaction* presenta delle problematiche legate all'uso di interviste personali, che possono essere considerate intrusive e venire falsata da timore nel rispondere.

BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 2

Alba W. J., Hutchinson J.W. and Lynch Jr. J.G., "Memory and Decision Marketing", in Kassarian and Robertson T.S. (a cura di), (1992), *Handbook of Consumer Theory and Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp 1-49.

Anderberg M.R., (1973), "*Cluster Analysis for Applications*", Academic Press, New York.

Anderson E.W., Fornell C., Lehmann R.R. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, gennaio, pp.53-66.

Anderson E.W. Fornell C. and Rust R.T. (1997) "Customer Satisfaction, Productivity and Profitability: Differences between Goods and Services"; *Marketing Science*, Vol. 16, n. 2, pp.12-45.

Anderson J.R. (1983), "*The Architecture of Cognition*", Harvard University Press, Cambridge, MA; Wyer Jr. R.S. and Srull T. K. (1989), "Person Memory and Judgment", *Psychological Review* 96, n.1, pp. 58-83.

Anton J. (1997), "*Listening to the Voice of the customer: 16 steps to a Successful Customer Satisfaction Measurement Program*", The Customer Service Group, New York.

Bailey K.D., (1995), "*Metodi della ricerca sociale*", ed. Il Mulino, Bologna.

Ball G.H. and Hall D.J. (1967), "A Clustering Technique for Summarizing Multivariate Data", *Behavioral Science*, n.12, pp.153-155.

Beale M.L., (1969) "*Cluster Analysis*", Scientific Control System, London.

Bearden W.O., Teel J.N. (1983), "Selected Determinants of Customer Satisfaction and Complaint Reports", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 n. 20, febbraio, pp. 21-8.

Benzecri J.P. (1964) « *Analyse Factorielle des Proximités I* » Publications de l'Institut de Statistique de l'Université de Paris, n.13 .

Benzecri J.P. (1964) « *Analyse Factorielle des Proximités II* », Publications de l'Institut de Statistique de l'Université de Paris, n.14.

Bernard B, Gary A.S., (1964) "*Human Behaviors: an inventory of scientific findings*", Harcourt, Brace Javanovich, New York, p.88.

Berry M. J.A. and Linoff G., (1997), "*Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Support*", Ed. John Wiley&Sons, New York.

- Biggeri L. (1977), "Some Applications of Cluster Analysis in Sampling Design," *Bulletin of the International Statistical Institute*, n. 47, pp. 73-81.
- Bitner M.J. (1995), "Building Service Relationship: It's all about Promises", *Journal of Academy of Marketing Science*, 4, pp.246-251.
- Blalock H.M., (1984), "*Statistiche per la ricerca sociale*", ed. Il Mulino, Bologna.
- Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R. (2004), "*La gestione della Qualità nelle Organizzazioni*", Edizioni Plus, Pisa.
- Boukding W., Kalra A., Staelin R. e Zeithaml V.A. (1993), "A Dynamic Process Model Of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research*, February, pp.7-27.
- Bracalente B., Cossignani M., Mulas A., (2009) "*Statistica aziendale*", Ed. McGraw-Hill, Milano.
- Burt C. (1950), "The Factorial Analysis of Quantitative data", *British Journal of Mathematical and Statistic Psychology* n.3 pp. 166-185;
- Busacca B. (1994), "*Le risorse di fiducia dell'impresa*", Torino, Utet.
- Calinski T and Harabasz j. (1974) "A Dentrige Method for Cluster Analysis", *Communication in Statistics*, n. 3 pp. 1-27.
- Caprara G. V, Gennaro A, (1987), "Strategie di ricerca a livelli di analisi della psicologia della personalità: quali riferimenti per la pratica clinica (Research strategies and analysis levels in personalità psychology: which indications for clinical practice), *Rivista di Psicologia Clinica*, 2, pp 149-160.
- Cattell R.B. (1952) *Factor Analysis*, Harper, New York
- Castaldo S., 2002, *Fiducia e relazioni di mercato*, Il Mulino, Bologna.
- Chen J.I., Popovich K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM), People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, N.5, pp 672-688.
- Conlon G., (1997), "What the !@#!*?! Is a Data Warehouse?", *Sales&Marketing Management*, aprile, pp. 41-48.
- Corbetta P. (1999), "*Metodologie e Tecniche della Ricerca Sociale*", ed. Il Mulino, Bologna.
- Costabile M., Raimondo M. A. e Miceli G., "Un modello dinamico di customer loyalty: evidenze empiriche da una analisi intergruppo con modelli di

equazioni strutturali”(2004) *Finanza, marketing e produzione : rivista dell'Università L. Bocconi*, Vol. 22, n. 4, pp. 41-68.

Craik F.I.M. and Lockhart R.S. (1972), “Levels of Processing: A Framework for Memory Research”, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* Vol.11, pp. 671-684.

Craik F.I.M. and Tulving (1975), “Depth of Processing and the Retention of Words in Episodic Memory”, *Journal of Experimental Psychology* Vol. 104, n. 3, pp.268-294;

Craik F.I.M., Lockhart R.S., and Jacoby L. (1976), “Depth of Processing, Recognition, and Recall”, in Brown J. (a cura di), *Recall and Recognition*, John Wiley&Sons, New York.

Cross R. and Smith J., (1995), “*Customer Bonding: Pathways to Lasting Customer Loyalty*”, NTC Business Books, Lincolnwood, IL.

Courtenay G. (1991) “Come si costruisce un Questionario”, in Hoinville G. and Jowell R. (a cura di) *Come fare i sondaggi*, ed. FrancoAngeli, Milano.

Cozzi G., Ferrero G. (2004), “*Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*”, Giappichelli, Torino.

Day G.S. (2003), “Creating a Superior Customer-Relating Capability”, *Sloan Management Review*, n.3, pp 77-82.

Day G.S. (2003), “Creating a Superior Customer-Relating Capability”, *MSI Report No. 03-101*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA; “Why Some Companies Succeed at CRM (and Many Fail), *Knowledge at Wharton*, <http://knowledge.wharton.upenn.edu>, 15 gennaio 2003.

De Luca A. (1990), “*Metodi Statistici per le Ricerche di Mercato*”, Utet Libreria, Torino.

De Luca A. (2006) “*Le ricerche di mercato – Guida pratica e teorica*”, ed. FrancoAngeli, Milano; Marbach G. (2001) *Le ricerche di Mercato*, Utet, Torino.

De Luca A., (2006), “*Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato*”, Ed. FrancoAngeli, Milano.

Diday E. (1974), Introduction à l'Analyse Factorielle Typologique, *Revue de Statistique Appliquée*, Vol. 22 n. 4 pp. 29-38.

Dwyer F.R., Shurr P.H., Oh S., (1987), “Developing Buyer and Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, aprile, pp. 1-27.

Eckerson W., Watson H., (2000), *“Harnessing Customer Information for Strategic Advantage: Technical Challenges and Business Solutions, special report”*, The Data Warehousing Institute, Chatsworth, CA.

Eckes T. (1986) “Confirmatory Methods in Cluster Analysis”, in Gaul W. and Schader M. (a cura di) *Classification as a Tools of Reserch*, Elsevier Publ. Co. (North Holland), Amsterdam pp. 105-112.

Edvardsson B., Johson M.D., Gustafsson A. and Strandvik T (2000), “The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products versus Services”, *Total Quality Management*, Vol. 11, n. 7, pp.917-27.

Engel J. F., Blackwell R.D. and Miniard P.W., (1994), *“Consumer Behavior”*, 8^a ed., Dryden, Fort Worth, TX.

Everitt B.S. (1993), *Cluster Analysis*, J. Wiley&Sons Publishers, London.

Fabbris L. (1997), *“Statistica multivariata”*, Ed. McGraw-Hill, Milano.

Fabbris L. (1978) “L’uso di alcuni metodi di Cluser Analysis nella Stratificazione di un campione per un’indagine sociale”, in AA.VV. *Seminario: Due Temi di Analisi Statistica Multivariata (Bressanone, 11-13 sett 1978)* CLUEP, Padova pp.155-173

Fickel L. (1990), “Know your customer”, *CIO Magazine*, Vol. 12, N. 21, pp 62-72.

Fink A., (1995), *The Survey Kit*, Sage Publication; AA. VV., *“Misurare la Qualità: il Questionario”*, Regione Emilia-Romagna, Agenzia Sanitaria Regionale, Dossier n. 88-2003.

Fishbein M. (1967), "Attitudes and Prediction of Behavior", in *Readings in Attitude Theory and Measurement* , Fishbein M., Wiley J. (a cura di), New York, pp. 477-492

Ford D. (1980), “The Development of Buyer-Seller Relationships”, *European Journal of Marketing*, Vol. 14, pp. 339-354.

Forgy E.W. (1965) Cluster Analysis of Multivariate Date: Efficiency versus Interpretability of Classification, *Biometrics*, n.21 pp.768-769.

Fornell C. (1992), “A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience”, *Journal of Marketing*, Vol. 55, gennaio, pp. 6-21.

Fournier S.M., Dobscha S. and Mick D.G., (1998), “Preventing the Premature Death of Relationship Marketing”, *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio, pp. 42-51.

Fournier S. and Glenmick D. (1999), "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing*, ottobre, pp. 5-23.

Gale B.T. (1994), "*Managing Customer Value*", Free Press, New York.

Gardial S.F., Clemons S.D., Woodruff R.B., Schumann D.W. e Burns M.J. (1994), "Comparing Consumers' Recall of Prepurchase Product Evaluation Experiences", *Journal of Consumer Research*, March, pp.548-568.

Goldenberg B. (2000), "*What is CRM? What is an e-customer? Why you need them now*", *Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference*", Boston, MA, 27-29 June.

Golder P.A. and Yeomans K.A. (1973) "The use of Cluster Analysis for Stratification", *Applied Statistics* n.22, pp.213-219.

Gronroos C., (1994), "Quo Vadis Marketing? Towards a Relationship Marketing Paradigm shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 2, pp. 4-20.

Gulati R., Garino J. (2000), "Get the right mix of bricks & clicks", *Harvard Business Review*, Vol. 78, N. 3, pp 107-14.

Heilman C.M. Bowman D. and Wright G.P., (2000), "The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumer New to a Market", *Journal of Marketing Research*, maggio, pp. 139-55.

Hof R D, (2003), "The eBay Economy", *BusinessWeek*, 25 agosto 2003, pp.125-28

Hoppe E. (1930) "Ergfolg und Misserfolg", *Psicologische Forschung*, Vol. 14, n. 1, pp. 62.

Howard J.A. and Sheth J.N. (1969), "*The Theory of Buyer Behavior*", Wiley, New York.

Huff L., Anderson E.W. Fornell C. (1996), "Quality and Productivity: Contradictory and Complementary", *Quality Management Journal*, Vol.4, pp. 22-39

Lanning M.J. (1998), "*Delivering Profitable Value*", Capstone, Oxford, UK

Lanning M.J. (1998), "*Delivering Profitable Value*", Capstone, Oxford, UK

Lattin J., Carroll D. and Green P. (2003), "*Analyzing Mulyivariate Data*", Florence, KY, Thomson Brooks/Cole; Haykin S., (1998), "*Natural Networks: A Comprehensive Foundation*", 2a ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Lawlwy D.N. and Maxwell A.E. (1963 ;1971), *Factor Analysis as a Statistical Method*, Butterworth, London.

Lewin K., (1936), *Principles of Topological Psychology*, New York, McGraw-Hill

Li Pomi G. (2004), *“Marketing della cultura”*, ISU Università Cattolica, Milano, p. 83.

Luce M.F. Bettman J.R. and Payne J.W., (2001), *“Emotional Decision: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choise”*, University of Chicago Press, Chicago.

Lynch Jr. G. and Srull K.T., (1982), “Memory and attentional factoris in consumer choise: concepts and research methods”, *Journal of Consumer Research* 9, giugno 1982, pp. 18-36.

Kessler S. (1996), *“Measuring and Managing Satisfaction: Going for the Gold”*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI.

Kim J.O. and Mueller C.W. (1978) *“Introduction to Factor Analysis; What it is and how to Do it”* Sage Publications; Beverly Hills.

Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990), "Market orientation: the Construct, Research Proposition, and Managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 2, pp. 1-18.

Kotler P., Kevin L.K., (2007), *“Marketing Management”*, Pearson Education, Italian language edition published by Paravia Bruno Mondatori Editori, Milano.

Malhotra N.K. (1998), *“Marketing Research”* ,ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Migliardi A. (2008), “Come si costruisce un Questionario: alcuni spunti dalla Ricerca Opartiva”; 29 ottobre, www.dors.it .

Molteni L., Troilo G. (2007), *“Ricerche di marketing”*, Ed. McGraw-Hill, Milano.

Montgomery D.C. (2000), *Controllo statistico della qualità*, McGraw, Milano.

Morgan R.M. e Hunt S.D. (1994), “The Commitment-Trust Theory

Oliver R.L. e Swan J.E. (1989), “Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: a Field Approach”, *Journal of Marketing*, April, pp.21-35.

Oliver R.L. (1980), "A Cognitive Model of Antecedents and the Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 4, pp.460-469.

Oliver R.L. (1997), *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York; Oliver R. L. (1999), "Whence Consumer Loyalty", *Journal of Marketing*, special issue, pp.33-44.

Parasuraman A. and Berry L.L (1991), "*Marketing Services: Computing through Quality*", The Free Press, New York pp. 136-142.

Parasuraman A. (1986), "Marketing Reserch", Addison-Wesley, Reading, Massachussets

Peacock P. R. (1998), "Data Minig in Marketing: Part 1", *Marketing Management*, Inverno, pp. 9-18, e "Data Mining Management: Part. 2", *Marketing Management*, Primavera, pp. 15-25.

Peppers D.,and Rogers M. (1999), "*The one to one Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*", Doubleday, New York.

Peppers D. and Rogers M., (1997), "*The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time; Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*", Currency, New York.

Peppers D. and Rogers M (1999) "*The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Managemen*"t, Doubleday, New York; Peppers D. and Rogers M and Dorf B.,

Peppers D. and Rogers M, (1999), "*The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program*", Bantam, New York.

Peppers D. and Rogers M, (2001), "*One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World*", Doubleday, New York.

Press S., (1997), "Fool's Gold? As Companies Rus to Mine Data, They May Dig Up Real Gems – Or False Trend", *Sales&Marketing Management*, aprile, pp. 58, 60, 62.

Punj G. and Steward D.J. (1983) Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application, *Journal if Marketing Research* n. 20 pp.134-148.

Sanders A., (1999), "Yankee Imperialism", *Forbes*, 13 dicembre, p.56.

Shapiro B. Rangan V.K. and Sviokla J., (1992), "Staple Yourself to an Order", *Harvard Business Review*, luglio-agosto, pp. 113-22.

Sheth J.N., (1974), "An Investigation of Relationships among Evaluative Belief, Affect, Behavioral Intention, and Behavior", in Farley J.U., Howard J.A. and Ring L.W. (a cura di), *Consumer Behavior: Theory and Application*, Allyn&Bacon, Boston pp. 89-114.

Swan J.E. e Mercer A.A. (1981), "Consumer Satisfaction as a Function of Equity and Disconfirmation" in R.L.Day, H.K.Hunt (eds) *Refining Concepts and Measures of Customer Satisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington (IN), Indiana University.

Swanson S.R., Kelley S.W. (2001), "Service recovery Attributions and Word-of-Mouth Intentions", *European Journal of marketing*, Vol. 35, n. 1/2, pp.194/211.

Reichheld F. (2006), "*Buoni e cattivi profitti. Il cliente come promotore dell'impresa*", Etas, Firenze.

Reichheld F.F., Sasser W.E. Jr. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol. 68, settembre/ottobre, pp. 105-111.

Reinartz W. and Kumar V. (2002), "The Mismatch of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, luglio, pp. 86-94.

Rigby D.K., Reichheld F.F. and Scheffer P (2002), "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, Febbraio, pp. 101-109.

Ullaga W. (2001), "Customer Value in Business Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 315-319.

Urban G L (2004), "The Emerging era of Customer Advocacy", *MIT Sloan Management Review*, Inverno 2004, pp. 77-82.

Valdani E. (1995), "*Marketing strategic*", Etas Libri Milano.

Verity J. (1995), "A Trillion-Byte Weapon", *BusinessWeek*, 31 luglio, pp. 80-81.

Ware JE, Kosinski M and Keller S.D. (1996), A 12-Item Short Form Health Survey: Construction of Scales and Preliminary Test of Reliability and Validity, in *Med Care*, n. 34 pp. 220-233.

Webster Jr. F.E., (1994), *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, Wiley, New York.

Wind Y. , Mahajan V. and Gunther R.E., (2002), *“Il Consumatore Centurato ovvero il Marketing della Convergenza”*, F. Ancarani (a cura di), ed. Etas, Milano.

CAPITOLO TERZO

QUALITA' E CUSTOMER SATISFACTION NEI SERVIZI

“Un servizio è qualcosa che si può acquistare o vendere ma che non può cascarvi su un piede”

Gummesson (1987)

3.1 I SERVIZI E LE LORO CARATTERISTICHE

Un servizio è un fenomeno complicato . Il termine ha molto significati, che vanno dal servizio personale al servizio inteso come prodotto. Negli anni Sessanta, Settanta e Ottanta gli studiosi del settore hanno proposto una serie di definizioni dei servizi che tuttavia però erano concentrate più sul fenomeno del servizio comprendendo quasi unicamente i servizi forniti dalle cosiddette aziende dei servizi.

Alla fine degli anni Ottanta, il dibattito sulla possibile definizione dei servizi perse mordente, senza che fosse raggiunto un consenso generale su una delle formule proposte. Ciò nonostante nel 1990 è stata proposta sia pure la seguente definizione :

“Un servizio è un processo consistente in una serie di attività di natura più o meno intangibile che normalmente, ma non necessariamente, hanno luogo nell’interazione tra cliente e impiegato e/o risorse fisiche o prodotti e/o sistemi del fornitore del servizio, che vengono fornite come soluzione ai problemi del cliente”⁹⁷.

Il servizio o, meglio, l’attività di servizio può essere, quindi, definita come una prestazione personale, cioè che consiste fondamentalmente nell’attività di una o più persone (l’erogatore o gli erogatori) svolta a favore di una o più altre persone (i clienti o consumatori o fruitori). Il servizio è, quindi, essenzialmente una relazione personale, cioè fra almeno due persone che sono l’erogatore/i ed il cliente/i. Se uno dei due termini della relazione non c’è non esiste il servizio (si pensi all’insegnante senza studenti e viceversa). Non bisogna, però, confondere la definizione del servizio come attività con quella dei servizi come settore dell’economia, che sono tutte quelle

⁹⁷ Grönroos C., (2002), “*Management e Marketing dei Servizi*”, Ed. ISEDI, Torino.

attività che non rientrano nell'agricoltura e nell'industria e, quindi, nella produzione di beni (è una definizione residuale)⁹⁸.

Nel definire le caratteristiche dei servizi molto spesso essi vengono confrontati con i prodotti fisici (Tab. 3.1).

Tabella 3.1 – Differenze tra servizi e prodotti fisici

Prodotti fisici	Servizi
Tangibili	Intangibili
Omogenei	Eterogenei
Produzione e distribuzione sono separate dal consumo	Produzione, distribuzione e consumo sono processi simultanei
Una cosa, un oggetto	Un'attività o un processo
Il valore essenziale viene prodotto in fabbrica	Il valore essenziale viene prodotto nelle interazioni venditore/acquirente
I clienti (normalmente) non partecipano al processo di produzione	I clienti partecipano alla produzione
Possono essere tenuti in magazzino	Non possono essere tenuti in magazzino
Trasferimento di proprietà	Non c'è trasferimento di proprietà

Fonte: Grönroos C., (2002), "Management e Marketing dei Servizi", Ed. ISEDI, Torino

Tuttavia nella maggior parte dei servizi si possono individuare tre caratteristiche fondamentali.

I servizi sono *processi* che consistono in attività o una serie di attività in cui si utilizza un certo numero di tipi diversi di risorse – umana oltre che di altro genere – spesso in interazione con diretta con i clienti, in modo da trovare una soluzione al problema del cliente. Dal momento che il cliente partecipa al processo, questo diventa parte della soluzione, in particolar modo nella parte in cui il cliente partecipa. Questa è la proprietà più importante dei servizi poiché è da essa che derivano la maggior parte delle altre caratteristiche.

I servizi, almeno in una certa misura, vengono *prodotti e consumati simultaneamente*. Data questa caratteristica, quella dell'inseparabilità, è difficile effettuare un controllo della qualità e svolgere un'azione di marketing nel senso tradizionale del termine, visto che non esiste una qualità prodotta in precedenza da controllare prima che il servizio venga venduto e consumato. La maggior parte del

⁹⁸ Visconti G. (2007), "Il metodo ServQual per la misurazione ed il monitoraggio della Customer Satisfaction delle imprese di servizi", *Marketing*, n.5, pp. 36-43.

servizio è invisibile tuttavia è proprio la parte visibile dell'attività di produzione che resta visibile nella mente del cliente. Per il resto il cliente può sperimentare soltanto il risultato, mentre le attività visibili vengono sperimentate e valutate in ogni dettaglio. Quindi il controllo della qualità e l'azione di marketing devono avvenire nello stesso tempo e luogo in cui si verificano simultaneamente produzione e consumo del servizio.

Infine *il cliente*, almeno in una certa misura *partecipa al processo di produzione*. Il cliente infatti non si limita a ricevere il servizio ma partecipa al processo del servizio anche in quanto risorsa della produzione. Per questo motivo, nonché per le altre caratteristiche, non è possibile tenere un magazzino allo stesso modo in cui è possibile farlo con i prodotti industrializzati.

Nella maggior parte della letteratura specialistica la caratteristica che viene considerata più importante nel servizio è la sua *intangibilità*. Fin dagli inizi degli anni Ottanta è diventata una abitudine indicare come caratteristica essenziale dei servizi l'intangibilità, l'inseparabilità, l'eterogeneità e deperibilità, senza, a volte, alcuna discussione dei principi logici sui quali è basata. D'altra parte anche i beni materiali non sempre sono tangibili nella mente dei clienti: un chilo di pomodori o un'automobili possono essere percepiti a loro volta in modo soggettivo e intangibile. Dunque la caratteristica dell'intangibilità non distingue i servizi dai beni materiali con la chiarezza che di solito le viene attribuita nella letteratura. Ciò nonostante rimane una caratteristica dei servizi.

Di solito un servizio viene percepito in modo *soggettivo*. Nel descrivere un servizio, i clienti usano in genere espressioni come “esperienza”, “fiducia”, “sensazione” e “sicurezza”. Sono modi molto astratti di definire l'essenza di un servizio, e questa deriva, naturalmente dalla sua intangibilità. Tuttavia, molti servizi comprendono anche elementi molto tangibili: per esempio il cibo di un ristorante, i documenti usati da uno spedizionieri e le parti di ricambio usate da un'officina di riparazione. Ciò nonostante, l'essenza di un servizio è appunto l'intangibilità del fenomeno stesso. È questa la caratteristica più citata per definire un servizio.

Molte definizioni, inoltre, sottintendono che i servizi non si traducono in un acquisto di *proprietà*, e normalmente questo è vero. Basti pensare ai servizi bancari; quando ritiriamo dei soldi dal nostro conto corrente, si può avere la sensazione che il servizio della banca sia il nostro entrare in possesso del denaro ritirato, ma in realtà non è stata la banca a creare questa proprietà, in quanto il denaro è stato sempre nostro e la

banca si è solo limitata ad averne cura per un certo periodo di tempo, usandolo in cambio degli interessi.

Infine, dato l'impatto delle persone (personale, clientela o entrambi), sulla produzione e sul processo di consegna, dalle caratteristiche essenziali del servizio deriva un aspetto di *eterogeneità*. Il servizio⁹⁹ reso a un cliente non è esattamente uguale allo "stesso" servizio reso al cliente successivo, se non altro perché il rapporto sociale varia da una situazione ad un'altra. Lo stesso servizio può infatti svilupparsi volta per volta con modalità e risultati completamente diversi; e altrettanto diversi possono essere ogni volta gli elementi di valutazione della qualità.

Le differenze non sono legate soltanto alle diverse tipologie di clienti, ma anche, per lo stesso cliente, alla variabilità di momenti e situazioni. È esperienza comune l'affrontare lo stesso servizio di volta in volta con esigenze e attese diverse. Infine un'ulteriore peculiarità è legata al fatto che il cliente valuta la qualità di alcune prestazioni di servizi sulla base di fattori che non riguardano la funzione primaria del servizio prestato, ma aspetti secondari, come la puntualità e il rispetto degli orari concordati o il grado di rassicurazioni e di spiegazioni rilasciate sul lavoro svolto. L'eterogeneità dei servizi costituisce uno dei principali problemi della gestione dei servizi, vale a dire quello di fare in modo che i clienti percepiscano una qualità uniforme dei servizi prodotti forniti dall'azienda.

In conclusione le aziende di servizi, o le organizzazioni di servizi delle industrie manifatturiere, non hanno prodotti (intesi come pacchetti di prodotti in precedenza, comprensivi di risorse e caratteristiche) da offrire ai propri clienti, ma soltanto processi. Naturalmente anche questi processi sfociano in un risultato finale importante per il cliente. Tuttavia poiché il risultato, per esempio, del management di un processo di consulenza o di una sistemazione alberghiera non può sussistere indipendentemente dal processo, e poiché il processo – dal punto di vista del cliente – è aperto¹⁰⁰ è bene considerare il risultato come parte del processo. Tanto il processo quanto il risultato hanno un impatto sulla qualità del servizio percepito dal cliente, e di conseguenza sul valore percepito dal cliente.

⁹⁹ Conti T. De Risi P (a cura di), (2001), "*Manuale della Qualità*", Ed. IISole24Ore, Milano

¹⁰⁰ "Il processo distingue facilmente un servizio da un altro e, grazie a questa inseparabilità tra il processo del servizio e il consumo del servizio, il processo stesso si può definire processo aperto. Dunque, a prescindere dal modo in cui il cliente percepisce il risultato di un processo di servizio, il consumo del servizio è sostanzialmente consumo del processo". Grönroos C., (2002), "*Management e Marketing dei Servizi*", Ed. ISEDI, Torino.

Pertanto una delle sfide più importanti che i fornitori di servizi devono affrontare consiste nel mettere a punto modi innovativi di gestire i processi come soluzione per i problemi dei clienti.

3.1.2 LA QUALITÀ DEL SERVIZIO

Poiché i servizi sono una serie di processi nei quali la produzione e il consumo non possono essere del tutto separati e ai quali il consumatore spesso partecipa attivamente nel corso del processo di produzione, essi vengono percepiti come un fenomeno particolarmente complesso e di conseguenza anche la qualità dei servizi è considerata come qualcosa di molto complesso e difficile.

L'interesse per la qualità del servizio ha cominciato a manifestarsi verso la fine degli anni Settanta. Nella letteratura sul marketing dei servizi questo approccio nei confronti della qualità è stato introdotto nel 1982 da Grönroos, con i concetti di qualità percepita del servizio e modello di qualità totale percepita del servizio. Con gli anni il punto focale della ricerca si è spostato. Il modello originale della qualità percepita dal servizio si è evoluto per aiutare manager e ricercatori a comprendere quali sono le componenti essenziali di un servizio nella mente dei clienti. Accanto alle ricerche sulla qualità del servizio, esiste anche un filone ormai saldamente attestato di management della qualità che affonda le proprie radici nel Total Quality Management (TQM) e nell'UNI EN ISO 9001 secondo cui la qualità è l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un bene o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare le esigenze espresse od implicite del consumatore (o cliente). La qualità del servizio è, pertanto, il grado di soddisfazione che un servizio può dare ai bisogni, alle attese ed ai desideri di uno specifico cliente. Da ciò ne deriva che la qualità di un particolare prodotto o servizio equivale a ciò che il cliente percepisce in essa.

I servizi sono processi che vengono percepiti in modo più o meno soggettivo, nei quali le attività di produzione e consumo hanno luogo simultaneamente, e presuppongono interazioni che comprendono una serie di momenti della verità tra cliente e fornitore del servizio. Ciò che avviene nel corso di queste interazioni avrà un impatto importante sul modo in cui il servizio verrà percepito.

Nel servizio erogato vengono individuate le seguenti componenti: cosa viene erogato o **componente tecnica**; come (in che modo) viene erogato, ossia la

componente funzionale; da chi viene erogato o **componente relazionale**. Queste tre componenti fondamentali sono poi utilizzate nella costruzione dei modelli di qualità dei servizi e dei relativi strumenti di monitoraggio, fra cui *ServQual*.

Se la qualità tecnica rappresenta cosa rimane al cliente una volta conclusi il processo di produzione e le interazioni acquirente-venditore, la qualità funzionale e relazionale rappresentano le dimensioni che influenzano particolarmente la percezione della qualità da parte del cliente.

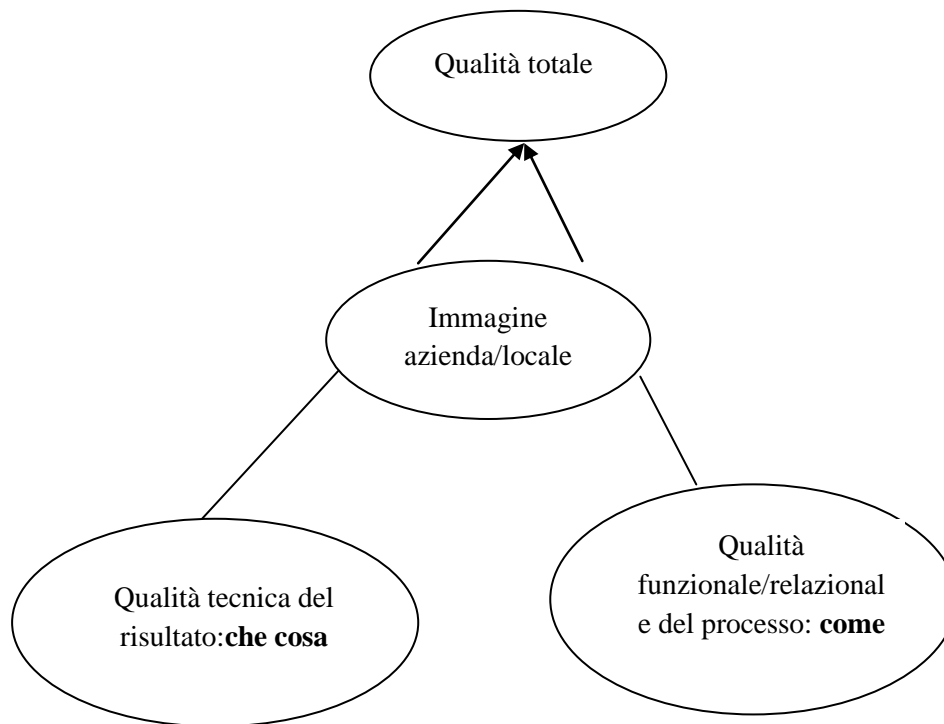
Il cliente è influenzato quindi anche dal modo in cui la qualità tecnica gli viene trasmessa.

Dunque, come risulta dalla fig. 3.1, si hanno due dimensioni fondamentali della qualità, ossia ciò che il cliente riceve e come lo riceve. Il risultato tecnico o esito del processo (qualità tecnica) e la dimensione funzionale del processo (qualità funzionale). È facile intuire che la dimensione della qualità funzionale non può essere valutata in modo oggettivo quanto la dimensione tecnica, in quanto spesso viene percepita in modo soggettivo.

Di solito il fornitore di un servizio non può nascondersi dietro un marchio o dietro distributori. Nella maggior parte dei casi i clienti possono vedere l'azienda, le sue risorse e il suo modo di operare. L'immagine aziendale e/o locale è quindi della massima importanza per la maggior parte dei servizi.

La qualità tecnica dell'esito del processo del servizio costituisce un prerequisito per la buona qualità, e deve assicurare un livello accettabile; tuttavia essa da sola non garantisce che i clienti percepiscano come buona la qualità del servizio. Perché i clienti possano avere una percezione positiva della qualità totale del servizio, dev'essere buona anche la qualità funzionale/relazionale. È lo sviluppo di queste ultime due dimensioni che può aggiungere un valore sostanziale per i clienti e creare così un margine competitivo necessario. In sintesi è possibile sconfiggere la concorrenza se si forniscono ai clienti servizi più numerosi e migliori, nei quali si mette l'accento sulla qualità funzionale/relazionale.

Fig. 3.1. Le dimensioni della qualità nel servizio



Fonte: Grönroos C., (2002), “*Management e Marketing dei Servizi*”, Ed. ISEDI, Torino.

Una buona percezione della qualità si ottiene quando la qualità sperimentata risponde alle aspettative del cliente, vale a dire alla qualità che questi ci si aspetta. Se le aspettative non sono realistiche, la qualità totale percepita sarà insufficiente, anche se la qualità sperimentata è buona sul piano oggettivo.

La qualità che il cliente si aspetta è in funzione di molti fattori, vale a dire comunicazione al mercato, comunicazione passaparola, immagine azienda/locale ed esigenze del mercato.

Come per i beni materiali anche in relazione ai servizi il livello di qualità totale percepita non è determinato solo dal livello delle dimensioni della qualità tecnica e funzionale/relazionale, ma piuttosto dal *divario tra la qualità che ci si aspetta e la qualità sperimentata* o detto anche *modello della discrepanza*.

Il paradigma della discrepanza è stato sviluppato con esplicito riferimento alla soddisfazione/insoddisfazione derivante dal processo valutativo successivo all'acquisto. Alla base del modello è possibile individuare quattro componenti: *aspettative, performance percepita, discrepanza e soddisfazione*. Dal confronto tra performance percepita e standard atteso si determina una discrepanza

positiva/negativa dalla quale dipende a sua volta un giudizio di soddisfazione/insoddisfazione espresso dal cliente.

3.1.3 LE DETERMINANTI DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO E IL MODELLO SERVQUAL

Per quanto attiene la problematica della misurazione, il punto centrale riguarda la qualità del servizio, e in particolare, se essa debba essere misurata come differenza tra le aspettative e le percezioni oppure se il solo giudizio sulle percezioni, comportando comunque un confronto implicito con le aspettative, sia sufficiente a garantire una valutazione attendibile della qualità¹⁰¹.

La valutazione sulla qualità¹⁰² del servizio può essere richiesta al cliente anche con un unico giudizio complessivo sul suo livello di soddisfazione. Ma questo sistema viene utilizzato molto poco perché incapace di identificare quali sono gli aspetti più carenti e quelli più soddisfacenti del servizio erogato, in modo tale da poter intraprendere azioni di miglioramento.

Pertanto, per giungere all'identificazione delle criticità, oltre che ad un giudizio complessivo sul livello qualitativo del servizio (che è sempre possibile ottenere), si deve scomporre quest'ultimo in:

- ✓ *Dimensioni* della qualità del servizio:
- ✓ *Fattori* di qualità del servizio: i singoli aspetti rilevanti per il cliente ai fini della sua percezione della qualità del servizio, cioè della sua soddisfazione, facenti parte di una delle dimensioni del servizio

¹⁰¹ Brasini S, Freo M, Tassinari F, Tassinari G. (2002), *Statistica aziendale e analisi di mercato*, Manuali il Mulino, Bologna

¹⁰² Visconti G. (2007), "Il metodo ServQual per la misurazione ed il monitoraggio della Customer Satisfaction delle imprese di servizi", *Marketing*, n.5, pp. 36-43; Van Iwaarden, J., van der Wiele, T., Ball, L., and Millen, R. (2003), "Applying SERVQUAL to websites: An exploratory study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.20, No.8, pp. 919-935; Wisniewski, M. (2001), "Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services", *Managing Service Quality*, Vol.11, No.6, pp. 380-388; Wisniewski, M. and Donnelly, M. (1996), "Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL", *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 357-365. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), *Delivering quality service; Balancing customer perceptions and expectations*, The Free Press, New York, NY.

La metodologia utilizzata per la misurazione della qualità del servizio è il Servqual che utilizza le informazioni desumibili da un'indagine sul campo messa a punto per rappresentare le cinque dimensioni base dei servizi:

- ✓ **Affidabilità:** delle cinque dimensioni, l'affidabilità si è sempre dimostrata la principale determinante delle percezioni di qualità tra i clienti. L'affidabilità viene definita come la capacità di effettuare il servizio promesso in maniera puntuale e accurata. Nel suo significato più ampio, affidabilità significa che l'azienda maniene le promesse: in merito all'erogazione del servizio, alla strutturazione del servizio, alla soluzione dei problemi. I clienti vogliono lavorare con aziende che mantengono le loro promesse, in particolare quelle relative agli attributi fondamentali del servizio.
- ✓ **Reattività:** è la disponibilità ad aiutare i clienti e a fornire loro un servizio sollecito. Questa dimensione enfatizza l'attenzione e la sollecitudine nel rispondere alle richieste, alle domande, alle rimostranze e ai problemi dei clienti. La reattività viene comunicata al cliente dalla durata d'attesa necessaria per l'assistenza e per la risposta alle domande o dal livello di attenzione ai problemi. La reattività implica anche i concetti di flessibilità e di capacità di customizzare il servizio secondo le esigenze del cliente. Per eccellere nella dimensione della reattività, un'azienda deve mettersi in condizioni di vedere l'erogazione del servizio e la gestione delle richieste dal punto di vista del cliente, anziché dal suo. Gli standard di velocità e sollecitudine che riflettono la visione interna dell'azienda possono risultare molto diversi da quelli che si pone il cliente;
- ✓ **Capacità di rassicurazione:** consiste nella competenza e nella cortesia dei dipendenti, e nella capacità dell'azienda d'ispirare fiducia e confidenza. Questa dimensione tende a essere particolarmente importante per i servizi che nella percezione del cliente implicano un rischio elevato e/o risultano incerti quanto a valutazioni dei risultati: è il caso dei servizi bancari e assicurativi, del brokeraggio, dell'assistenza sanitaria e dei servizi legali. La fiducia e la confidenza vengono impersonate in colui che fa da tramite tra il cliente e l'azienda; in questi contesti di servizio, l'azienda cerca di costruire un clima di fiducia e lealtà tra le persone di contatto e i singoli clienti.
- ✓ **Empatia:** è l'attenzione specifica e individualizzata che l'azienda riserva ai propri clienti. L'essenza dell'empatia consiste nel trasmettere, attraverso un

servizio personalizzato o customizzato, il messaggio che i clienti sono unici e speciali. I clienti vogliono sentirsi compresi e apprezzati dalle imprese che forniscono loro dei servizi. I dipendenti delle piccole imprese di servizi conoscono spesso per nome i clienti e costruiscono con loro nelle relazioni che riflettono la conoscenza dei loro gusti e delle loro preferenze. Quando queste piccole imprese si trovano a competere con delle imprese di maggiori dimensioni, la capacità di essere in empatia le conferisce un netto vantaggio.

- ✓ **Elementi tangibili:** sono costituiti dall'aspetto dell'ambiente fisico, delle macchine, del personale e del materiale usato per la comunicazione. Tutti questi elementi forniscono delle rappresentazioni fisiche, o delle immagini, del servizio che i clienti – in particolare quelli nuovi – useranno per valutare la qualità. Tra i settori che dei servizi che enfatizzano gli elementi tangibili nella propria strategia vi sono quelli che “ospitano” il cliente, ovvero alberghi, ristoranti, grandi magazzini, supermercati e centri d'intrattenimento¹⁰³.

Come è possibile notare il questionario ServQual è dedicato per quattro quinti agli aspetti relazionali dell'erogazione del servizio, per cui è poco adatto, ai servizi più semplici od a quelli in cui in cui vi è una scarsa se non nulla interazione personale fra erogatore e cliente (si pensi ad un bancomat o ad un servizio on line). Una volta scelta o costruita la classificazione delle dimensioni qualitative del servizio più adatta all'attività in esame, si devono identificare i fattori qualitativi, ossia i singoli elementi del servizio su cui chiedere il giudizio di soddisfazione ai clienti da intervistare.

Per ciascun item vengono posti due quesiti, il primo riguardante le aspettative dei clienti, verificando le attese qualitative che i clienti hanno genericamente nei confronti di un servizio di un certo tipo (la c.d. qualità attesa), e il secondo, sempre utilizzando le stesse affermazioni, la percezione, chiedendo al cliente di esprimere un giudizio sugli aspetti qualitativi del servizio offerto da una specifica impresa erogatrice (la c.d. qualità percepita). entrambe misurate su una scala a intervalli¹⁰⁴.

¹⁰³ Bitner M.J., Gremler D.D., Zeithaml V.A., (2002), “*Marketing dei Servizi*”, Ed. McGraw-Hill, Milano.

¹⁰⁴ Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1986), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Report No. 86-108*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.; Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12- 40.; Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1991), "Refinement and

Per esempio, nel primo blocco di items, di solito intitolato *Sezione aspettative del cliente o Qualità /Servizio attesa/o*, si rilevano le aspettative generiche che il cliente ha nei confronti dell'ospitalità in un albergo di buon livello, mentre nel secondo blocco, di solito intitolato *Sezione percezioni del servizio o Qualità /Servizio percepita/o*, si rilevano le percezioni del cliente sulla qualità del servizio di ospitalità di uno specifico albergo.

In base alle discrepanze tra aspettative ed esperienza in merito alle ventidue qualifiche (ossia gli items), è possibile calcolare un punteggio complessivo relativo alla qualità. Più il punteggio indica che le esperienze sono al disotto delle aspettative, più bassa è la qualità percepita.

L'applicazione del SerQual ha suscitato una serie di controversie. In molti studi si riferisce che le determinanti sono risultate stabili per vari tipi di servizi, mentre in altre non è stata riscontrata la serie di cinque determinanti standard. Inoltre a volte nell'analisi di un fattore si constata una serie di determinanti per le aspettative e un'altra per le esperienze, senza contare che i ventidue attributi usati nel modello originale non descrivono sempre in modo accurato tutti gli aspetti di un determinato servizio.

Ecco perché prima di adottare questo strumento di valutazione è opportuno rivedere le determinanti e le loro qualifiche, per adeguarle alla situazione.

3.1.3 IL MODELLO DEI GAP DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI

Il modello dei gap nella qualità dei servizi (Fig. 3.2.) considera i servizi in modo organico e integrato, includendo i concetti basilari, le strategie e le decisioni che caratterizzano in particolare il marketing nei servizi¹⁰⁵

La base del modello è rappresentata dal *Gap del cliente o Gap di valore* poiché costituisce il punto cruciale per erogare un servizio di qualità

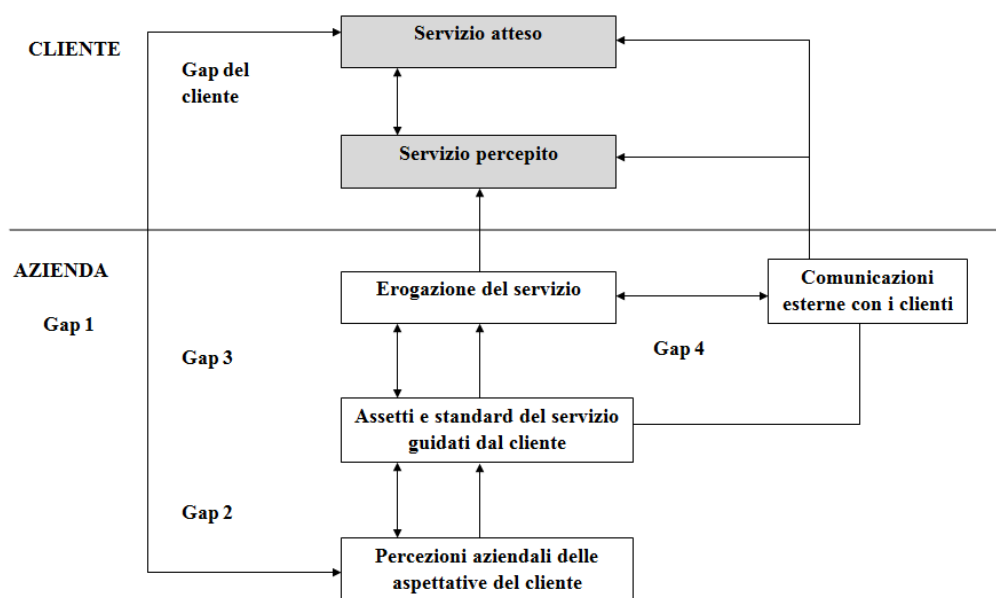
Il gap del cliente è dato dallo scostamento tra valore desiderato/atteso e valore percepito. Le aspettative del cliente sono gli standard – o i termini di riferimento –

reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67, pp. 420-450; Sahney, S., Banwet, D.K., and Karunes, S. (2004), "A SERVQUAL and QFD approach to total quality education: A student perspective", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.53, No.2, pp. 143-166.

¹⁰⁵ Berry L.L., Parasuraman A., Zeithaml V.A. (1990), "*Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*", Ed. Free Press, New York.

che i consumatori portano con sé nell'esperienza del servizio; di contro le percezioni sono valutazioni soggettive in merito alle effettive esperienze del servizio. Consiste essenzialmente in un'errata comprensione della domanda che si traduce nell'offerta di prodotti o servizi non allineati con il sistema di preferenze dei clienti.

Figura 3.2 – Il modello della qualità del servizio basato sui Gap



Fonte: Berry L.L., Parasuraman A., Zeithaml V.A. (1990), *“Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations”*, Ed. Free Press, New York.

L'analisi di tale gap implica la necessità di ricostruire la *customer value hierarchy*, ossia la gerarchia degli attributi un prodotto. Attraverso questa il cliente definisce la composizione del suo prodotto ideale, che utilizzerà come guida nella scelta delle possibili offerte presenti sul mercato. Una volta effettuata la scelta d'acquisto, la soddisfazione del cliente sarà in funzione dello scostamento tra il prodotto/servizio acquistato e le proprie attese e ideali.

Attraverso questo processo risulta più semplice definire il pacchetto di attributi tangibili e intangibili che deve caratterizzare l'offerta al fine di massimizzare la soddisfazione della clientela.

Poiché l'attenzione al cliente e la sua soddisfazione sono determinanti per la competitività delle aziende, tutte le imprese interessate a fornire un servizio di qualità devono partire da una chiara comprensione dei loro clienti. Le fonti da cui il cliente trae le sue aspettative comprendono sia i fattori controllati dell'impresa (pubblicità,

promesse commerciali) sia fattori su cui l'impresa ha scarse possibilità di incidere (bisogni personali innati, passaparola, offerte dei concorrenti).

Per chiudere l'elemento centrale rappresentato dal gap del cliente, il modello suggerisce che devono essere colmati altri quattro gap: i gap del fornitore. Si tratta di gap generati all'interno dell'azienda fornitrice di servizi e che includono:

- ✓ **Gap 1: non sapere cosa si aspettano i clienti;**
- ✓ **Gap 2: non selezionare i modelli giusti e gli standard adeguati di servizio;**
- ✓ **Gap 3: non rispettare gli standard di servizio;**
- ✓ **Gap 4: non allineare le performance alle promesse¹⁰⁶.**

Gap del fornitore n. 1 o Gap di Sintonia è dato dallo scostamento tra percezione del management e aspettative del cliente, dipende perciò dall'incapacità dell'impresa di interpretare e definire correttamente i bisogni della domanda e per tale motivazione rappresenta una delle fondamentali determinanti dell'insoddisfazione dei clienti.

La principale causa di tale gap è riconducibile al frammentarsi della domanda, caratterizzata da aspettative sempre più eterogenee, differenziate che rendono la domanda complessa e articolata, portando l'impresa a segmentare in modo erroneo il mercato. Ciò implica lo sviluppo di capacità di segmentazione creative in grado di ritagliare l'assetto competitivo in funzione sia dei bisogni che l'azienda è in grado di soddisfare, sia delle capacità distintive possedute.

Gran parte degli errori commessi nella progettazione dell'offerta e nella definizione delle politiche di marketing deriva dalle insufficienti risorse materiali e immateriali dedicate all'analisi delle esigenze dei potenziali acquirenti. Una delle cause più evidenti di insoddisfazione della clientela è dunque riconducibile alla difficoltà di comprendere a fondo le esigenze da questa palesate.

Quando il management non comprende a fondo queste aspettative, le persone investite dell'autorità e della responsabilità di fissare delle priorità rischiano di avviare una catena di decisioni sbagliate e di allocazioni sub ottimali delle risorse, che determina delle percezioni negative in merito alla qualità del servizio. Per tale motivazione è di fondamentale importanza che le aziende sviluppino canali di comunicazioni efficienti con i clienti e attuino piani di recupero del servizio quando si verificano disservizi. È fondamentale che un'organizzazione comprenda

¹⁰⁶ Bitner M.J., Gremler D.D., Zeithaml V.A., (2002), *“Marketing dei Servizi”*, Ed. McGraw-Hill, Milano.

l'importanza del recupero del servizio: perché i clienti si lamentano, cosa si aspettano quando protestano e come sviluppare delle strategie capaci di recuperare il servizio.

Una volta definite correttamente le aspettative è opportuno che l'impresa sia anche in grado di selezionare modelli e standard di servizi adeguati. Una percezione accurata di quali siano le aspettative dei clienti è, infatti, necessario ma non sufficiente per erogare qualità del servizio superiore. Un tema ricorrente nelle aziende di servizi è la difficoltà di tradurre le aspettative dei clienti in specifiche di qualità del servizio che il personale possa comprendere e realizzare. La differenza tra la comprensione delle aspettative del cliente da parte dell'azienda e lo sviluppo dei modelli e standard di servizio guidati dal cliente stesso sono problemi che si riflettono nel *Gap del fornitore n. 2* o detto anche *Gap di allineamento/coinvolgimento*.

Gli standard guidati dal cliente sono diversi da quelli classici di performance impiegati da quasi tutte le imprese dei servizi, in quanto si basano su dei requisiti critici che sono visibili e misurabili da parte sua; sono standard operativi istituiti per rispondere alle aspettative e alle priorità dei clienti, anziché ai problemi che stanno a cuore all'azienda, come la produttività o l'efficienza. Essendo intangibili, i servizi sono difficili da descrivere e comunicare: ciò vale soprattutto quando si tratta di nuovi o in via di sviluppo. È indispensabile che tutti i soggetti coinvolti (manager, dipendenti di *front-line*, e staff di supporto) lavorino con gli stessi concetti inerenti al nuovo servizio basati sui bisogni e sulle aspettative del cliente. Per uno già esistente, qualunque tentativo di miglioramento è destinato a fallire se manca una visione unitaria del servizio stesso e dei problemi che vi si associano.

La mancanza di una visione unitaria o l'incapacità di realizzarla poiché mancano idonei meccanismi organizzativi o adeguate competenze, possono essere determinate da diverse cause, come un'errata comunicazione interna o il ricorso alla gerarchia da parte del management, la presenza di una cultura aziendale e uno stile di direzione non partecipativi che potrebbe comportare uno scarso orientamento alla collaborazione.

La qualità del servizio erogato dal personale di contatto con il cliente è influenzata in misura decisiva dagli standard in base ai quali questi collaboratori vengono valutati e ricompensati. I modelli segnalano al personale di contatto quali sono le priorità del management e i tipi performance che contano davvero; quando mancano degli standard o quando quelli che ci sono non riflettono le aspettative dei clienti, la qualità del servizio, così come viene percepita, tende a risentirne; quando invece ci sono

degli standard che riflettono in modo esatto le attese dei clienti, la qualità del servizio che essi ricevono è in genere più apprezzata.

La progettazione del servizio e la fissazione di standard sono condizione necessarie ma non sufficienti per offrire un servizio di qualità. L'azienda deve disporre di sistemi, processi e persone in grado di assicurare che il servizio erogato si uguale (o superiore) a quello progettato e agli standard stabiliti.

Il *Gap del fornitore n.3* o *Gap di percezione* è la discrepanza tra lo sviluppo di standard di servizio guidati dal cliente e la performance erogata in realtà dai dipendenti dell'azienda. Anche quando esistono delle direttive per offrire i servizi in maniera inappuntabile e trattare in modo corretto i clienti una performance di qualità non comunque certa. Per essere efficaci gli standard devono essere supportati da risorse appropriate (persone, sistemi, tecnologie) e vanno anche imposti a livello organizzativo.

L'accertamento del gap di percezione presuppone un percorso analitico assimilabile a quello descritto discutendo del gap di valore, con l'unica differenza che in questo caso non si misurano distanze tra posizionamento percepito, posizionamento atteso e posizionamento ideale, bensì quella tra posizionamento percepito e posizionamento teorico del profilo d'offerta, definito alla luce dell'intensità effettivamente posseduta dagli attributi che lo compongono. Una delle variabili più cruciali di tale gap è rappresentato proprio dal cliente. Anche se il personale di contatto e gli intermediari erogano un servizio perfettamente coerente alle modalità stabilite di somministrazione, la variabile incontrollabile rappresentata dai clienti può generare eterogeneità; se questi non esercitano a dovere il proprio ruolo, fornendo ad esempio informazioni incomplete o non del tutto corrette od omettono di leggere e di seguire le istruzioni, la qualità del servizio viene messa in repentaglio. Inoltre un cliente può anche influenzare negativamente la qualità del servizio ricevuto da altri cliente. Pertanto la comprensione dei ruoli dei consumatori e del modo in cui questi possono influenzare l'erogazione del servizio sono aspetti assolutamente critici.

Il *Gap del fornitore n. 4* illustra la differenza tra l'erogazione del servizio e le comunicazioni esterne del fornitore. Le promesse fatte da un'impresa di servizi attraverso la pubblicità, la forza vendite e altre forme di comunicazione rischiano di accrescere le aspettative dei clienti, che rappresentano lo standard in base al quale essi valutano la qualità del servizio. La discrepanza tra il servizio effettivo e quello promesso produce pertanto un effetto negativo sul gap del cliente. Le segnalazioni

esterne, attuate attraverso le comunicazioni di marketing o il *pricing*, possono ampliare il gap del cliente in quanto ne innalzano le aspettative in merito all'erogazione del servizio. Oltre a migliorare quest'ultima, le aziende devono anche gestire tutte le comunicazioni ai clienti, in modo che le promesse gonfiate non generino ulteriori aspettative.

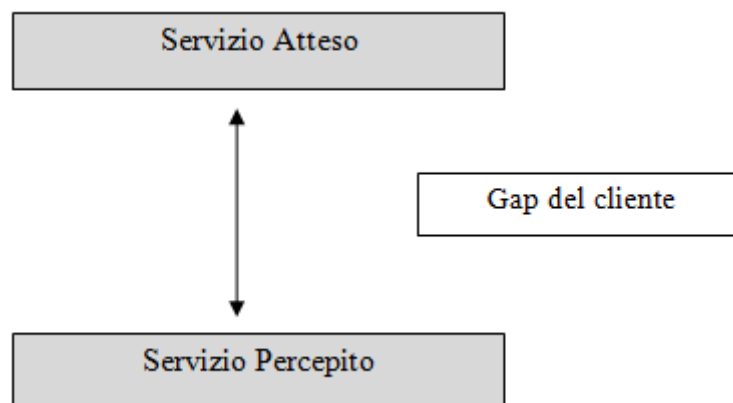
Per chiudere il gap del cliente è opportuno che l'azienda chiuda i gap del fornitore da 1 a 4. Finché esisteranno uno o più gap nella qualità del fornitore, il cliente percepirà dei problemi nella qualità del servizio.

Il modello prende l'avvio lì dove inizia il processo di miglioramento della qualità dei servizi: con la comprensione della natura e dell'entità del gap del cliente.

3.2 LA CUSTOMER SATISFACTION NEI SERVIZI (GAP DEL CLIENTE)

Le aspettative e le percezioni del cliente giocano un ruolo di primo piano nel marketing dei servizi. Le percezioni del cliente sono valutazioni soggettive delle esperienze effettive di servizio. Le aspettative del cliente sono gli standard relativi alla performance a cui vengono paragonate le esperienze effettive; vengono formulati spesso in base a ciò che secondo il cliente dovrebbe accadere o accadrà.

Figura 3.3 Gap del Cliente



Fonte: Fonte: Bitner M.J., Gremler D.D., Zeithaml V.A., (2002), *Marketing dei Servizi*, Ed. McGraw-Hill, Milano.

3.2.1 IL COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI NEI SERVIZI

Gli economisti hanno fatto una distinzione preliminare tra due categorie di proprietà dei prodotti destinati ai consumatori: le *caratteristiche di ricerca*, quelle che un consumatore può determinare prima di acquistare un prodotto e le *caratteristiche di esperienze*, quelle che si possono discernere solo dopo l'acquisto o durante il consumo¹⁰⁷. Una terza categoria, quelle delle *caratteristiche fiduciarie*, è costituita dalle caratteristiche che il consumatore ritiene impossibile valutare anche dopo l'acquisto e il consumo¹⁰⁸.

I beni e i servizi ricchi di caratteristiche fiduciarie sono i più difficili da valutare, perché il consumatore non ha le competenze sufficienti per capire se l'offerta soddisfa determinati bisogni o desideri, anche dopo il consumo. I servizi a causa delle sue tre caratteristiche principali: intangibilità, eterogeneità e inseparabilità della produzione e del consumo, fanno sì che siano ricchi proprio delle caratteristiche fiduciarie e ciò rende difficile la loro valutazione più dei beni materiali. Tale difficoltà costringe a sua volta i consumatori ad affidarsi a indizi e processi di altro tipo quando devono valutare i servizi.

Tuttavia il comportamento del consumatore riguardante il modo in cui questo effettua le scelte e prede le decisioni, oltre alle varie fasi che portano all'acquisto di un particolare servizio, mostrano somiglianze con il processo di acquisto dei beni. I clienti infatti seguono comunque una sequenza logica, dal riconoscimento del bisogno alla ricerca di informazioni, fino alla valutazione delle alternative e all'acquisto, anche se in alcuni casi è possibile notare delle differenze.

Una volta riconosciuto un bisogno, i consumatori ricercano le informazioni sui servizi che possono soddisfarlo: cercare informazioni potrebbe essere un processo lungo e formalizzato, se il servizio fosse importante per il consumatore o rappresentano un investimento di un certo valore (per esempio la scelta di un viaggio di nozze o il servizio di un architetto professionista) oppure potrebbe essere un processo veloce e relativamente automatico (un ristorante per un pranzo veloce oppure una stazione di servizio per il pieno). I consumatori utilizzano fonti personali

¹⁰⁷ Nelson P, (1970), "Information and Consumer Behavior", *Journal of Political Economy* 78, n.20, pp 311-29.

¹⁰⁸ Darby M.R. and Karni E. "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud", (1973), *Journal of Law and Economics* n. 16, aprile 1973, pp.67-86.

(amici o esperti) e non personali (come i mass media o un sito web) per raccogliere informazioni sui beni e servizi per ridurre il rischio e per sentirsi più fiduciosi sulle proprie scelte.

Il set prescelto di alternative è tendenzialmente più ristretto nei servizi che non nei beni. Una delle ragioni di questo fatto concerne le differenze nelle modalità di acquisto tra beni e servizi. Per acquistare beni, di solito i consumatori si recano nei punti vendita al dettaglio che espongono i prodotti concorrenti gli uni accanto agli altri, in modo da mettere in mostra le varie alternative. Per acquistare i servizi, invece il consumatore si reca in un esercizio (un'agenzia bancaria, una lavanderia a secco, un negozio di parrucchiere) che offre quasi sempre una singola "marca". Una seconda ragione che potrebbe spiegare la minor ampiezza di scelta presente nei servizi è che difficilmente i consumatori troveranno più di una o due aziende che forniscono gli stessi servizi in una determinata area geografica, mentre troveranno molti punti vendita che offrono articoli della stessa casa produttrice. Una terza ragione è la difficoltà di ottenere adeguate informazioni pre-acquisto sui servizi. Ecco perché di fronte alla necessità di raccogliere e valutare delle caratteristiche di esperienza, i consumatori sceglieranno semplicemente la prima alternativa accettabile, anziché ricercarne diverse.

Dopo aver valutato le varie alternative, i consumatori decidono di acquistare un servizio particolare oppure di produrlo da sé. Una delle differenze più interessanti tra i beni e i servizi è che la maggior parte dei beni sono prodotti completamente (in fabbrica) prima dell'acquisto da parte del cliente, che quindi può vedere e provare diverse volte l'oggetto che vuole acquistare. Per i servizi invece al momento dell'acquisto le informazioni disponibili potrebbero essere ancora poche: in modelli casi, il servizio viene acquistato e prodotti quasi allo stesso tempo, come per un pranzo al ristorante.; in altri casi il consumatore paga in anticipo tutto il prezzo (o una parte) per un servizio che non riceverà per molto tempo, come nel caso di una vacanza o di una istruzione universitaria.

Poiché il processo di scelta dei servizi contiene un rischio intrinseco, con molti fattori sconosciuti, l'esperienza stessa è la parte principale del processo di valutazione. I servizi presentano un maggior contenuto di caratteristiche di esperienza e fiduciarie, pertanto il modo in cui i consumatori giudicano una specifica esperienza di servizio diventa quindi estremamente importante nel processo di valutazione e nella decisione di riacquisto. Il termine esperienza del cliente tende a

comprendere processi di servizio che vanno dall'ordinario allo spettacolare. I clienti che acquistano servizi di manutenzione e lavaggio a secco provano comunque un'esperienza, sebbene meno entusiasmante di quella dei clienti che assistono ad uno spettacolo teatrale a fanno una vacanza. Tutti i servizi sono esperienze, alcuni sono più lunghi altri meno; alcuni sono complessi, altri più semplici. Creare e gestire processi ed esperienze efficaci sono elementi chiave per le imprese dei servizi.

Dopo l'esperienza del servizio i clienti esprimono una valutazione che in larga misura deciderà se ritorneranno o meno. Storicamente nel marketing ci si è concentrati molto di più sulle valutazioni prima dell'acquisto e sulla scelta dei clienti; soprattutto per i servizi, però, le valutazioni effettuate dopo l'acquisto e l'esperienza sono solitamente più utili per prevedere i successivi comportamenti dei clienti e l'eventuale riacquisto.

Tra i comportamenti che il consumatore può assumere una volta consumato il servizio riveste particolare importanza il passaparola così come per i beni. Le valutazioni post-esperienziali saranno molto importanti per i commenti che i consumatori faranno riguardo al servizio. Poiché essi vengono fortemente influenzati dall'opinione di altri, comprendere e controllare il passaparola diventa una funzione ancora più importante per le aziende di servizi. Il modo migliore per avere un buon passaparola è ovviamente quello di creare un'esperienza memorabile e positiva del servizio. Quando questo non è soddisfacente, occorre avere una strategia efficace di recupero per evitare un passaparola positivo.

Anche la fedeltà alla marca, l'attaccamento dei consumatori determinati *brand* di beni o servizi dipende da tutta una serie di fattori: il costo del passaggio a un'altra marca (*switching cost*), la disponibilità di sucedanei, il rischio percepito che viene associato all'acquisto e al livello di soddisfazione ottenuto in passato. Poiché ritengono più costoso passare a un'altra marca nei servizi, per la maggiore difficoltà di trovare dei fornitori sostitutivi e per i maggiori rischi che si legano ai servizi, i consumatori sono più inclini alla fedeltà nei servizi che nei beni. Cambiando marca nei servizi si va incontro a maggior costi di ricerca e a maggiori costi monetari che non cambiando marca nei beni. Per la difficoltà di ottenere informazioni sui servizi, i consumatori finiscono per ignorare delle alternative alla marca o per avere o per avere delle incertezze sulla capacità di quelle alternative di migliorare la loro soddisfazione rispetto alle marche utilizzate in precedenza.

La fedeltà di marca nei servizi è però una medaglia a due facce. Il fatto che i clienti di un fornitore di servizio siano fedeli alla marca non è evidentemente un problema. Ma il fatto che i clienti dei suoi concorrenti siano difficili da conquistare gli crea dei problemi particolari. Il fornitore di servizi dovrà attivarsi sul piano della comunicazione e della strategia presso i clienti dei concorrenti, enfatizzando le caratteristiche e i punti di forza di cui dispone lui e di cui difettano i concorrenti, enfatizzando le caratteristiche e i punti forza di cui dispone lui e di cui difettano i concorrenti. Le aziende possono anche facilitare l' "abbandono" dei concorrenti da parte dei clienti potenziali riducendo i costi di *switching*.

3.2.2 LE ASPETTATIVE DEL CLIENTE IN ORDINE AL SERVIZIO

Anche se il concetto di "aspettativa" e il suo significato sia abbastanza intuitivo, le imprese di servizi necessitano di una definizione molto chiara e completa per poterla comprendere, misurare e gestire.

I diversi studi su questo tema¹⁰⁹ hanno dimostrato come i clienti hanno svariati tipi di aspettative in merito al servizio. La prima si può definire servizio desiderato, ed è il livello di servizio che il cliente spera di ricevere: il livello di performance "auspicato". Il servizio desiderato è un mix di ciò a giudizio dei clienti, "può essere" o "dovrebbe essere"¹¹⁰. Ad esempio, quando ci si sta per laureare ci si rivolge ai servizi di *placement* della propria Università con la speranza di che l'ufficio possa trovare un lavoro possibilmente compatibile con le nostre aspettative (che sia quello giusto, nell'area geografica giusta, con lo stipendio giusto).

Tuttavia ci si rende facilmente conto che l'economia limita fortemente la disponibilità dei posti di lavoro ideali. In questa situazione, e in generale, i clienti sperano di realizzare i loro desideri in merito al servizio, ma si rendono conto che

¹⁰⁹ Il modello è ripreso da Zeithaml V.A., Berry L.L. and Parasuraman A., (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science* 21, pp.1-12.

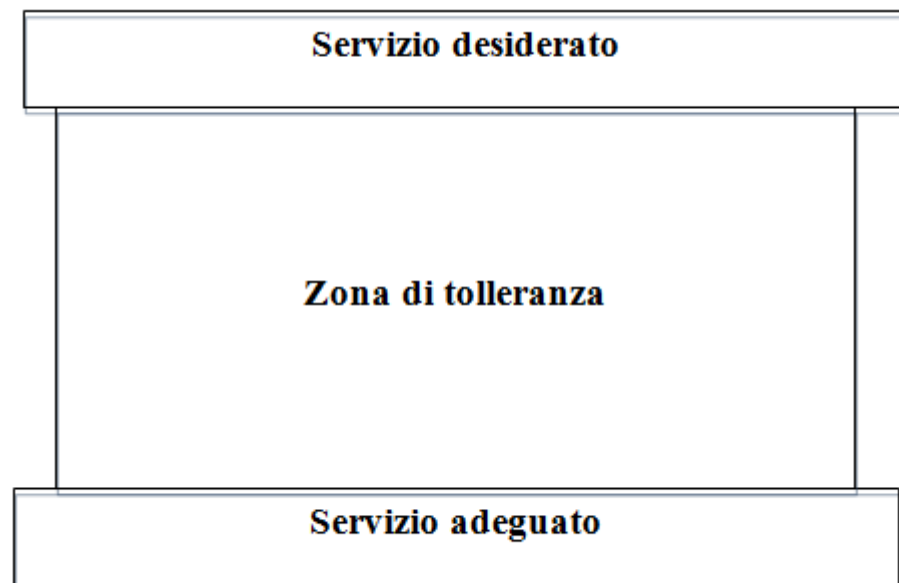
¹¹⁰ Gronroos C. (1982) "*Strategic Management and Marketing in the Service Sector*", Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Svezia.; Lehtinen U. and Lehtinen J.R., (1982), "*Service Quality: A Study of Quality Dimensions*", documento interno non pubblicato, Service Management Institute, Helsinki, Finlandia, OY; Brown S.W. and Swartz T.A. (1989), "A Dyadic Evaluation of the Professional Service Encounter", *Journal of Marketing* 53 (aprile 1989), pp. 92-98.

non è sempre possibile. Per questo sviluppano un'altra aspettativa di livello subordinato, che costituisce la soglia di accettabilità del servizio¹¹¹.

Quest'aspettative di livello inferiore è stata chiamata *servizio adeguato*: il livello di servizio che il cliente è disposto ad accettare. Un servizio adeguato rappresenta “il minimo tollerabile di aspettative”¹¹², il livello minimo di performance accettabile per il cliente, e riflette quello che i clienti pensano di ricevere in base all'esperienza pregresse.

La fig. 3.4 rappresenta questi due standard di aspettative sotto forma di confine superiore e inferiore dell'area delle aspettative. L'idea che sta dietro alla figura è che i clienti valutano la performance del servizio in base a due standard: ciò che desiderano e ciò che ritengono accettabile.

Fig. 3.4 - I due livelli di aspettative del cliente



Fonte: Bitner M.J., Gremler D.D., Zeithaml V.A., (2002), “*Marketing dei Servizi*”, Ed. McGraw-Hill, Milano.

I clienti hanno delle aspettative simili in ordine al servizio desiderato per svariate categorie di servizi, ma queste categorie non coincidono con i settori veri e propri. Tra le sottocategorie dei ristoranti vi sono le seguenti: ristoranti di lusso, fast food,

¹¹¹ Cadotte E.R., Jenkins R.L. and Woodruff R.B., (1987), “Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction”, *Journal of Marketing Research* 24, (agosto 1987), pp. 305-14.

¹¹² Miller J.A., (1997), “Studying Satisfaction, Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems, and Making Meaningful Measurements”, in *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, a cura di Hunt H.K., Indiana University School of Business, Bloomington, 1977, pp. 72-91.

ristoranti di aeroporti. L'aspettativa del cliente in merito al servizio desiderato presso un fast food è un pasto veloce, saporito ed economico, in un ambiente lindo e gradevole. L'aspettativa inerente il servizio desiderato presso un ristorante di lusso, invece prevede un ambiente elegante, dei cameriere cerimoniosi, cibo di qualità. In sostanza le aspettative relative al servizio desiderato sembrano essere le stesse per i fornitori appartenenti a una sottocategoria che viene definita dal cliente.

Ma il livello adeguato di aspettative in ordine al servizio tende a variare da un'azienda all'altra all'interno di una stessa categoria merceologica. Nei fast food, il cliente avrà delle aspettative più elevate nei confronti del McDonald's piuttosto che dal Burger King, avendo sempre spesso sperimentato un servizio di qualità costante nella prima catena ed un servizio ad alti e bassi nella seconda.

Il modello proposto da Zeithaml, Berry e Parasuraman¹¹³ (Fig. 3.5) individua i fattori che influenzano le aspettative del cliente in merito al servizio.

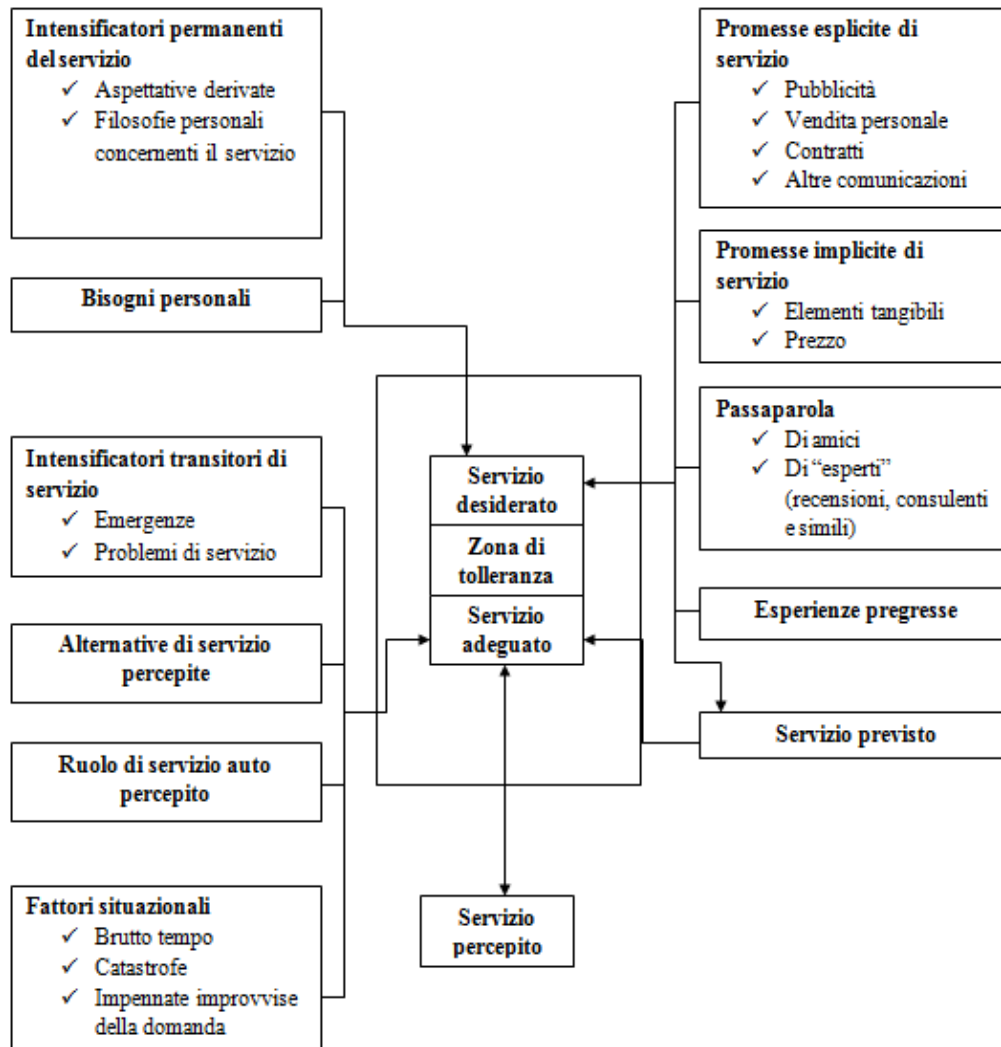
Tra i più importanti fattori che influenzano il livello di servizio desiderato sono i bisogni personali, ossia gli stati e le condizioni essenziali per il benessere fisico o psicologico del cliente, e le filosofie individuali in merito al servizio (gli intensificatori permanenti del servizio), ossia fattori individuali e stabili che portano il consumatore a una più elevata sensibilità verso di esso.

Il servizio adeguato, cioè il livello di servizio che il cliente reputa accettabile, è condizionato invece da un diverso set di fattori determinanti. In linea generale, in questi elementi di influenza sono di breve termine e tendono a fluttuare più dei fattori, in qualche modo stabili, che influenzano il servizio desiderato. I cinque fattori che influenzano il servizio adeguato sono: gli *intensificatori transitori del servizio*, ossia gli elementi temporanei, quasi sempre di breve periodo che rendono il cliente più consapevole del bisogno di un determinato servizio; *le alternative di servizio percepite*, rappresentate dagli altri fornitori da cui il cliente può ottenere il servizio; *il ruolo del servizio auto percepito*, ossia la percezione dei clienti circa il grado di influenza da essi esercitata sul livello di servizio che ricevono; *i fattori situazionali*, cioè le condizioni di performance del servizio, che a giudizio dei clienti sfuggirebbero al controllo del fornitore; e infine l'ultimo fattore che viene ad influenzare il servizio adeguato è il *servizio previsto*, ossia il livello di servizio che i

¹¹³ Berry L.L., Parasuraman A. and Zeithaml V.A. (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science* 21, n.1 pp. 1-2, Copyright © 1993 dell'Academy of Marketing Science.

clienti si aspettano in base a un giudizio probabilistico determinato da le promesse sia esplicite che implicite del servizio, il passaparola e le esperienze pregresse.

Figura 3.5 – Natura e determinanti delle aspettative di servizio del cliente.



Fonte: Berry L.L., Parasuraman A. and Zeithaml V.A. (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science* 21, n.1 pp, 1-2, Copyright © 1993 dell'Academy of Marketing Science.

L'eterogeneità dei servizi rende la performance degli stessi diversa da un fornitore ad un altro, da un dipendente all'altro della stessa azienda fornitrice e persino da un momento all'altro della prestazione individuale. La misura in cui i clienti riconoscono o sono disposti ad accettare questa variabilità si chiama *zona di tolleranza*. Se la qualità del servizio scende al di sotto del servizio adeguato (il livello minimo considerato accettabile) i clienti proveranno un senso di frustrazione e la loro soddisfazione nei confronti dell'azienda fornitrice verrà profondamente intaccata. Se la performance del servizio trasborda dal margine superiore della zona di

tolleranza (ovvero eccede il servizio desiderato) i clienti saranno estremamente compiaciuti e probabilmente anche molto sorpresi. Si potrebbe assimilare la zona di tolleranza a un'area grigia in cui i clienti non notano particolarmente la performance del servizio. Quando deborda (in alto o in basso) da quella zona grigia, il servizio richiama l'attenzione del cliente in modo positivo o negativo.

Le aspettative di servizio dei clienti sono caratterizzate non da un unico livello, ma da una gamma di livelli, delimitata in alto dal servizio desiderato e in basso dal servizio adeguato; questa zona di tolleranza può espandersi e contrarsi per un singolo cliente. Inoltre i clienti possiedono diverse zone di tolleranza. Alcuni hanno delle zone di tolleranza ristrette, che impongono ai fornitori un range di servizio più contenuto, mentre altri consentono un range di servizio più ampio. La zona di tolleranza del singolo cliente si amplia e si riduce in base a tutta una serie di fattori, alcuni dei quali sono controllati dall'azienda, come per esempio il prezzo, mentre altri sono controllati dal cliente.

Le zone di tolleranza dei clienti variano anche in base alle diverse caratteristiche, o alle diverse dimensioni, del servizio. Più importante è il fattore, più ristretta sarà la zona di tolleranza. In genere i clienti sono meno indulgenti verso un servizio inaffidabile (promesse non mantenute, errori nell'erogazione) che verso altre caratteristiche del servizio; significa che hanno delle aspettative più elevate in merito al fattore affidabilità. Oltre ad avere delle aspettative più elevate riguardo alle dimensioni e alle caratteristiche più importanti di un determinato servizio, i clienti sono meno indulgenti su queste aspettative che su quelle inerenti a dei fattori meno importanti; perciò la zona di tolleranza per la dimensione più importante del servizio si riduce e i livelli di servizio "desiderato" e "adeguato" si innalzano.

3.2.3 LE PERCEZIONI DEL CLIENTE RELATIVAMENTE AL SERVIZIO

Le percezioni di qualità di un servizio sono sempre relative alle aspettative. Poiché le aspettative sono dinamiche, anche le valutazioni possono variare nel tempo, da persona a persona e da cultura a cultura. Quello che viene considerato un servizio di qualità, ovvero la performance che soddisfa oggi i clienti, potrebbe non essere lo stesso domani. Inoltre l'intera trattazione della qualità e della soddisfazione si basa

sulle percezioni del servizio da parte del cliente; non, dunque, su criteri predeterminanti in merito a ciò che è, o dovrebbe essere il servizio.

I clienti percepiscono i servizi in termini di qualità dell'erogazione e di soddisfazione complessiva prodotta dalle loro esperienze¹¹⁴.

I concetti di qualità e soddisfazioni, infatti, non intercambiabili tra loro e numerosi studi hanno dimostrato come siano concetti radicalmente diversi in termini di cause e di risultati¹¹⁵. Pur avendo alcune cose in comune la soddisfazione viene generalmente considerata un concetto estensivo, mentre la valutazione della qualità del servizio si concentra specificatamente su alcune dimensioni del servizio. In questa logica, la qualità percepita del servizio è una componente della customer satisfaction.

La qualità è un valutazione focalizzata che riflette la percezione del cliente sulle dimensioni specifiche del servizio: affidabilità, rassicurazione, empatia, elementi tangibili. La soddisfazione invece è onnicomprensiva: viene influenzata dalle percezioni inerenti la qualità del servizio, la qualità del prodotto e il prezzo, nonché dai fattori situazionali e personali (Fig. 3.6).

In termini tecnici la soddisfazione è la valutazione che i clienti fanno di un prodotto o di un servizio, relativamente al fatto che quel prodotto o quel servizio abbia risposto ai loro bisogni e alle loro aspettative. L'inadeguatezza rispetto ai bisogni e alle aspettative determina l'insoddisfazione per il prodotto o per il servizio.

Sebbene la soddisfazione venga misurata in un momento particolare, come se fosse statica, in realtà è un concetto dinamico, un bersaglio mobile che può evolvere nel tempo ed essere influenzato da una miriade di altri fattori¹¹⁶. Può variare

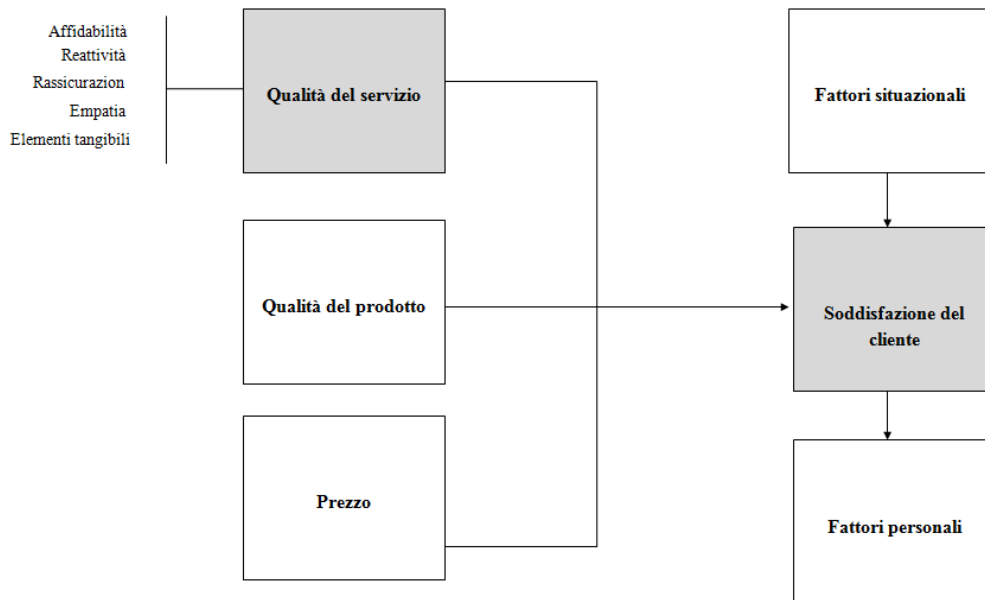
¹¹⁴ Bitner M.J., Gremler D.D., Zeithaml V.A., (2002), *“Marketing dei Servizi”*, Ed. McGraw-Hill, Milano.

¹¹⁵ Berry L.L., Parasuraman A. and Zeithaml V.A (1994), “Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications of Future Research”, *Journal of Marketing* 58, n.1 (gennaio 1994), pp.111-24; Oliver R.L. “A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts”, in *Advances in Service Marketing and Management*, vol. 2, a cura di Swartz T. A., Bowen D.E. and Brown S.W. (JAI Press, Greenwich, CT, 1994), pp. 65-85; Bitner M.J. and Hubbert A.R., “Encounter Satisfaction vs. Overall Satisfaction v. Quality: The Customer’s Voice”, in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, a cura di Rust R.T. and Oliver R.L. (sage, Newbury Park, CA, 1993) pp. 71-93; Iacobucci D. “The Calculus of Service Quality Customer Satisfaction: Theory and Empirical Differentiation and Integration”, in *Advances in Services Marketing and Management*, vol. 3, a cura di Swartz T.A., Bowen D.E. and Brown S.W. (JAI Press, Greenwich, CT, 1994), pp. 1-67.

¹¹⁶ Fournier S., Mick D.G., (1999), “Rediscovering Satisfaction”, *Journal of Marketing* 63 (ottobre 1999) pp. 5-23

sensibilmente, soprattutto quando il prodotto o il servizio viene consumato lungo un arco di tempo consistente, a seconda del grado di esperienza del cliente.

Fig. 3.6 Percezioni della qualità da parte del cliente e customer satisfaction



Fonte: Bitner M.J., Gremler D.D., Zeithaml V.A., (2002), *“Marketing dei Servizi”*, Ed. McGraw-Hill, Milano

La soddisfazione del cliente per un prodotto o per un servizio è influenzata significativamente dalla valutazione che egli dà delle caratteristiche del prodotto o del servizio stesso¹¹⁷. Nell’effettuare le ricerche sulla soddisfazione dei clienti, le aziende cercheranno di stabilire con appositi mezzi, quali sono le caratteristiche e gli attributi importanti del loro servizio, per poi misurare la percezione, insieme alla soddisfazione complessiva del servizio.

Anche le emozioni dei clienti possono incidere sulla loro percezione di soddisfazione, relativamente ai prodotti e servizi¹¹⁸. Queste emozioni possono essere stabili o preesistenti, come il carattere e la soddisfazione della propria vita. Le emozioni positive incrementano la soddisfazione dei clienti, mentre quelle negative hanno un effetto tendono a diminuirla.

¹¹⁷Oliver, R.L., (1993). A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible goals, different concepts. In: Swartz, A.T., Bowen, D.E. and Brown, S.W., Editors, 1993. *Advances in Services Marketing Management* Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 65–85.

¹¹⁸ Price L.L., Arnould E.J. and Deibler S.L., (1995), “Consumers’ Emotional Responses to Services Encounters”, *International Journal of Service Industry Management* 6, N.3 pp. 35-63

Anche le attribuzioni (le cause percepite degli eventi) influenzano le percezioni di soddisfazione¹¹⁹. Quando sono stati sorpresi da un certo risultato (il servizio si è rilevato molto migliore o molto peggiore di quanto non si aspettassero), i consumatori tendono a ricercarne le ragioni e questa razionalizzazione può influenzare la loro soddisfazione.

La customer satisfaction è influenzata anche dalle percezioni di equità e di correttezza¹²⁰. Tali concetti sono fondamentali per le percezioni dei clienti in merito alla soddisfazione sui prodotti/servizi. Ed infine oltre che dalle caratteristiche del prodotto o del servizio, dalle sensazioni e convinzioni individuali, la soddisfazione del cliente spesso viene anche influenzata da altre persone¹²¹. In un ambiente di business, la soddisfazione rispetto ad un nuovo servizio o una nuova tecnologia, per esempio un nuovo servizio software di gestione delle relazioni con i clienti, non sarà influenzato solo dalle esperienze personali di ogni individuo rispetto al software, ma anche dai commenti dei colleghi all'interno dell'azienda, dal modo in cui lo utilizzeranno e dalla misura in cui questo viene impiegato all'interno dell'organizzazione.

Le singole aziende hanno scoperto che l'incremento dei livelli di customer satisfaction può essere correlato alla lealtà del cliente e ai profitti¹²². La relazione tra soddisfazione del cliente e fedeltà è particolarmente intensa quando i clienti sono molto soddisfatti. Dunque le aziende che si limitano a soddisfare i clienti non fanno abbastanza per generare lealtà; devono sforzarsi, invece, ad ultra soddisfare o addirittura deliziare i propri clienti¹²³.

In questo nuovo contesto, il marketing relazionale consente alle imprese di sviluppare strategie volte non solo ad acquisire nuovi clienti ma soprattutto trattenere quelli già acquisiti. La filosofia che sta alla base di tale approccio presuppone che i consumatori preferiscano avere una relazione continuativa con una sola

¹¹⁹ Folkes V. S. (1988), "Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions", *Journal of Consumer Research* 14 (marzo 1988) pp. 548-65

¹²⁰ Clemmer E.C. and Schneider B., (1996), "Fair Service", in *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 5 a cura di Swartz T.A., Bowen D.E. and Brown S.W. (JAI Press, Greenwich, CT, 1996) pp. 109-26.

¹²¹ Fournier S., Mick D.G., (1999), "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing* 63 (ottobre 1999) pp. 5-23

¹²² Heskett J.L., Sasser W.E., Schlesinger Jr e L.A. (1997), *The Service Profit Chain*, Free Press, New York.

¹²³ Bitner M.J., Gremler D.D., Zeithaml V.A., (2002), *Marketing dei Servizi*, Ed. McGraw-Hill, Milano.

organizzazione, anziché cambiare di continuo fornitore alla ricerca del valore per tale motivazione l'obiettivo è costruire e mantenere una base di clienti fedeli che siano profittevoli per l'organizzazione. Per realizzare tale obiettivo l'azienda si concentrerà sull'attrazione e la fidelizzazione dei clienti nonché sul consolidamento delle relazioni con essi¹²⁴. Anzitutto, l'azienda cercherà di attrarre dei clienti che abbiano buone probabilità di allacciare una relazione di lungo termine. Attraverso la segmentazione del mercato, l'azienda può arrivare ad individuare i migliori mercati-obiettivo su cui costruire relazioni durature con i clienti. All'aumentare del numero di queste relazioni, gli stessi clienti fedeli contribuiranno spesso ad attrarre, attraverso il passaparola, dei nuovi clienti, in possesso di un analogo potenziale relazionale.

Una volta indotti ad avviare una relazione con l'azienda, i clienti saranno più inclini a mantenerla se riceveranno costantemente prodotto e servizi di qualità e un valore apprezzabile protratto nel tempo. Saranno meno sensibili alle lusinghe dei concorrenti se pensano che l'azienda comprenda i loro bisogni in cambiamento e che sia disposta a investire nella relazione, migliorando ed evolvendo costantemente il suo mix di prodotti e di servizio¹²⁵.

Entrambe le parti della relazione cliente-azienda possono trarre benefici dalla fidelizzazione del cliente. Ciò significa che costruire e mantenere una base di clientela fedele non conviene solo all'organizzazione, ma anche ai clienti.

Potendo scegliere, infatti, i consumatori resteranno fedeli a una marca quando otterranno un valore superiore rispetto a quello che si aspettano dalle aziende concorrenti. Il valore percepito consiste nell'utilità attribuita al prodotto sulla base delle percezioni di ciò che si riceve e ciò che si dà. Il valore rappresenta per il consumatore un trade-off tra la componente "dare" e la componente "avare". I consumatori sono più inclini a conservare una relazione quando ciò che si riceve (qualità, soddisfazione, benefici specifici) supera ciò che si dà (costi monetari e non monetari). Quando le aziende sono in grado di produrre costantemente valore dal punto di vista del cliente, quest'ultimo riceve chiaramente dei benefici e ha un notevole incentivo a mantenere la relazione. Al di là dei benefici specifici insiti nel

¹²⁴ Berry L. (1983), "Relationship Marketing", in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, a cura di Berry L.L., Schstack G.L. and Upah G.D. (American Marketing Association, Chicago, 1983), pp. 25-28.

¹²⁵ Bitner M.J., Gremler D.D., Zeithaml V.A., (2002), *Marketing dei Servizi*, Ed. McGraw-Hill, Milano

valore del servizio ricevuto, i clienti ne ricevono anche altri dall'associazione di lungo termine con le aziende e a volte sono proprio questi benefici relazionali, che le caratteristiche del servizio principale, a indurre i clienti ne ricevono anche agli altri dall'associazione di lungo termine con le aziende.

I benefici che derivano, invece, a un'organizzazione dalla conservazione e dallo sviluppo di una base fedele di clientela sono numerosi e si possono legare direttamente alla bottom line dell'azienda. I risultati delle ricerche condotte da F. Reichheld e W. Earl Sasser dimostrano che in tutti i settori i clienti tendono a spendere, di anno in anno, con un determinato partner commerciale, più di quanto non abbiano speso l'anno precedente¹²⁶. Quando i clienti arrivano a conoscere una determinata azienda e saranno soddisfatti della qualità dei suoi servizi rispetto a quelli offerti dai concorrenti, tenderanno ad acquisire di più dall'azienda stessa. E quando i clienti maturano richiedono più frequentemente un determinato servizio.

Infine tra i benefici maggiori che le aziende ottengono dallo sviluppo di piani strategici volti ad incrementare la fedeltà è il passaparola positivo. Quando un prodotto è complesso e difficile da valutare e la decisione d'acquisto comporta un certo rischio i consumatori cercano quasi sempre consigli esterni sui fornitori da prendere in considerazione. Dei clienti fedeli e soddisfatti assicureranno all'azienda un passaparola molto positivo. Questa forma di pubblicità può rivelarsi più efficace di qualunque forma di pubblicità a pagamento e ha l'ulteriore beneficio di ridurre i costi di attrazione dei nuovi clienti. Inoltre, i clienti che arrivano su indicazione di qualunque altro presentano generalmente una migliore qualità (in termini di profittabilità e di maggiore fedeltà) rispetto a coloro che vengono attratti dalle promozioni sul prezzo o da una nuova campagna pubblicitaria.

¹²⁶ Reichheld F.F. and Sasser W.E., Jr., (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* (settembre-ottobre 1990), pp. 105-11; Reichheld F.F (1996), *The Loyalty Effect* (Harvard Business School Press, Boston, 1996).

3.3 IL RUOLO DEI DIPENDENTI NELL'EROGARE IL SERVIZIO (GAP DEL FORNITORE N. 3)

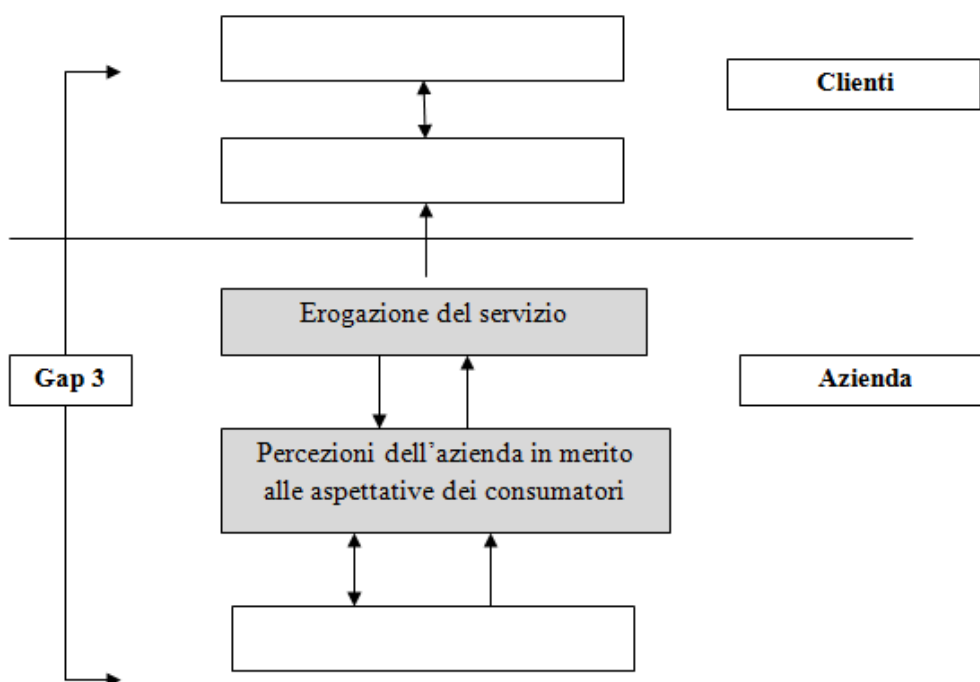
Nel modello dei gap nella qualità dei servizi, il gap del fornitore n.3 (Fig. 3.7) è la discrepanza tra lo sviluppo di standard di servizi definiti dal cliente e le modalità attuali di erogazione dello stesso. Anche quando esistono guidelines per un'efficace esecuzione della prestazione e per un corretto trattamento dei clienti, una performance eccellente non è affatto garantita. Per assicurare che i servizi erogati siano in linea con gli standard definiti dai clienti, le imprese adottano diverse strategie come l'analisi della variabilità determinata dalla presenza dei clienti o l'allineamento della domanda alla capacità organizzativa dell'impresa per fornire costantemente un servizio di alta qualità.

Ma poiché i servizi presuppongono interazioni che comprendono una serie di momenti della verità tra cliente e fornitore del servizio e ciò che avviene nel corso di queste interazioni ha un impatto importante sul modo in cui il servizio verrà percepito, è facile capire che il ruolo chiave e centrale per garantire un servizio di qualità lo hanno proprio i dipendenti.

L'importanza delle persone nel marketing dei servizi è sintetizzata nell'elemento umano del marketing mix dei servizi: tutti gli attori umani che partecipano all'erogazione del servizio e quindi influenzano le percezioni dell'acquirente, cioè il personale dell'azienda, i clienti e gli altri clienti presenti nell'ambiente di servizio.

In molti casi il personale di contatto è il servizio, nel senso che non c'è nient'altro al di fuori di lui. In quasi tutti i servizi personali (parrucchiere, palestre asili, servizi legali...) il personale eroga in prima persona l'intero servizio. L'offerta è il dipendente. Dunque investire sul collaboratore per migliorare il servizio equivale a effettuare un investimento diretto al miglioramento di un prodotto fisico.

Figura 3.7 – Gap del fornitore n. 3



Fonte: Bitner M.J., Gremler D.D., Zeithaml V.A., (2002), *“Marketing dei Servizi”*, Ed. McGraw-Hill, Milano

Anche se non gestisce l'intero servizio, il personale di contatto rappresenta comunque l'azienda agli occhi del cliente. Tutti i dipendenti di uno studio legale o di un ambulatorio, ad esempio, rappresentano lo studio agli occhi dell'utente e tutto ciò che fanno o che dicono può influenzare la percezione in merito all'organizzazione.

Gli addetti al servizio assolvono funzioni di marketing ecco perché l'azienda deve adottare strategie finalizzate a far sì che gli addetti all'erogazione del servizio svolgano bene tali funzioni.

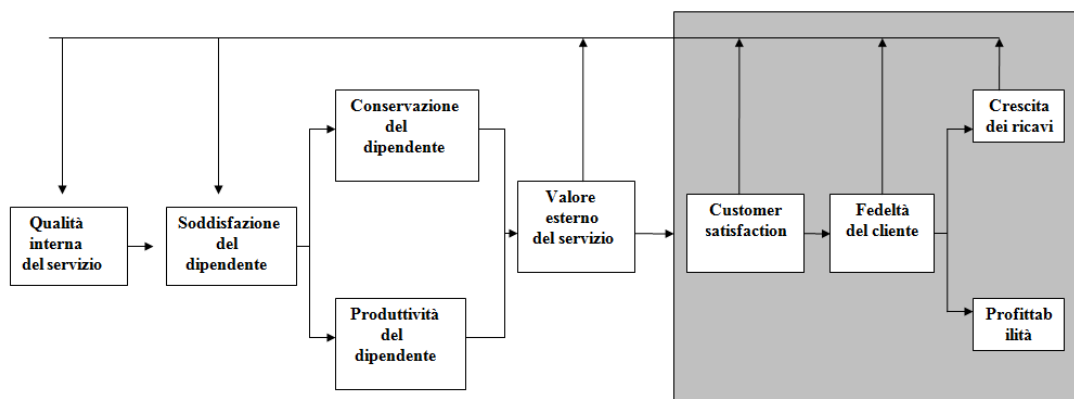
È dimostrato che dei dipendenti soddisfatti creano dei clienti soddisfatti (e che, a loro volta, dei clienti appagati possono rinforzare il senso di gratificazione professionale dei dipendenti). Qualcuno è arrivato a ipotizzare che, se gli impiegati sono professionalmente insoddisfatti, l'appagamento del cliente diventa un traguardo difficile da raggiungere¹²⁷.

Benjamin Schneider e David Bowen hanno dimostrato che un buon clima di servizio e un buon clima organizzativo sono saldamente correlati con le percezioni

¹²⁷ Rosenbluth H., (1992), “Tales from a Nonconformist Company”, *Harvard Business Review* (luglio-agosto 1991), pp. 26-30; Schlesinger L.A. and Heskett J.L., (1991), “The Service-Driven Service Company”. *Harvard Business Review*, (settembre-ottobre 1991), pp.71-81.

complessive dei clienti in merito alla qualità del servizio¹²⁸. Ciò significa che il clima di servizio e le competenze di gestione delle risorse umane che i dipendenti vivono nelle loro organizzazioni si riflettono sull'esperienza di servizio percepita dai clienti. La logica sottostante, che collega la soddisfazione alla fedeltà dei dipendenti alla soddisfazione e fedeltà dei clienti, e quindi, ai profitti è illustrata nella catena del profitto riportata in figura 3.8¹²⁹. La catena del profitto suggerisce l'esistenza di legami critici tra la qualità interna del servizio, la soddisfazione/produktività del personale, il valore dei servizi forniti al cliente e infine la soddisfazione e la conservazione del cliente.

Figura 3.8 - La catena del profitto nei servizi



Fonte: Heskett J.L., Jones T.O., Leveman G.W., Sasser W.E., Schlesinger L.A., (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* (marzo-aprile 1994), p. 166. Riprodotto dalla *Harvard Business Review* Copyright © 1994 by the President and Fellows of Harvard College. Tutti i diritti riservati

Tutte e cinque le dimensioni della qualità del servizio (affidabilità, reattività, rassicurazione, empatia, elementi tangibili) possono essere, infatti, influenzati direttamente da coloro che distribuiscono il servizio.

L'erogazione del servizio nel pieno rispetto delle promesse – l'*affidabilità* – si trova spesso interamente sotto il controllo dei dipendenti che operano in prima linea. Anche nel caso di servizi automatizzati (come gli sportelli bancomat, le biglietterie automatiche o i distributori automatici), i dipendenti che operano dietro le quinte

¹²⁸ Schneider B. and Bowen D.E., (1993), "The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial", *Organizational Dynamics*, (primavera 1993), pp. 39-52.

¹²⁹ La figura è tratta da Heskett J.L., Jones T.O., Leveman G.W., Sasser W.E., Schlesinger L.A., (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* (marzo-aprile 1994), p. 166. Riprodotto dalla *Harvard Business Review* Copyright © 1994 by the President and Fellows of Harvard College. Tutti i diritti riservati.

sono fondamentali perché tutti i sistemi funzionino a dovere. Quando i servizi si guastano o si verificano degli errori, gli impiegati hanno un ruolo fondamentale: sono loro che devono mettere a posto le cose, usando il senso critico per decidere qual è il migliore corso d'azione al recupero del servizio.

I dipendenti di front-line influenzano direttamente le percezioni dei clienti in tema di *reattività* attraverso la disponibilità ad aiutarli e la sollecitudine nel servirli. Si consideri ad esempio, l'ampia gamma di reazioni che può ricevere dai diversi commessi di un negozio di abbigliamento, quando un cliente ha bisogno del loro aiuto per reperire un determinato capo. Un commesso mostra indifferenza, mentre un altro si offre di aiutare l'acquirente nella ricerca e chiama gli altri negozi vedere se hanno a disposizione l'articolo.

La dimensione della *rassicurazione* dipende in misura sostanziale dalla capacità del dipendente di comunicare la propria credibilità e di suscitare fiducia e confidenza. La reputazione dell'organizzazione avrà il suo peso, ma alla fine sono i singoli impiegati, con cui interagisce il cliente, che confermano a rafforzano la sua fiducia nell'organizzazione oppure ne intaccano la reputazione e quindi fanno venir meno quella fiducia. Per le start-up o per le organizzazioni relativamente sconosciute, la credibilità, la fiducia e la confidenza dipendono in toto dalle azioni dei dipendenti.

È difficile immaginare che un'organizzazione possa offrire una "attenzione calorosa e individualizzata" ai clienti a prescindere dal comportamento dei suoi dipendenti. Il concetto di *empatia* implica attenzione, ascolto, adattabilità e flessibilità da parte degli impiegati nell'erogazione del servizio specifico di cui ha bisogno il singolo cliente¹³⁰. Le organizzazioni che lasciano al caso questa dimensione della qualità rischiano di avere dei grandissimi scarti su di essa nella performance dei collaboratori e nelle esperienze dei clienti.

L'aspetto e l'abbigliamento del personale sono fattori importanti della dimensione di qualità rappresentata dagli elementi tangibili, così come molti altri aspetti che sono indipendenti dagli addetti al servizio (l'ambiente in cui si svolge il servizio, gli arredi, gli opuscoli, le insegne).

¹³⁰ Bettencourt L.A. and Gwinner K., (1996), "Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee", *International Journal of Service Industry Management* 7, n.2, pp. 3-20.

3.3.1 RUOLI DI CONFINE E STRATEGIE PER RIDURRE IL GAP N.3

Gli operatori di front-line vengono definiti *personale di confine* perché agiscono ai bordi dell'organizzazione: creano un legame tra il cliente esterno, l'ambiente esterno e l'operatività interna dell'organizzazione e assolvono una funzione critica che consiste nel capire, filtrare e interpretare le informazioni e le risorse che viaggiano tra l'organizzazione e i suoi pubblici esterni. Le loro competenze e le loro esperienze coprono in genere l'intero spettro delle mansioni e delle carriere e in alcuni settori come la ristorazione fast food, l'industria alberghiera, le telecomunicazioni, sono i dipendenti meno qualificati e peggio retribuiti: gli addetti alla ricezione degli ordini, gli operatori telefonici, i commessi. In altri settori gli operatori di confine sono dei professional ben pagati e altamente scolarizzati: medici, giuristi, commercialisti, consulenti, architetti.

Quale che sia il livello di competenza professionali o di retribuzione, le posizioni di confine comportano spesso un notevole stress. Oltre a richiedere delle abilità fisiche e mentali, richiedono anche una straordinaria partecipazione emotiva, la capacità di gestire il conflitto interpersonale e interorganizzativo e la necessità di effettuare dei trade-off in tempo reale tra qualità e produttività del lavoro. A volte lo stress e trade-off generano l'incapacità di eseguire il servizio secondo le specifiche, il che allarga il gap n.3.

Agli operatori di front-line si chiede di essere efficaci ed efficienti: devono fornire un servizio soddisfacente ai clienti e dimostrarsi, nello stesso tempo, orientati alla minimizzazione dei costi e produttivi in tutto ciò che fanno. La cassiera di un supermercato dovrà mostrarsi cortese e sorridente, ma anche processare in modo accurato la merce e far procedere rapidamente la fila.

Questi trade-off tra qualità e quantità, tra massima efficacia ed efficienza, impongono delle fortissime pressioni a carico degli addetti al servizio.

Oggi la tecnologia viene usata più che mai per equilibrare il trade-off qualità/produttività, per accrescere la produttività degli addetti ai servizi, mettendoli allo stesso tempo in condizione di fornire al cliente un servizio di qualità più elevata¹³¹.

¹³¹ Bitner M.J., Gremler D.D., Zeithaml V.A., (2002), "Marketing dei Servizi", Ed. McGraw-Hill, Milano

Per far sì che gli addetti ai servizi siano in condizione di erogare dei servizi di qualità e siano motivati a operare con modalità flessibili e orientate al cliente, occorre una complessa combinazione di strategie che compongono il cosiddetto “marketing interno”¹³². Affrontando le decisioni e le strategie relative alle risorse umane, con l’obiettivo primario di motivare e aiutare i dipendenti a mantenere le promesse fatte ai clienti, un’organizzazione avrà maggiori prospettive di ridurre il gap n.3.

Per costruire una forza lavoro orientata al cliente e decisa a fornire un servizio di qualità, un’organizzazione deve:

- ✓ **Assumere le persone giuste.** Significa dedicare la massima attenzione al reclutamento e alla selezione del personale che lo dovrà fornire; un’attenzione che contrasta con la prassi tradizionale di molti settori dei servizi, dove gli operatori si trovano sul gradino più basso della gerarchia aziendale e vengono pagati al minimo sindacale. Contrariamente per i servizi professionali in cui i criteri più importanti sono in genere la formazione tecnica, titoli di studio e l’expertise.
- ✓ **Addestrarle e svilupparle affinché si preoccupino costantemente della qualità del servizio.** Per costruire e mantenere una forza lavoro realmente orientata verso il cliente e focalizzata sull’erogazione di un servizio di qualità, un’organizzazione deve sviluppare i suoi dipendenti: ciò significa che, una volta assunti, deve addestrare i collaboratori giusti e lavorare insieme a loro per ottenere la performance di servizio desiderata. Per fornire un servizio di qualità, i dipendenti hanno bisogno di un training continuativo nelle competenze e nelle conoscenze necessarie di natura tecnica e nelle competenze di processo o interattive¹³³. Inoltre molte aziende hanno scoperto che, per essere veramente reattivi ai bisogni del cliente, gli operatori di front-line devono avere l’autonomia necessaria a soddisfarne le richieste e a recuperare all’istante quando le cose vanno male. Empowerment significa conferire ai dipendenti il desiderio, le capacità, gli strumenti e l’autorità che occorrono per servire il cliente. Benché la chiave dell’ empowerment consista

¹³² Berry L.L. and Parasuraman A., (1991), “Marketing to Employees”, *Marketing Services*, capitolo 9, Ed. Free Press, New York; Gronroos C., (1990), “Managing Internal Marketing – A Prerequisite for Successful External Marketing”, *Services Management and Marketing*, capitolo 10, Ed. Lexington Books, Lexington, MA.

¹³³ Normann R., (1984), “Getting People to Grow”, *Service Management*, John Wiley, New York, pp. 44-50.

nel dare ai dipendenti il potere necessario a prendere delle decisioni nell'interesse del cliente, il potere di per sé non basta. Gli impiegati devono avere delle conoscenze e degli strumenti adeguati per poter prendere queste decisioni e hanno bisogno di incentivi che li inducano a fare le loro scelte giuste.

- ✓ **Fornire i necessari sistemi di supporto.** Per essere efficaci ed efficienti nel proprio lavoro, gli operatori dei servizi devono avere a disposizione dei sistemi interni di supporto rispondenti alla necessità di concentrarsi sul cliente. Su questo punto non si insiste mai abbastanza: in effetti, senza dei sistemi interni focalizzati e orientati al cliente, è praticamente impossibile per i dipendenti erogare un servizio di qualità. Questi sistemi interni di supporto possono risultare critici, ai fini della customer satisfaction, quando gli skill e le competenze del personale di contatto. Un buon sistema per incoraggiare le relazioni organizzative che favoriscano e promuovano il servizio è misurare e premiare il servizio interno. Convincendosi in primis che tutti i componenti dell'organizzazione hanno un loro cliente interno e misurando poi le percezioni degli avventori in merito alla qualità del servizio interno, un'organizzazione può cominciare a sviluppare una cultura della qualità interna attraverso due diverse strategie: gli audit sui clienti interni e le garanzie sui servizi interni. Tramite l'audit, i diversi enti interni identificano i loro clienti, ne individuano i bisogni, ne misurano le qualità e apportano i necessari miglioramenti: il processo riflette le pratiche di ricerca utilizzate sui clienti esterni. È importante inoltre che le procedure interne supportino la qualità del servizio esterno, ossia è necessario che i processi interni siano progettati tenendo presenti il valore per il cliente e la soddisfazione dello stesso.
- ✓ **Trattenere i collaboratori più validi.** Un'organizzazione che assume persone giuste, le forma e le sviluppa in modo che offrano un servizio di qualità, e fornisce loro il necessario supporto, deve anche sforzarsi di trattenere i migliori. Il turnover del personale, specie quando sono i migliori addetti ad andarsene, può essere dannoso per la soddisfazione del cliente, per il morale dei dipendenti e per la qualità complessiva del servizio. Per rimanere motivati e interessati alle sorti dell'organizzazione e al perseguimento dei suoi obiettivi, i dipendenti devono dividerne la visione.

Coloro che passano le giornate erogando materialmente il servizio devono capire in che modo il loro lavoro si inquadra nel contesto complessivo dell'azienda. Inoltre se i dipendenti si sentono apprezzati e se i loro bisogni vengono presi in considerazione, i dipendenti sono più inclini a rimanere in azienda.

Molte aziende hanno adottato l'idea che i dipendenti sono anche clienti e che le principali strategie di marketing si possono applicare pure a loro¹³⁴. Il prodotto che l'organizzazione offre è il posto di lavoro (con i relativi benefit), accompagnato da una buona qualità. Poiché i dipendenti hanno un impatto significativo sulla percezione di qualità e soddisfazione dei clienti per le imprese diviene, quindi, strategico garantire un clima di lavoro interno positivo, stimolante e motivante. Inoltre considerando gli addetti come clienti spesso le organizzazioni applicano alla gestione del personale strategie di marketing come la segmentazione della popolazione aziendale. Poiché non tutti i dipendenti sono uguali e poiché le loro esigenze cambiano in continuazione, per soddisfare i bisogni di determinati segmenti della popolazione aziendale, le organizzazioni devono adattare le loro politiche alle mutevoli esigenze dei collaboratori, ottenendone non solo la soddisfazione ma anche la fedeltà¹³⁵.

Investire sulla *customer satisfaction* del personale, significa, quindi, investire sulla soddisfazione dei clienti. Garantire un ambiente di lavoro capace di valorizzare le capacità e le competenze degli addetti attraverso una maggiore responsabilizzazione degli stessi, rappresenta la base solida sulla quale costruire un'organizzazione capace di interagire positivamente con i clienti incrementando la loro soddisfazione.

Il personale di prima linea è quindi variabile critica per il successo di un'impresa e strumento strategico per conquistare un vantaggio competitivo importante sui mercati.

¹³⁴ Berry L.L., (1981), "The Employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, n. 1 pp. 33-40, Marzo 1981.

¹³⁵ Gilly M.C. and Wolfenbarger, (1998) "Advertising's Internal Audience", *Journal of Marketing*, Vol. 62, n. 1, pp. 69-88, Gennaio 1998.

BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 3

Absar M.M.N., Azim M.T., Balasundaram N., Akhter S., (2010) "Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh", *Economic Sciences Series*, Vol. 62, n. 2 pp. 31 - 42

Asubonteng, P., McCleary, K.J. and Swan, J.E. (1996), "SERVQUAL revisited: a critical review of service quality", *Journal of Services Marketing*, Vol. 10, No. 6, pp. 62-81.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal* 39, pp. 779-801.

Bettencourt L.A. and Gwinner K., (1996), "Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee", *International Journal of Service Industry Management* 7, n.2, pp. 3-20.

Berry L. (1983), "Relationship Marketing", in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, a cura di Berry L.L., Schstack G.L. and Upah G.D. (American Marketing Association, Chicago, 1983), pp. 25-28.

Berry L.L., (1981), "The Employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, n. 1 pp. 33-40, Marzo 1981.

Bitner M.J., Gremler D.D., Zeithaml V.A., (2002), "*Marketing dei Servizi*", Ed. McGraw-Hill, Milano.

Brasini S, Freo M, Tassinari F, Tassinari G. (2002), *Statistica aziendale e analisi di mercato*, Manuali il Mulino, Bologna.

Brooks, R.F., Lings, I.N. and Botschen, M.A. (1999), "Internal marketing and customer driven wavefronts", *Service Industries Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 49-67.

Bowen. D. E. and Schneider B. (1988), "Services marketing and management: implications for organizational behavior", *Research in Organizationat Behavior* 10, pp. 43-80.

Brown S.W. and Swartz T.A. (1989), "A Dyadic Evaluation of the Professional Service Encounter", *Journal of Marketing* 53 (aprile 1989), pp. 92-98

Brown, S.W. and Bond, E.U. III (1995), "The internal/external framework and service quality: Toward theory in services marketing", *Journal of Marketing Management*, February, pp. 25-39.

Bryceland, A. and Curry, A. (2001), "Service improvements in public services using SERVQUAL", *Managing Service Quality*, Vol.11, No.6, pp. 389-401.

Cadotte E.R., Jenkins R.L. and Woodruff R.B., (1987), "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing Research* 24, (agosto 1987), pp. 305-14.

Changa W.A. and Huangb T.C., (June 2010), "The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organisational effectiveness", *Total Quality Management*, Vol. 21, n. 6, pp.633–64.

Chaston, I. (1994), "Internal customer management and service gaps within the UK manufacturing sector", *International Journal of Operations and Production*, Vol. 14, No. 9, pp. 45-56.

Clemmer E.C. and Schneider B., (1996), "Fair Service", in *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 5 a cura di Swartz T.A., Bowen D.E. and Brown S.W. (JAI Press, Greenwich, CT, 1996) pp. 109-26.

Conti T. De Risi P (a cura di), (2001), "Manuale della Qualità", Ed. IlSole24Ore, Milano

Curry, A. (1999), "Innovation in public service management", *Managing Service Quality*, Vol.9, No.3, pp. 180-190.

Darby M.R. and Karni E.(aprile 1973) "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud", (1973), *Journal of Law and Economics* n. 16, pp.67-86.

Delaney, J. T. and Huselid M. (1996). "The impact of human resource practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, n. 39, pp. 949-969.

Delery. J. E. (1998). "Issues of fit in strategic human resource management: implications for research", *Human Resource Management Review*, n. 8 pp. 289-310,

Dotchin, J.A. and Oakland, J.S. (1994a), "Total quality management in services: Part 2 Service quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 27-42.

Edvardsen, B., Tomasson, B. and Ovretveit, J. (1994), *Quality of Service: Making it Really Work*, McGraw-Hill, New York, NY.

Edvardsson, B., Larsson, G. and Setterlind, S. (1997), "Internal service quality and the psychological work environment: an empirical analysis of conceptual interrelatedness", *Service Industries Journal* , Vol. 17, No. 2, pp. 252-63.

Folkes V. S. (1988), "Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions", *Journal of Consumer Research* 14 (marzo 1988) pp. 548-65

Fournier S., Mick D.G., (1999), "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing* 63 (ottobre 1999), pp. 5-23

Gabbie, O. and O'Neill, M.A. (1996) SERVQUAL and the northern Ireland hotel sector: A comparative analysis – Part 1, *Managing Service Quality*, Vol.6, No.6, pp. 25-32.

Gaster, L. (1995), *Quality in Public Services* , Open University Press, Buckingham.

Gilly M.C. and Wolfinbarger, (1998) "Advertising's Internal Audience", *Journal of Marketing*, Vol. 62, n. 1, pp. 69-88, Gennaio 1998.

Goldberg M. and Jules C., (2010),"Organization Development and Human Resources: Why the Uneasy Alliance?", *Od Practitioner* ,Vol. 42 n. 4 pp. 36-39

Grönroos C., (2002), "*Management e Marketing dei Servizi*", Ed. ISEDI, Torino.

Gronroos C., (1990), "Managing Internal Marketing – A Prerequisite for Successful External Marketing", *Services Management and Marketing*, capitolo 10, Ed. Lexington Books, Lexington, MA.

Gronroos, C. (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.

Kang, G.D., James, J., and Alexandris, K. (2002) Measurement of internal service quality: Application of the SERVQUAL battery to internal service quality, *Managing Service Quality*, Vol.12, No.5, pp. 278-291.

Jones. A. P. and James L. R. (1979). "Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions", *Organizationat Behavior and Human Performance*, n. 23, 201-250.

Heskett J.L., Jones T.O., Leveman G.W., Sasser W.E., Schlesinger L.A., (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* (marzo-aprile 1994), p. 166. Riprodotto dalla *Harvard Business Review*

Copyright © 1994 by the President and Fellows of Harvard College. Tutti i diritti riservati.

Heskett J.L., Sasser W.E., Schlesinger Jr e L.A. (1997), *The Service Profit Chain*, Free Press, New York.

Huselid. M., Jackson. S. E and Schuler. R. S. (1997) "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, n. 40, 171-188.

Lewis, B.R. and Mitchell, V.W. (1990), "Defining and measuring the quality of customer service", *Marketing Intelligence & Planning* , Vol. 8, No. 6, pp. 11-17.

Lewis, R.C. and Booms, B.H. (1983), "The marketing aspects of service quality", in Berry, L., Shostack, G. and Upah, G. (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing* , American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 99-107.

Lehtinen U. and Lehtinen J.R., (1982), "*Service Quality: A Study of Quality Dimensions*", documento interno non pubblicato, Service Management Institute, Helsinki, Finlandia, OY

Lings, I.N. and Brooks, R.F. (1998), "Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 325-51.

Luk, Sh.T.K. and Layton, R. (2002), "Perception Gaps in customer expectations: Managers versus service providers and customers", *The Service Industries Journal* , Vol.22, No.2, April, pp. 109-128.

Kirk L. Rogg David B. Schmidt, Carla Shull, Neal Schmitt, (2001), "Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction", *Journal of Management* 27 pp 431- 449.

Miller J.A., (1997), "Studying Satisfaction, Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems, anc Making Meaningful Measurements", in *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, a cura di Hunt H.K., Indiana University School of Business, Bloomington, 1977, pp. 72-91.

Nelson P, (1970), "Information and Consumer Behavior", *Juournal of Political Economy* 78, n.20, pp 311-29.

Normann R., (1984), "Getting People to Grow", *Service Management*, John Wiley, New York, pp. 44-50.

Oliver, R.L., (1993). A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible goals, different concepts. In: Swartz, A.T., Bowen, D.E. and Brown, S.W., Editors, 1993. *Advances in Services Marketing Management* Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 65–85.

Ostroff. C. (1992). "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis", *Journal of Applied Psychology*, n.77, 963-974.

Parasuraman (2006)"Modeling Opportunities in Service Recovery and Customer-Managed Interactions", *Marketing Science* Vol. 25, n. 6, November-December 2006, pp. 590-593

Parasuraman A. Kaltcheva V.D. and Winsor R.D (2010) "The Impact of Customers' Relati onal Models on Price-Based Defection", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 18, n. 1 (winter 2010), pp. 5–22.

Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L., (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science* 21, n.1 pp, 1-2, Copyright © 1993 dell'Academy of Marketing Science.

Parasuraman A. and Berry L.L., (1991), "Marketing to Employees", *Marketing Services*, capitolo 9, Ed. Free Press, New York;

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implication", *Journal of Marketing* , Vol. 49, Fall, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1986), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Report No. 86-108*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality", *Journal of Retailing* , Vol. 64, No. 1, pp. 12- 40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale|", *Journal of Retailing* , Vol. 67, pp. 420-450.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1993), "Research note: more on improving service quality measurement", *Journal of Retailing* , Vol. 69, No. 1, pp. 140-147.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1994), "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 111-124.

Parasuraman, A. Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1990), *Delivering quality service; Balancing customer perceptions and expectations* , The Free Press, New York, NY.

Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L, (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science* 21, pp.1-12.

Parkington, J. P. and Schneider. B.,(1979), "Some correlates of experienced stress: a boundary role study" *Academy of Management Journal*, n. 22, 270-281.

Price L.L., Arnould E.J. and Deibler S.L., (1995), "Consumers' Emotional Responses to Services Encounters", *International Journal of Service Industry Management* 6, N.3 pp. 35-63

Rosenbluth H., (1992), "Tales from a Nonconformist Company", *Harvard Business Review* (luglio-agosto 1991), pp. 26-30;

Reynoso, J. and Moore, B. (1995), "Towards the measurement of internal service quality", *International Journal of Service Industry Management* , Vol. 6, No. 3, pp. 64-83.

Robinson, S. (1999), "Measuring service quality: current thinking and future requirements", *Marketing Intelligence & Planning* , Vol. 17, No. 1, pp. 21-32.

Reichheld F.F. and Sasser W.E., Jr., (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* (settembre-ottobre 1990), pp. 105-11;

Reichheld F.F (1996), *The Loyalty Effect* (Harvard Business School Press, Boston, 1996).

Sahney, S., Banwet, D.K., and Karunes, S. (2004), "A SERVQUAL and QFD approach to total quality education: A student perspective", *International Journal of Productivity and Performance Management* , Vol.53, No.2, pp. 143-166.

Schlesinger L.A. and Heskett J.L., (1991), "The Service-Driven Service Company". *Harvard Business Review*, (settembre-ottobre 1991), pp.71-81.

Schneider B. and Bowen D.E., (1993), "The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial", *Organizational Dynamics*, (primavera 1993), pp. 39-52.

Schneider. B.. White. S. S. and Paul M. C. (1998). "Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model", *Journal of Applied Psychology*, 83, 462-469.

Singer H.A. (aprile 1969), "The Impact of Human Resources on Business", *Business Horizons*, 53-58.

Van Iwaarden, J., van der Wiele, T., Ball, L., and Millen, R. (2003), "Applying SERVQUAL to web sites: An exploratory study", *International Journal of Quality & Reliability Management* , Vol.20, No.8, pp. 919-935.

Visconti G. (2007), "Il metodo ServQual per la misurazione ed il monitoraggio della Customer Satisfaction delle imprese di servizi", *Marketing*, n.5, pp. 36-43.

Wisniewski, M. (2001), "Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services", *Managing Service Quality*, Vol.11, No.6, pp. 380-388.

Wisniewski, M. and Donnelly, M. (1996), "Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL", *Total Quality Management* , Vol. 7, No. 4, pp. 357-365.

Woods R.H. and Mayer L.L. (2005) "Examining the Impact of Human Resources Management on Organizational Performance", *Academy of Management Best Conference Paper* , pp.1-6.

CAPITOLO QUARTO

MODELLO E ANALISI EMPIRICA

“La qualità è la nostra migliore garanzia della fedeltà del cliente, la nostra più forte difesa contro i concorrenti esterni ed è l’unico percorso che porta a una crescita e a nuovi profitti”

John F. Welch Jr. Ex presidente di General Eletric

4.1 QUALITA' E CUSTOMER SATISFACTION

L'accresciuto interesse verso le relazioni con i clienti è stato spiegato ricorrendo all'evidenza dell'aumentata complessità tecnologica, concorrenziale e relazionale (Busacca, 1994; Busacca, Grandinetti e Troilo, 1999). E in realtà l'evoluzione delle forme di concorrenza, la progressiva saturazione di molti mercati, e le strutturali modificazione dei processi di scambio, in parte introdotte dall'emergere dell'economia delle reti digitali, sono fenomeni diffusi, che rendono definitivamente più complessa la gestione delle strategie di mercato, obbligando le imprese ad adottare una prospettiva di prioritario orientamento allo sviluppo e al consolidamento della relazione con i clienti¹³⁶.

Il continuo tentativo di accrescere la soddisfazione del cliente ha portato molte imprese ad adottare i principi di gestione del qualità totale. La gestione del Total Quality Management è, come illustrato nel primo capitolo, un approccio applicato all'intera organizzazione che prevede un continuo miglioramento della qualità di tutti i processi, prodotti o servizi dell'impresa¹³⁷.

Se uno degli obiettivi del TQM è la *customer satisfaction*, si può senz'altro affermare che senza il cliente soddisfatto la qualità non esiste; ma la percezione positiva del prodotto o del servizio non può prescindere dalla qualità¹³⁸.

È la qualità stessa che genera *customer satisfaction* che guida ad una accresciuta posizione competitiva¹³⁹.

¹³⁶ Costabile M. (2001), *“Il Capitale Relazionale”*, McGraw-Hill, Milano.

¹³⁷ Kotler P., Keller K.L. (2007), *“Marketing Management”*, Pearson Prentice Hall, Milano.

¹³⁸ Reed R., Lemak D.J., Mero N.P., (2000), “Total Quality Management and sustainable competitive advantage”, *Journal of Quality Management*, n. 5, pp-5-26.

¹³⁹ Reed R., Lemak D.J., Mero N.P., (2000), “Total Quality Management and sustainable competitive advantage”, *Journal of Quality Management*, n. 5, pp-5-26.

La soddisfazione del cliente dipende, infatti, anche dalla qualità del prodotto o servizio. L'American Society for Quality Control definisce la qualità come l'insieme degli attributi e delle caratteristiche di un prodotto o servizio che riflettono la sua capacità di soddisfare bisogni espliciti e impliciti¹⁴⁰. Questa definizione presenta un chiaro riferimento al cliente. Si può dire che l'impresa offre qualità solo quando i suoi prodotti e servizi soddisfano o superano le aspettative della clientela. L'impresa di qualità è quella che riesce a soddisfare la maggior parte delle esigenze della clientela nel tempo¹⁴¹.

Chi offre un bene o un servizio deve quindi cercare in primis, come strategia per conquistare il mercato, la soddisfazione del cliente e deve impegnarsi al massimo per conservare a lungo tale soddisfazione sia per evitare che il cliente insoddisfatto possa rivolgersi alla concorrenza che per evitarne le lamentele, i contenziosi, le richieste di indennizzo o più in generale per rispondere alle sempre più crescenti, pressanti esigenze¹⁴².

Per soddisfare un cliente è necessario innanzi tutto conoscere le sue esigenze, cercando, contemporaneamente di offrire beni che si differenziano sul mercato per un *quid* aggiuntivo spesso determinante per garantire un rapporto di fedeltà con il cliente. La fidelizzazione del cliente deve rappresentare infatti l'obiettivo ultimo da raggiungere e non è affatto scontata nel momento in cui si è ottenuta la sua soddisfazione: quest'ultima nasce da uno stato d'animo momentaneo, legato al confronto tra le aspettative del cliente e quanto ha ricevuto, ma non offre alcuna garanzia sul comportamento futuro del soggetto, allettato da mille offerte ed influenzabile dalla concorrenza attraverso vari tipi di strategie pubblicitarie¹⁴³.

Pur accertando l'esistenza di un rapporto positivo tra la soddisfazione nei confronti del servizio e la qualità dei prodotti da un lato, e la predisposizione dei clienti a ripetere l'acquisto proseguendo il rapporto, dall'altro, è necessario comprendere che la funzione è tutt'altro che lineare. Soltanto i clienti molto soddisfatti mostrano un'alta predisposizione a ripetere l'acquisto ed un'elevata propensione al passaparola positivo. Per indurre i clienti ad acquistare nuovamente è necessario offrire loro un

¹⁴⁰ Miller C., (1993), "U.S. Firms Lag in Meeting Global Quality Standards", *Marketing News*, 15 febbraio 1993.

¹⁴¹ Kotler P., Keller K.L. (2007), *"Marketing Management"*, Pearson Prentice Hall, Milano

¹⁴² Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R., (2004), *"La Gestione della Qualità nelle Organizzazioni"*, Ed. Plus, Pisa.

¹⁴³ Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R., (2004), *"La Gestione della Qualità nelle Organizzazioni"*, Ed. Plus, Pisa.

pacchetto di servizi che li renda molto soddisfatti. E' importante sorprendere i clienti in modo che la loro percezione della qualità sia tanto soddisfacente da rafforzarne la fedeltà. Inoltre la propensione a ripetere l'acquisto e al passaparola sono del tutto diverse fra i clienti che si dichiarano soddisfatti e quelli che si proclamano molto soddisfatti. Per cui l'azienda perde delle importanti opportunità quando assimila le due categorie di soggetti. Soltanto i clienti molto soddisfatti sono propensi ad impegnarsi nel passaparola.

“Qualità” quindi in questo ambito assume valore sia in termini di contenuti di un prodotto o di un servizio (caratteristiche e attributi derivanti da esigenze implicite ed esplicite, quelle che il cliente desidera e apprezza) che come capacità di un'organizzazione, un'attività, una persona, un sistema di essere in grado di realizzare quel prodotto o di erogare quel servizio 'al meglio' cioè rispondere in modo ottimale (efficace ed efficiente) alle esigenze stabilite. Ne consegue che la capacità complessiva di rispondere in modo 'eccellente' alle esigenze del “mercato” assume un valore strategico per il successo di una azienda o di una organizzazione¹⁴⁴. La qualità di prodotti e servizi, la soddisfazione del cliente e la redditività dell'impresa sono dimensioni strettamente correlate tra loro. Un elevato livello di qualità determina una maggiore soddisfazione del cliente, che a sua volta permette di praticare prezzi più elevati e, spesso, di ridurre i costi. Gli studi, infatti, hanno dimostrato una forte correlazione fra qualità relativa del prodotto e redditività dell'impresa¹⁴⁵.

I punti di forza di un approccio basato sulla qualità consistono infatti, da una parte, in una estrema attenzione alle attese, anche latenti, degli utenti, in particolare all'adeguatezza all'uno (*fitness for use*), resa concreta da un approccio pragmatico ed efficace alla pianificazione dei nuovi prodotti (come il *Quality function deployment*) che risulta superiore alle tradizionali ricerche di mercato, onerose e spesso incapaci suggerire differenziali competitivi, garantendo, quindi, un incremento della *customer satisfaction*, e dall'altra in un reale aumento dell'efficienza economica derivanti da una filosofia di gestione che pone da una parte particolare enfasi sulla prevenzione nella fase di sviluppo dei prodotti/servizi, sia attraverso l'utilizzo di strumenti tecnici ed organizzativi, sia cumulando nel tempo (e quindi anche nel passaggio da una

¹⁴⁴ Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R., (2004), “*La Gestione della Qualità nelle Organizzazioni*”, Ed. Plus, Pisa.

¹⁴⁵ Robert D., Buzzel e Bradley T. Gale, (1987), “*The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*”, The Free Press, New York, cap. 6.

generazione di prodotto a quella successiva) i miglioramenti realizzati con costanza e determinazione su tutti i processi aziendali, e dall'altra attraverso la pianificazione e realizzazione di un reale governo dei processi, non burocratico e limitato alla verifica dell'esistenza e all'applicazione delle procedure e delle istruzioni operative, ma basato sull'integrazione fra le persone, su una gestione dinamica degli indicatori, sull'applicazione oculata ma diffusa degli strumenti statistici e sulla ricerca continua delle opportunità di miglioramento¹⁴⁶.

La *customer satisfaction*, in quest'ottica, è, quindi, al tempo stesso parte integrante del modello TQM ed obiettivo strategico dell'azienda, in quanto direttamente correlata a performance e profitto.

La *customer satisfaction* e la *customer loyalty* sono elementi essenziali per una crescita redditizia poiché contribuiscono a produrre profitti sostenibili, ossia quei profitti che un'impresa può ottenere quando fa in modo che i clienti siano così contenti da tornare spontaneamente ad acquistare nuovi prodotti o servizi, consigliando, inoltre, ad amici e parenti di fare lo stesso. I clienti soddisfatti, in effetti, entrano a far parte del dipartimento di marketing dell'impresa; non si limitano ad intensificare i loro acquisti, ma consigliano l'azienda con toni entusiastici. Essi diventano promotori. Per un'impresa che voglia liberarsi dalla dipendenza di profitti nocivi e incrementare la propria competitività sui mercati, l'obiettivo a cui puntare è lo sviluppo di rapporti di alta qualità, tanto da conquistare una schiera di promotori, realizzare profitti sostenibili e alimentare la crescita¹⁴⁷.

4.2 LO SVILUPPO DEL MODELLO E RICERCA

Il modello di analisi si basa sull'ipotesi secondo cui un approccio orientato alla qualità contribuisce a rendere soddisfatto il cliente. Sebbene la *customer satisfaction* e la qualità di un prodotto o servizio vengano spesso utilizzati come sinonimi in realtà esiste una profonda divergenza tra i due, in quanto il primo è funzione diretta del secondo. Se la qualità di un prodotto/servizio è determinata dal rispetto di tutta una serie di parametri, la soddisfazione del cliente è data dalla coincidenza tra le aspettative di qualità e la relativa percezione. Paradossalmente può esistere un

¹⁴⁶ Conti T. e De Risi Piero (a cura di), (2004), *Manuale della Qualità*, Ed. il Sole24Ore, Milano.

¹⁴⁷ Reichheld F., (2006), *Buoni e Cattivi Profitti. Il Cliente come Promotore dell'Impresa*, Ed Etas, Ed. Italiana a cura di Bain & Company Italy, Firenze.

prodotto/servizio altamente qualitativo che, non soddisfa il cliente, proprio perché non corrisponde alle sue reali necessità.

La variabile di soddisfazione è dunque funzione diretta della variabile qualità.

A tale scopo è stato predisposto un questionario in grado di indagare il rapporto tra qualità e *customer satisfaction* al fine di validare o meno l'ipotesi secondo cui una gestione orientata alla qualità ha un impatto significativo sulla soddisfazione dei clienti. L'obiettivo è dimostrare come le variabili relative alla qualità, messe tra loro a sistema, determinano *customer satisfaction*.

La ricerca, sviluppatasi negli anni 2006-2010, è stata condotta nel settore dei servizi e più precisamente presso un ipermercato della grande distribuzione della città di Viterbo.

La difficoltà di individuare in maniera univoca l'esatta popolazione dei clienti dell'ipermercato ha condotto, come avviene largamente nelle ricerche di mercato, all'adozione di uno schema di campionamento di tipo non probabilistico ed in particolare ad un campionamento di tipo accidentale.

Il campione di soggetti intervistati, per ogni anno considerato nell'analisi, è composto da circa 500 individui.

La raccolta dei dati è avvenuta mediante somministrazione di questionari, all'interno dello stesso ipermercato, la cui compilazione è avvenuta sia attraverso intervista diretta che per auto compilazione da parte del rispondente.

L'intera fase di raccolta dei dati è stata completata nell'arco di una settimana ed in fasce orarie differenti all'interno della giornata in modo tale da garantire, da un lato, una certa omogeneità di condizioni della raccolta dei dati (che invece potrebbe non essere rispettata quando la raccolta dei dati si estende per un esteso periodo di tempo) e, dall'altro, in modo da poter ottenere la migliore rappresentatività della diversa tipologia di clientela che si reca nell'ipermercato..

Come già accennato sopra, lo strumento di indagine utilizzato è stato il questionario, all'interno del quale, sono state individuate le tre seguenti aree principali di analisi:

- ✓ *Profilo del cliente* contenente informazioni su aspetti socio-demografici e di comportamento del cliente, necessarie per identificarne le caratteristiche personali. In particolare le domande, oggetto successivamente di analisi ai fini dello studio della cluster, hanno riguardato il sesso, l'età, la professione e la frequenza nell'ipermercato.

- ✓ *Qualità percepita* dai clienti relativamente ai servizi resi dall'ipermercato, con riferimento alla **struttura** (logistica e l'organizzazione interna dei reparti, la pulizia dei reparti...), **servizi** (personale, l'efficienza della casse...) e **prodotti** (fattori che influenzano l'acquisto dei prodotti, assortimento di marchi/ prodotti ...);
- ✓ *Customer Satisfaction* riguardante la soddisfazione sia in relazione ai tre fattori di qualità (struttura, servizi, prodotti) che al rapporto instaurato dal cliente con l'ipermercato.

Le modalità di risposta dei quesiti inerenti la percezione della qualità da parte dei clienti sono state strutturate sulla base di una scala di misurazione, di tipo Likert,, con un punteggio, assegnato dai rispondenti, compreso tra 1 e 6, dove 6 esprime la massima valutazione positiva (pienamente soddisfatto) e 1 quella negativa (poco soddisfatto). Ai fini della rilevazione si è preferito utilizzare una scala pari invece che dispari poiché l'obiettivo era quello di identificare in maniera netta i soddisfatti (ossia coloro che hanno dato un punteggio di 4, 5 e 6) da i non soddisfatti (coloro che invece hanno dato un punteggio di 1, 2 e 3), evitando che gli intervistati si collocassero su un valore centrale che individua solitamente coloro che mostrano indifferenze rispetto alle variabili sulle quali sono chiamati a dare un giudizio.

Per l'indagine condotta nell'anno 2006, i cui risultati saranno presentati nelle pagine successive, il questionario si compone, oltre che delle 4 domande relative al profilo del cliente, di 9 domande a risposta chiusa, con scala di misurazione del tipo Likert da 1 a 6, che coprono le tre variabili della qualità, e nello specifico tre per l'area struttura, tre per l'area servizi e tre per l'area prodotti. Per la parte di Customer Satisfaction il questionario prevede 7 domande a risposta chiusa, con scala di misurazione del tipo Likert da 1 a 6, delle quali tre relative alla soddisfazione in merito alla qualità percepita, due sulla soddisfazione in relazione al rapporto che essi hanno instaurato con l'ipermercato e due sui comportamenti di fedeltà.

La struttura del questionario del 2006 è stata poi proposta anche negli anni successivi, ad eccezione del 2007 nel quale non solo è stata utilizzata una scala di misurazione del tipo Likert da 1 a 4 (invece che da 1 a 6), dove 1 esprimeva la massima valutazione negativa e 4 quella positiva, ma non tutte le variabili oggetto di studio sono state analizzate. Per tale motivazione si è deciso di non prendere in considerazione i questionari somministrati nel 2007, poiché a causa di tali

discordanze, sia in termini di variabili che di scala di valutazione utilizzata, rispetto ai questionari utilizzati negli anni 2006, 2008-2010, le informazioni derivanti dall'analisi dei dati raccolti non sarebbero state comparabili con quelle degli altri anni analizzati

Per quanto riguarda la qualità percepita relativamente alla struttura, sono stati indagati alcuni aspetti caratteristici di un ipermercato della grande distribuzione, quale la logistica, in riferimento alla facilità da parte del cliente di individuare i prodotti e la pulizia dei singoli reparti.

La qualità percepita dei servizi è stata analizzata attraverso lo studio di altre variabili, come il tempo di attesa alle casse e l'efficienza delle stesse, in particolare quelle differenziate, e la professionalità del personale di prima linea, ossia coloro che hanno un contatto diretto con i clienti.

Le domande sulla qualità percepita relativamente ai prodotti vertono sui fattori che influenzano l'acquisto e qualità/assortimento dei prodotti offerti dall'ipermercato.

Per le variabili di customer satisfaction/customer loyalty sono state predisposte 7 domande; tuttavia è stato ritenuto di rilievo ai fini della presente ricerca il quesito inerente l'analisi del livello di soddisfazione del cliente relativamente al rapporto che quest'ultimo ha instaurato con l'ipermercato nel tempo¹⁴⁸..

4.3 OBIETTIVI DELLA RICERCA E TECNICHE STATISTICHE APPLICATE.

L'elaborazione dei dati raccolti è stata svolta dapprima ad uno scopo descrittivo, ricorrendo ad indicatori statistici sia di posizione che di variabilità e successivamente, facendo ricorso anche strumenti di analisi multivariata ed a modelli di regressione lineare multipla. Le diverse elaborazioni sono state eseguite utilizzando il programma statistico "STATA Statistics/Data Analysis".

Per definire gli obiettivi aziendali e approntare le relative strategie, ogni azienda deve poter conoscere le caratteristiche, i bisogni e i probabili comportamenti della clientela. Poiché caratteristiche e comportamenti risulteranno generalmente

¹⁴⁸ Le altre domande studiano la soddisfazione relativa ai fattori di qualità, la capacità dell'ipermercato di rispondere perfettamente alle esigenze del cliente e il livello di customer loyalty degli intervistati attraverso l'analisi dei comportamenti tipici di un cliente fedele, quali la propensione al passaparola positivo e l'attitudine a difendere l'ipermercato nell'ipotesi in cui ne avessero sentito parlare male.

contraddistinti da un più o meno elevato grado di eterogeneità, saranno necessarie strategie diverse, specificatamente indirizzate alle diverse tipologie di clientela.¹⁴⁹

Poiché l'obiettivo dell'analisi è individuare le caratteristiche socio-demografiche e comportamentali dei clienti soddisfatti e insoddisfatti, per poi successivamente verificare l'esistenza di un legame di dipendenza tra qualità e *customer satisfaction*., si è ricorso per il primo scopo, al processo di segmentazione a posteriori classico che prevede l'applicazione di tecniche di analisi dei gruppi (*cluster analysis*) preceduta dall'analisi fattoriale al fine di sintetizzare in macro elementi di scelta le variabili osservate, e per il secondo obiettivo, invece al *modello di regressione lineare multipla*.

Attraverso l'analisi in componenti principali ci si è proposti di ridurre la dimensionalità della informazioni dal lato delle variabili. Nelle ricerche di mercato, specialmente in quelle basate su indagini presso i consumatori, come in questo caso, per acquisirne informazioni relativamente a diverse caratteristiche di un prodotto o servizio, si rilevano spesso decine di variabili: variabili concernenti argomenti diversi ma tra loro collegati e concettualmente sovrapposti; variabili che talvolta forniscono informazioni in parte già contenute in altre variabili e in parte, invece costituite da un contributo esplicativo originario. Ecco perché in questi casi l'analisi fattoriale risulta di notevole ausilio.

Sintetizzate in macro elementi le variabili esplicative della qualità, con la *cluster analysis* è stato studiato il comportamento della clientela segmentando il campione in soddisfatti e insoddisfatti. La *cluster analysis* è una tecnica che consente di raggruppare gli individui tra loro più simili in relazione a determinate caratteristiche, in modo da formare gruppi o segmenti caratterizzati da una elevata omogeneità.

La *cluster analysis*, infatti, ha permesso di individuare diversi gruppi di clienti sulla base del loro livello di soddisfazioni/insoddisfazione. Il livello di *customer satisfaction* è stata studiato in relazione alle variabili qualità.

Studiato il comportamento e le caratteristiche socio-demografiche della clientela, la ricerca ha ipotizzato l'esistenza di una relazione funzionale lineare tra la soddisfazione e le variabili qualità. A tale scopo l'analisi di regressione multipla ha permesso di validare o meno l'ipotesi. Ulteriori analisi di verifica, come lo studio dei residui, sono serviti ad assicurare che la relazione ipotizzata sia effettivamente

¹⁴⁹ Bracalente B., Cossignani M., Mulas A. (2009) "Statistica aziendale", Ed. McGraw-Hill, Milano.

lineare e che le assunzioni cui si basa la stima del modello siano state rispettate¹⁵⁰. Di ausilio alla stima del modello di regressione è stato, come si avrà modo di vedere nel seguito del paragrafo, l'utilizzo dei risultati delle analisi fattoriali (condotte come già discusso nel capitolo 2 nell'ambito del processo di segmentazione per omogeneità) al fine della eliminazione di ridondanze nelle variabili osservate. Come spesso avviene nelle ricerche di mercato, infatti, le variabili rilevate non rappresentano ciascuna un aspetto specifico e distinto nella formazione dell'opinione da parte del cliente; più fattori che apparentemente potrebbero apparire disgiunti, sono invece plausibilmente interconnessi e sovrapposti nella valutazione espressa dal cliente circa la soddisfazione verso un determinato prodotto o servizio. Tale situazione influisce, tuttavia, negativamente sulla stima dei parametri di un modello di regressione a causa della presenza di multicollinearità tra le diverse variabili esplicative. In tal senso, l'utilizzo invece delle componenti principali come regressori elimina tale problematica giacché le componenti sono per definizione incorrelate tra loro.

4.3.1 ANALISI FATTORIALE

Nell'ambito della segmentazione della domanda, tale l'analisi dei fattori, viene utilizzata per sintetizzare una serie di valutazioni di importanza fornite su alcune caratteristiche specifiche del prodotto/servizio studiato, in modo da individuare i “pilastri” intorno ai quali si formano i giudizi dei clienti. L'analisi dei fattori, in generale, è utile per fornire una spiegazione sintetica di tutte le relazioni individuate attraverso le indagini di mercato, ovvero quando si tratta di “condensare” e “ridurre” i dati, cercando di perdere il minor numero di informazioni rilevanti.

Le tabelle 4.1,4.2,4.3 e 4.4 riportano in modo sintetico la suddivisione delle variabili all'interno del questionario.

¹⁵⁰ Bracalente B., Cossignani M., Mulas A. (2009) “*Statistica aziendale*”, Ed. McGraw-Hill, Milano; Molteni L., Troilo G. (2007), “*Ricerche di marketing*”, Ed. McGraw-Hill, Milano; Fabbris L. (1997), “*Statistica multivariata*”, Ed. McGraw-Hill, Milano.

Tab. 4.1 - Struttura

LOGISTICA	Facilità nel trovare i prodotti
	Facilità nel trovare i prodotti in offerta
PULIZIA DEL REPARTI	Frutta e Verdura
	Carne
	Pesce
	Alimentari
	Igiene
	Tecnologico

Tabella 4.2 - Servizi

PERSONALE	Professionale
	Educatore
	Disponibile
	Veloce a rispondere
	Capace di risolvere i problemi
CASSE	Attesa alle casse
	Efficienza casse differenziate

Tabella 4.3 – Prodotti

PRODOTTI	Marca
	Prezzo
	Provenienza
	Assortimento

Tabella 4.4 – Customer Satisfaction

CUSTOMER SATISFACTION	Rapporto instaurato con l'ipermercato
------------------------------	---------------------------------------

Il lavoro ha analizzato *in primis* le variabili di qualità relative alla struttura, servizi e prodotti per poi passare allo studio delle relazioni tra tali variabili e la *customer satisfaction*.

Tabella 4.5 –Statistiche descrittive delle variabili - Struttura 2006

	Variabile	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Logistica	Trovare prodotti	533	2.79	1.41	1	6
	Trovare prodotti offerta	530	3.00	1.59	1	6
Pulizia reparti	Frutta e Verdura	531	4.63	1.24	1	6
	Carne	532	4.87	1.16	1	6
	Pesce	531	4.69	1.24	1	6
	Alimentari	532	4.95	1.09	1	6
	Igiene	531	4.98	1.15	1	6
	Tecnologico	531	5.01	1.14	1	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

I risultati ottenuti, mostrano un buon livello di qualità percepita relativamente alla *Struttura* dell'ipermercato (Tab. 4.5). I valori più bassi si riscontrano nell'ambito della logistica. In realtà tali risultati devono essere letti positivamente poiché le domande presentano scale invertite¹⁵¹. I punteggi bassi dimostrano, quindi, che i clienti impiegano poco tempo nel trovare i prodotti, potendo così affermare che l'organizzazione interna dei reparti è tale da consentire una facile individuazione dei beni che i clienti cercano. La difficoltà di trovare i prodotti è leggermente più elevata per quelli in offerta. Ciò può essere giustificato dal fatto che i clienti, frequentando abbastanza assiduamente l'ipermercato, conoscono bene la dislocazione dei singoli reparti diversamente dagli scaffali nei quali vengono collocati i prodotti in offerta, che solitamente, essendo mobili potrebbero cambiare disposizione. Inoltre un'altra componente da prendere in considerazione è data dal fatto che essendo prodotti in promozione le quantità offerte sono limitate e quindi, la difficoltà di individuarli potrebbe essere imputata al fatto che questi siano terminati.

Infine i valori delle deviazioni standard dimostrano come la dispersione dei dati intorno al valore medio sia relativamente contenuta attestando l'omogeneità delle risposte fornite dai clienti che hanno partecipato all'indagine campionaria.

¹⁵¹ La scala di valutazione non è stata invertita poiché ciò significherebbe anche invertire la formulazione della domanda e ciò non direttamente si tradurrebbe (se la domanda fosse posta al cliente in senso positivo) nella medesima risposta.

Per verificare se le variabili osservate contengano ridondanze che potrebbero confondere o rendere poco significativi i risultati delle analisi statistiche si è ricorso allo studio della correlazione.

Tabella 4.6 – Matrice di correlazione - Struttura 2006

	Correlazione Obs=526 STRUTTURA 2006							
	Trovare prodotti	Trovare prodotti offerta	Frutta e Verdura	Carne	Pesce	Alimentari	Igiene	Tecnologico
Trovare prodotti	1							
Trovare prodotti offerta	0.24	1						
Frutta e Verdura	-0.16	-0.10	1					
Carne	-0.13	-0.08	0.72	1				
Pesce	-0.18	-0.13	0.70	0.79	1			
Alimentari	-0.12	-0.10	0.68	0.77	0.70	1		
Igiene	-0.16	-0.06	0.60	0.69	0.62	0.74	1	
Tecnologico	-0.13	-0.06	0.50	0.60	0.54	0.63	0.63	1

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

I coefficienti di correlazione misurano la presenza (e, più in dettaglio, l'intensità ed il segno) di un legame lineare tra due variabili quantitative. I valori riportati nella tabella 4.6 mostrano l'esistenza di un legame forte tra le variabili oggetto di studio in particolare tra quelle relative alla pulizia dei singoli reparti. Anche se il legame lineare tra alcune variabili è elevato si ritiene opportuno procedere all'analisi delle componenti tutte le variabili poiché anche se correlate riflettono aspetti diversi della qualità del servizio reso dall'ipermercato.

Ogni combinazione lineare è funzione di tutte le variabili originarie, ma si correla in particolare ad alcune di esse. Le componenti sono invece non correlate tra loro e apportano quindi un contenuto informativo differenziato. L'input effettivo della tecnica è costituito dalla matrice di correlazione tra le variabili: più forte è mediamente tale correlazione, maggiore sarà la capacità di sintesi dell'analisi fattoriale. La presenza di correlazione tra le diverse variabili osservate rappresenta, dunque, il punto di partenza di una analisi di segmentazione del mercato condotta secondo un approccio classico. Infatti, nell'ambito di un processo di segmentazione per omogeneità, la prima fase caratterizzata dalla conduzione di una analisi fattoriale ha proprio lo scopo di individuare le dimensioni fondamentali di un fenomeno

descritto da un insieme di p variabili quantitative osservate. Dopo aver analizzato la matrice di correlazione, attraverso il metodo delle componenti principali è stato possibile selezionare un numero ridotto di “nuove variabili” (le componenti principali) , $q < p$, che rappresentano, quindi, le nuove variabili per la rappresentazione del fenomeno oggetto di studio, ottenute con la minore perdita informativa del patrimonio informativo originario¹⁵².

Tabella 4.7 – Matrice delle componenti principali (autovalori) - Struttura 2006

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	4.368	3.175	0.546	0.546
Comp2	1.193	0.432	0.149	0.695
Comp3	0.761	0.187	0.095	0.790
Comp4	0.575	0.214	0.072	0.862
Comp5	0.361	0.045	0.045	0.907
Comp6	0.316	0.082	0.040	0.947
Comp7	0.233	0.041	0.029	0.976
Comp8	0.193	.	0.024	1.000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Number of Obs	526
Number of Comp	8
Trace	8

Le prime due componenti (Tab. 4.7) con autovalore maggiore di 1 contengono il 69% delle informazioni contenute nel set di informazioni originarie; per tale motivazione per l’individuazione delle nuove variabili si prenderanno in considerazione le prime due componenti.

¹⁵² L’output dell’analisi fattoriale condotta per l’anno 2006 è riportata nelle tabelle 4.7 e 4.8

Tabella 4.8 – Matrice delle componenti principali (autovettori): coordinate delle variabili sulle componenti principali - Struttura 2006

Variabile	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5	Comp6	Comp7	Comp8	Unexplained
Trovare prodotti	-0.1111	0.6772	0.7213	-0.0443	0.0031	0.0191	0.0778	0.019	0
Trovare prodotti offerta	-0.0728	0.72	-0.6769	0.1231	0.0259	-0.0208	-0.0294	0.0322	0
Frutta e Verdura	0.3943	0.0173	0.039	0.4493	0.2	0.7677	0.1021	0.0316	0
Carne	0.4309	0.0778	0.0473	0.1853	0.0427	-0.295	-0.1234	-0.8171	0
Pesce	0.4102	-0.0026	0.0531	0.3605	0.2555	-0.5543	0.3333	0.4641	0
Alimentari	0.4641	0.077	0.0672	-0.0407	-0.3126	-0.0301	-0.7707	0.3375	0
Igiene	0.4017	0.0691	-0.0763	-0.3064	-0.6817	0.0848	0.5121	0.0009	0
Tecnologico	0.3607	0.0771	-0.0681	-0.7219	0.5743	0.0863	0.0146	0.0265	0

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

L'interpretazione dei fattori avviene considerando la cosiddetta matrice delle saturazioni (Tab. 4.9) che riporta le correlazioni tra le variabili originarie e le componenti individuate. Ciascuna variabile viene associata, in particolare al fattore con il quale possiede la correlazione più elevata, e il fattore viene quindi interpretato in riferimento a ciò che accomuna le variabili a esso associate.

Tabella 4.9 – Matrice delle saturazioni (factor loadings)- Struttura 2006

Variabile	Factor 1	Factor 2	Uniqueness
Trovare prodotti	-0.2322	0.7398	0.3988
Trovare prodotti offerta	-0.1521	0.7865	0.3583
Frutta e Verdura	0.8242	0.0189	0.3204
Carne	0.9005	0.0849	0.1818
Pesce	0.8574	-0.0028	0.2649
Alimentari	0.8902	0.0841	0.2006
Igiene	0.8395	0.0755	0.2895
Tecnologico	0.7539	0.0842	0.4245

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

In questo caso, osservando la tabella 4.9 si può affermare che il Factor 1 “spiega” le variabili relative ai reparti mentre il Factor 2 le variabili inerenti la logistica.

Tabella 4.10 –Statistiche descrittive delle variabili Servizi 2006

	Variabile	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
PERSONALE	Professionale	527	4.26	1.30	1	6
	Educatore	525	4.55	1.29	1	6
	Disponibile	528	4.31	1.42	1	6
	Veloce a rispondere	526	3.93	1.44	1	6
	Capace	525	4.10	1.42	1	6
CASSE	Attesa alle casse	532	4.01	1.26	1	6
	Efficienza casse diff	529	3.72	1.48	1	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Osservando i dati della tabella 4.10 si nota un buon livello di qualità percepita da parte dei clienti relativamente ai servizi offerti dall'ipermercato e nello specifico relativamente alla professionalità e capacità del personale "di prima linea" di interagire con i clienti trovando soluzioni efficaci alle loro problematiche, anche se il tempo di risoluzione dei problemi è giudicato non breve.

Discorso differente va invece fatto per quanto riguarda il servizio casse. La scala di misurazione utilizzata per la domanda relativa al tempo di attesa alle casse è infatti invertita, ciò significa che il valore 1 indica la massima valutazione positiva (ossia il cliente attende poco alle casse per il pagamento) e 6 quella negativa (il cliente attende molto alle casse per il pagamento). Il valore medio calcolato, 4.01, anche se relativamente basso, dimostra che i clienti non sono del tutto soddisfatti della velocità delle casse, ma desidererebbero un'azione di miglioramento da parte dell'ipermercato volto a rendere più facile, in termini di tempo, il pagamento. Diversamente va invece interpretato il valore medio relativo all'efficienza delle casse differenziate. La scala di misurazione, in questo caso, non era invertita. I clienti, dunque, ritengono il servizio reso dall'ipermercato assai poco efficiente.

Tabella 4.11 – Matrice di correlazione – Servizi 2006

Correlazione Obs= 521 SERVIZI 2006							
	Professionale	Educato	Disponibile	Veloce	Capace	Attesa casse	Efficienza casse diff
Professionale	1						
Educato	0.72	1					
Disponibile	0.67	0.75	1				
Veloce a rispondere	0.6	0.51	0.58	1			
Capace	0.62	0.58	0.65	0.65	1		
Attesa alle casse	-0.13	-0.16	-0.14	-0.1	-0.08	1	
Efficienza casse diff	0.27	0.26	0.23	0.25	0.23	-0.23	1

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

La matrice di correlazione (Tab. 4.11) mette in evidenza un forte legame di interdipendenza tra le variabile relative al personale. I valori negativi della “Attesa alle casse” è giustificato dal fatto che la scala di misurazione è invertita.

Tabella 4. 12 – Analisi delle componenti – Servizi 2006

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	3.686	2.586	0.527	0.527
Comp2	1.100	0.344	0.157	0.684
Comp3	0.757	0.197	0.108	0.792
Comp4	0.559	0.198	0.080	0.872
Comp5	0.361	0.047	0.052	0.923
Comp6	0.314	0.091	0.045	0.968
Comp7	0.223	0.000	0.032	1.000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Number of Obs	521
Number of Comp	7
Trace	7

Prendendo in considerazione le componenti con autovalore maggiore di 1 si ha che le prime due componenti contengono il 68% delle informazioni del patrimonio informativo originario.

Tabella 4.13 - Matrice delle componenti principali (autovettori): coordinate delle variabili sulle componenti principali) - Servizi 2006

Variabile	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5	Comp6	Comp7	Unexplained
Professionale	0.4454	0.0852	-0.0389	0.2178	0.5121	-0.5807	-0.3821	0
Educato	0.4422	0.0459	-0.125	0.5133	0.0404	0.1129	0.7134	0
Disponibile	0.4483	0.1055	-0.1348	0.2477	-0.3162	0.5478	-0.5552	0
Veloce a rispondere	0.4067	0.1072	0.0738	-0.6661	0.4568	0.3789	0.1473	0
Capace	0.4255	0.1567	0.0262	-0.3892	-0.6515	-0.4513	0.1191	0
Attesa alle casse	-0.1196	0.7763	0.5977	0.1538	0.0124	0.0437	0.0106	0
Efficienza casse diff	0.2106	-0.5838	0.7755	0.0947	-0.0537	0.0298	-0.0269	0

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.14 – Matrice delle saturazioni (factor loadings)- - Servizi 2006

Variabile	Factor 1	Factor 2	Uniqueness
Professionale	0.8552	0.0893	0.2607
Educato	0.8489	0.0481	0.277
Disponibile	0.8607	0.1107	0.247
Veloce a rispondere	0.7809	0.1124	0.3775
Capace	0.8169	0.1643	0.3056
Attesa alle casse	-0.2296	0.8143	0.2842
Efficienza casse diff	0.4043	-0.6124	0.4615

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Dalla tabella che riporta la matrice dei *factor loadings* (Tab. 4.14), si può osservare che il Factor 1 contiene informazioni relativamente al personale e il Factor 2 invece quelle relative alle casse.

La tabella 4.15 mostra i risultati ottenuti dagli indicatori di statistica semplice sulle variabili relative ai Prodotti.

Tra i fattori che influenzano l'acquisto, è il prezzo ad essere il maggior determinante a differenza della marca che invece non sembra essere vincolante. Infine i clienti giudicano abbastanza positivo l'assortimento dei prodotti offerti dall'ipermercato.

Tabella 4.15 – Statistiche descrittive delle variabili Prodotti 2006

Variabile	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Marca	522	3.83	1.66	1	6
Prezzo	523	4.56	1.33	1	6
Provenienza	522	4.43	1.60	1	6
Assortimento	530	4.29	1.25	1	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Anche per tali variabili si sono analizzati i legami di interdipendenza attraverso la matrice di correlazione (Tab. 4.16)

Tabella 4.16 – Matrice di correlazione – Prodotti 2006

CORRELAZIONE PRODOTTI 2006 Obs = 518				
	Marca	Prezzo	Provenienza	Assortimento
Marca	1			
Prezzo	0.11	1		
Provenienza	0.14	0.25	1	
Assortimento	0.08	0.12	0.20	1

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

L'intensità del legame di dipendenza reciproca tra le variabili non è molto elevato, tuttavia per garantire omogeneità alla modellazione, si è deciso di ricorrere anche per le variabili "Prodotto" all'analisi delle componenti principali.

Tabella 4.17 – Analisi delle componenti principali – Prodotti 2006

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	1.470	0.541	0.368	0.368
Comp2	0.928	0.053	0.232	0.600
Comp3	0.875	0.149	0.219	0.818
Comp4	0.726		0.182	1.000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Number of Obs	518
Number of Comp	4
Trace	4

In base al criterio degli autovalori la componente 1 è l'unica ad avere un auto valore maggiore di 1 e per tale motivazione verrà scelta per l'individuazione della nuova variabile (Tab. 4.17). Osservando anche la tabella 4.19 la componente 1 è quella che più delle altre contiene informazioni rispetto al set di informazioni originarie.

Tabella 4.18 – Matrice delle componenti principali (autovettori): coordinate delle variabili sulle componenti principali)– Prodotti 2006

Variabile	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Unexplained
Marca	0.3876	0.8338	0.3797	0.1021	0
Prezzo	0.5300	-0.0115	-0.6591	0.5333	0
Provenienza	0.6000	-0.1178	-0.1448	-0.7779	0
Assortimento	0.4569	-0.5393	0.6327	0.3163	0

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.19 - Matrice delle saturazioni (factor loadings)- – Prodotti 2006

Variabile	Factor 1	Unexplained
Marca	0.4699	0.7792
Prezzo	0.6426	0.5871
Provenienza	0.7275	0.4708
Assortimento	0.554	0.6931

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Attraverso l'analisi fattoriale il numero delle variabili oggetto del modello di regressione sono state ridotte da 19 a 5. Le nuove variabili, essendo componenti principali, sono incorrelate tra loro apportando quindi un contenuto informativo differenziato. Esse sono le più importanti quanto a capacità di rappresentare il fenomeno osservato poiché in grado di “spiegare” gran parte della varianza (ovvero del contenuto informativo) delle variabili stesse. Anche per tutti gli anni successivi è stata ripetuta l'analisi fattoriale su tutte le variabili (vedi allegato I).

Tabella 4.20 – Le nuove variabili

LE NUOVE VARIABILI		
STRUTTURA	PC - 1	PULIZIA REPARTI
	PC - 2	LOGISTICA
SERVIZI	PC - 3	PERSONALE
	PC - 4	CASSE
PRODOTTI	PC - 5	PRODOTTI

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

4.3.2 CLUSTER ANALYSIS

Con l'analisi fattoriale sono stati determinati i “pilastri” della segmentazione, ovvero i macro-benefici intorno ai quali costruire la segmentazione stessa. Il passo successivo consiste nello studio della *cluster analysis* attraverso la quale vengono effettivamente raggruppati gli individui nei segmenti, sulla base della loro maggiore o minore omogeneità. Ai fini della ricerca si è utilizzato il metodo gerarchico di Ward¹⁵³ e il numero dei gruppi è stato determinato ispezionando il dendrogramma.

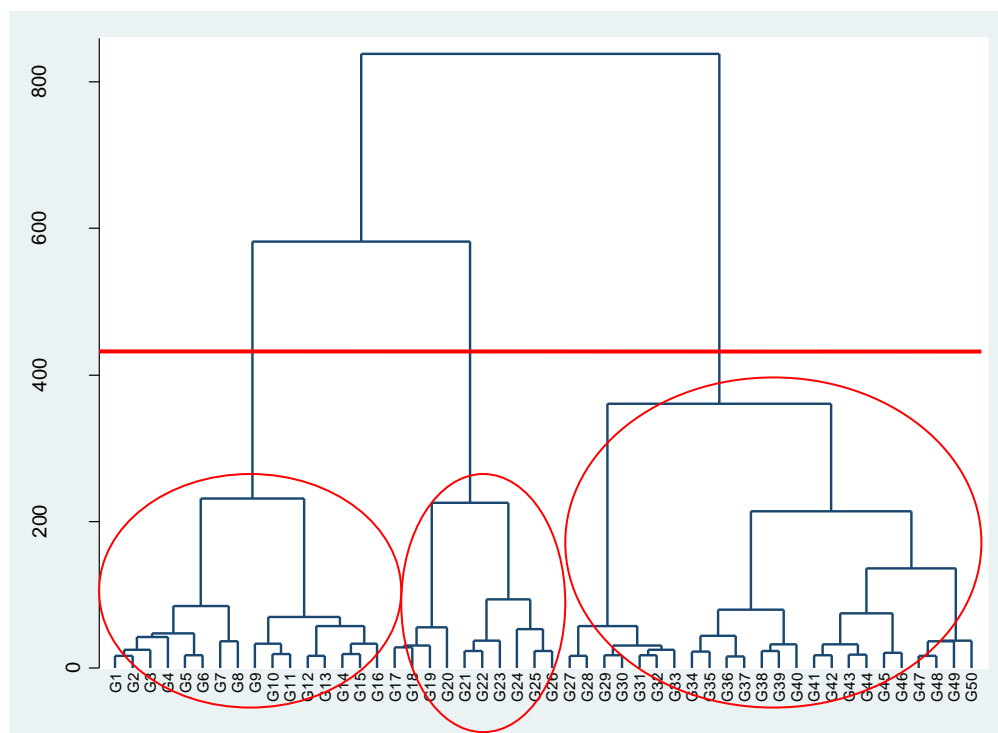
Il metodo di Ward si basa sulla scomposizione della devianza totale in devianza entro i gruppi e devianza tra i gruppi. A ogni iterazione viene considerata l'unione di tutte le possibili coppie di gruppi e viene fusa la coppia che dà luogo alla minore varianza tra i gruppi. Il processo di fusione viene rappresentato attraverso il dendrogramma, un grafico che riporta sull'asse orizzontale, non quantitativo, le unità che partecipano al processo di fusione, e sull'asse verticale il livello di distanza a cui avviene la fusione tra i diversi gruppi che si vengono formando per agglomerazioni successive. Tale metodo viene utilizzato in particolare per le analisi di mercato, in particolare in quei settori, come quello dell'ipermercato preso in considerazione nella ricerca, in cui l'obiettivo è quello di individuare un numero ridotto di gruppi di clientela sui quali effettuare azioni di marketing mirate. Tale metodologia, infatti, consente di rilevare, attraverso lo studio del dendrogramma, dei macro-gruppi nei confronti dei quali sono applicate specifiche strategie.

Le variabili socio-demografiche comportamentali prese in considerazione ai fini dello studio sono state: sesso, età, professione e frequenza presso l'ipermercato.

La figura 4.1 mostra il dendrogramma del campione relativa al 2006. Utilizzando le informazioni derivante dall'indicatore Calinski/Harabasz unitamente all'analisi del dendrogramma si individuano in maniera abbastanza netta tre gruppi. Analizzando il grafico. La tabella 4.21 analizza tre cluster in relazione alle variabili di qualità e sulla base dell'intensità del legame di correlazione è possibile definire quale sia il gruppo dei clienti soddisfatti, insoddisfatti e dei passivi.

¹⁵³ Fabbris L. (1997), “*Statistica multivariata*”, Ed. McGraw-Hill, Milano.

Figura 4.1– Dendrogramma 2006



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.21 – Analisi dei cluster in relazione alle variabili qualità - 2006

cl3	pc1 - Reparti	pc2 - Logistica	pc3 - Personale	pc4 - Casse	pc5 - Prodotti
1 – soddisfatti	0.299	0.804	0.256	0.475	0.180
2 – passivi	0.871	-0.939	0.730	-0.200	0.400
3 – insoddisfatti	-0.711	-0.163	-0.623	-0.274	-0.364
Total	0.010	-0.003	-0.001	0.006	0.004

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.22 – Frequenze e Percentuali dei tre cluster - 2006

cl3	Freq.	Percent	Cum.
1 – soddisfatti	179	35.1	35.1
2 – passivi	118	23.14	58.24
3 – insoddisfatti	213	41.76	100
Total	510	100	

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Osservando la tabella 4.22 si nota come il gruppo più grande sia proprio quello dei non soddisfatti, 42%, seguito dai soddisfatti 23% e infine in passivi 35%.

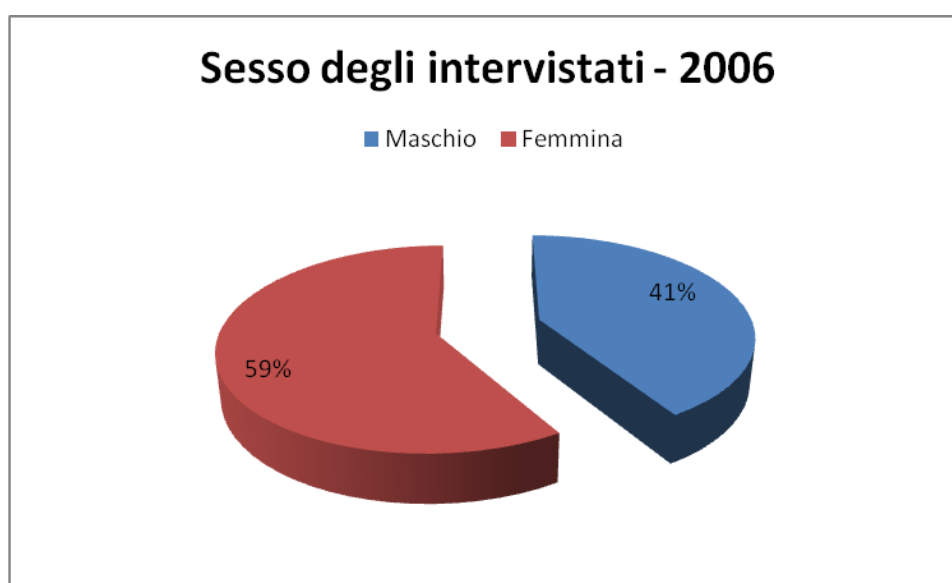
Definiti i cluster si è cercato di comprendere quale fossero le caratteristiche socio-demografiche e comportamentali degli individui appartenenti a ciascun gruppo individuato. Sono state così prese in riferimento le domande relative al sesso, età, professione e frequenza dell'ipermercato (Tab. 4.23).

Tabella 4.23 – Variabili socio-demografiche e comportamentali

Variabili socio-demografiche	Sesso
	Età
	Professione
Variabile comportamentali	Frequenza presso l'ipermercato

Prima di procedere alla segmentazione si è cercato di capire come si componeva il campione in relazione a le variabili socio-demografiche e comportamenti scelte i fini della cluster.

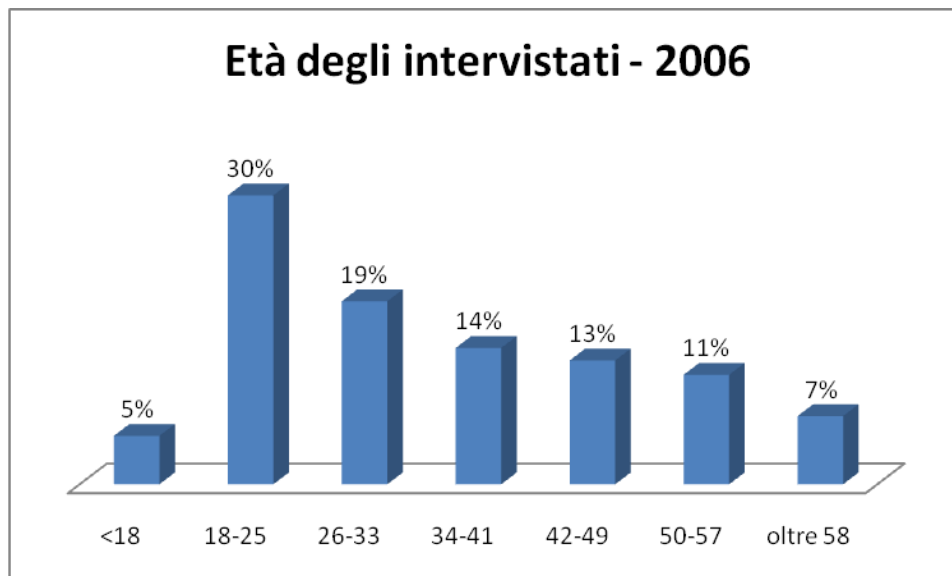
Tabella 4.2 - Sesso degli intervistati - 2006



Fonte: elaborazione su indagine diretta.

Osservando i primi due grafici si può affermare che il campione si compone in prevalenza da clienti di sesso femminile (Tab. 4.2) e che la maggior parte degli intervistati ha un'età compresa tra i 18-25 anni (30%) seguita dai 26-33 (19%), le restanti fasce di età, invece, presentano percentuali abbastanza simili (Fig. 4.3)

4.3 – Età degli intervistati - 2006



Fonte: elaborazione su indagine diretta.

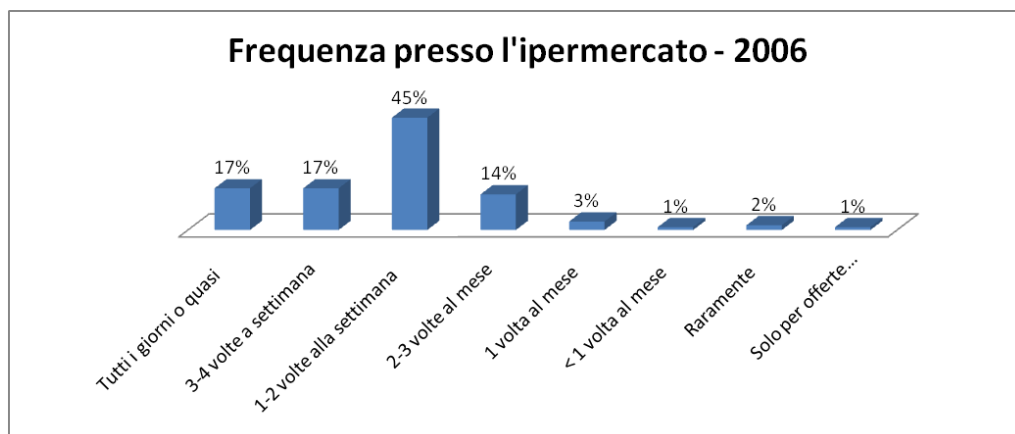
4.4 – Professione degli intervistati – 2006



Fonte: elaborazione su indagine diretta.

Dalle figure 4.4 e 4.5 invece si può affermare che il 31% del campione è composto da studenti (confermando il dato secondo il quale il 30% degli intervistati ha un'età compresa tra i 18-25 anni) e il 21% da impiegati, seguito dal 12% casalinghe il 16% Altro, classe nella quali ritroviamo tutte quelle categorie di professioni non individuate nel questionario come liberi professionisti e insegnanti. Infine il 45% fa spesa presso l'ipermercato 1-2 volte alla settimana mentre il 34% tutti giorni o quasi e 3-4 volte alla settimana.

4.5 – Frequenza presso l'ipermercato – 2006



Fonte: elaborazione su indagine diretta.

Tabella 4.24 – Variabile Sesso - 2006¹⁵⁴

Sesso			
cl3	M	F	Total
1 - Soddisfatti	43.02	56.98	100
2 - Passivi	28.81	71.19	100
3 - Insoddisfatto	47.42	52.58	100
Profilo Medio	41.57	58.43	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.25 – Variabile Età – 2006

Età								
cl3	< 18	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	oltre 58	Total
1 - Soddisfatti	6.15	30.17	20.11	12.29	13.97	11.17	6.15	100
2 - Passivi	2.54	16.1	16.95	15.25	15.25	19.49	14.41	100
3 - Insoddisfatto	5.63	39.44	19.72	13.15	10.8	7.51	3.76	100
Profilo medio	5.1	30.78	19.22	13.33	12.94	11.57	7.06	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.26 – Variabile Professione - 2006

¹⁵⁴ Per semplicità di lettura, in tutte le tabelle, sono state riportate solo le frequenze percentuali

Professione										
cl3	Stu- den- te	Impieg- ato	Oper- aio	Casali- nga	Impr- endit- ore	Artigia- no	Disoc- cupa- to	Pensio- nato	Altro	Tot
1-soddisfatti	29.61	18.44	7.82	10.06	2.79	0.56	5.03	7.26	18.44	100
2 - passivi	31.36	19.49	5.93	17.8	1.69	0	5.08	6.78	11.86	100
3 - insoddisfatto	31.92	23	5.16	10.8	1.88	1.88	3.76	5.63	15.96	100
Profilo medio	30.98	20.59	6.27	12.16	2.16	0.98	4.51	6.47	15.88	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.27 – Variabile Frequenza - 2006

Frequenza									
cl3	Tutti i giorni	4-3 volte a sett	1-2 volte a sett	2-3 volte al mese	1 volta al mese	< 1 volta al mese	raram- ente	solo per offerte	Tot
1 - soddisfat- ti	21.23	17.32	43.02	13.41	2.79	0.56	1.12	0.56	100
2 - passivi	13.56	19.49	44.07	13.56	3.39	2.54	1.69	1.69	100
3 - insoddisf- atto	13.62	14.08	47.89	15.02	4.23	0.94	2.82	1.41	100
Profilo Medio	16.27	16.47	45.29	14.12	3.53	1.18	1.96	1.18	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Analizzando i risultati è possibile definire le caratteristiche socio-demografiche e comportamentali dei tre gruppi.

Osservando la tabella 4.24 si nota come i “passivi” sono in prevalenza femmine mentre gli insoddisfatti sono di sesso maschile. Per i soddisfatti, invece non c’è alcuna discriminazione in merito.

Dalla tabella 4.25 si osserva che i soddisfatti hanno un’età che non si discosta molto dal profilo medio, i passivi tra i 50 e i 57 mentre gli insoddisfatti tra i 18 e 25.

L’età dei non soddisfatti è validata dalla professione che quest’ultimi svolgo poiché in prevalenza questo gruppo è composto da studenti. Le casalinghe sono invece coloro che non mostrano una particolare propensione sia verso la soddisfazione che insoddisfazione mentre nel il gruppo dei soddisfatti rientra oltre che la categoria “Operai” anche quella di “Altro”, che individua in linea di massimo insegnanti, liberi professionisti o più in generale tutte quelle categoria non individuate nel questionario.

Infine, i passivi sono coloro che frequentano l'ipermercato 3-4 volte alla settimana, i soddisfatti tutti i giorni mentre gli insoddisfatti 1-2 volte alla settimana. La tabella che segue (Tab. 4.26) riporta in modo sintetico i tre profili.

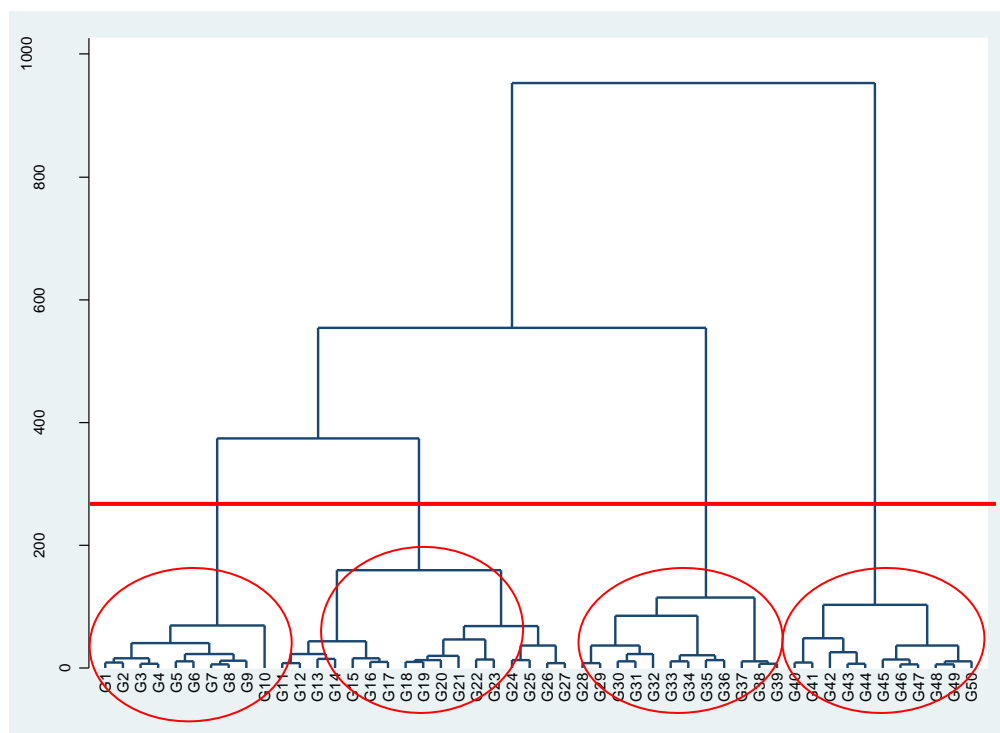
Tabella 4.28 – Profili cluster – 2006

Variabili socio-demografiche e comportamentali	Profili		
	Soddisfatto	Passivo	Insoddisfatto
Dimensione cluster	35.10%	23%	42%
Sesso	Non si discosta dal profilo medio	Donna	Maschio
Età	Non si discosta dal profilo medio	50-57 e oltre 58 anni	18-25 anni
Professione	Operai, Altro (Insegnanti, Liberi professionisti, Militari..)	Casalinga	Studenti e Impiegati
Frequenza	Tutti i giorni	3-4 volte alla settimana	1-2 volte alla settimana

Anche per gli anni successivi è stata applicata la medesima metodologia si fini della segmentazione.

Osservando il dendrogramma (Fig. 4.6), congiuntamente alle informazioni derivante dall'indicatore Calinski/Harabasz, si individuano quattro gruppi così definiti (Tab.4.32). La tabella 4.33 mostra come il cluster con maggior frequenza, e quindi il gruppi più grande sia quello dei soddisfatti (37.77%) seguita dai poco soddisfatti (28.83%). Tuttavia tra i quattro gruppi non emerge un gruppo maggiore rispetto ad un altro.

Figura 4.6 – Dendrogramma 2008



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.32 – Analisi dei cluster in relazione alle variabili qualità - 2008

cl2	pc1 - Struttura	pc2 - Personale	pc3 - Casse	pc4 - Prodotti
1 - Insoddisfatti	-1.619	-1.364	-0.380	-0.998
2- Poco insoddisfatti	-0.345	-0.447	0.668	-0.076
3 – Passivi	0.031	0.015	-1.316	-0.252
4 – Soddisfatti	0.764	0.766	0.350	0.524
Total	0.003	0.001	-0.003	0.003

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

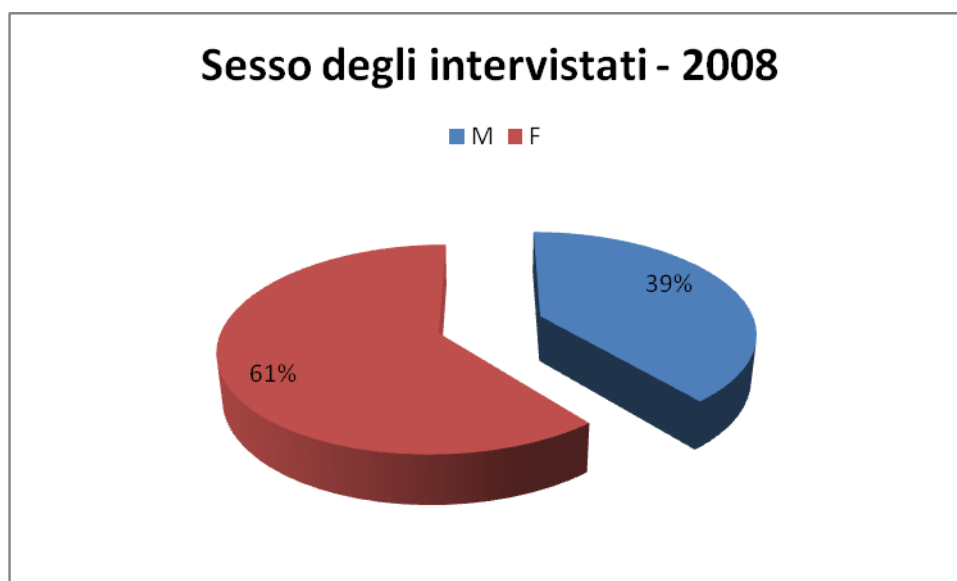
Tabella 4.33 - – Frequenze e Percentuali dei quattro cluster – 2008

cl2	Freq.	Percent	Cum.
1 - Insoddisfatti	60	11.93	11.93
2- Poco insoddisfatti	145	28.83	40.76
3 - Passivi	108	21.47	62.23
4 - Soddisfatti	190	37.77	100
Tot	503	100	

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

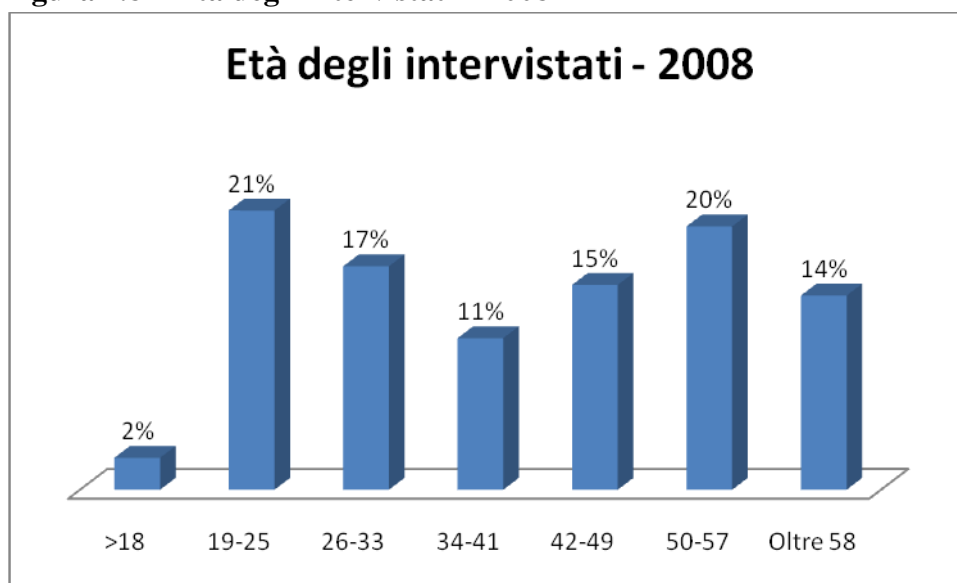
Come nel 2006, prima di procedere alla definizione dei profili si sono studiate le caratteristiche socio demografiche comportamentali del campione oggetto di studio. Osservando il grafico riportato in figura 4.7 si nota come anche nel 2008 la maggior parte dei clienti intervistati sia di sesso femminile (61%) contro il 39% dei maschi.

Figura 4.7 – Sesso degli intervistati - 2008



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Figura 4.8 – Età degli intervistati – 2008



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Il 21% del campione si compone di ragazzi con età compresa tra i 19-25 anni, il 20% da clienti di età che va dai 50 ai 57 seguita da un 17% rappresentato da ragazzi di 26-33 anni. In linea di massima possiamo comunque affermare che il campione si compone in modo abbastanza omogeneo poiché non c'è un carattere che spicca in misura maggiore rispetto agli altri.(Fig. 4.8)

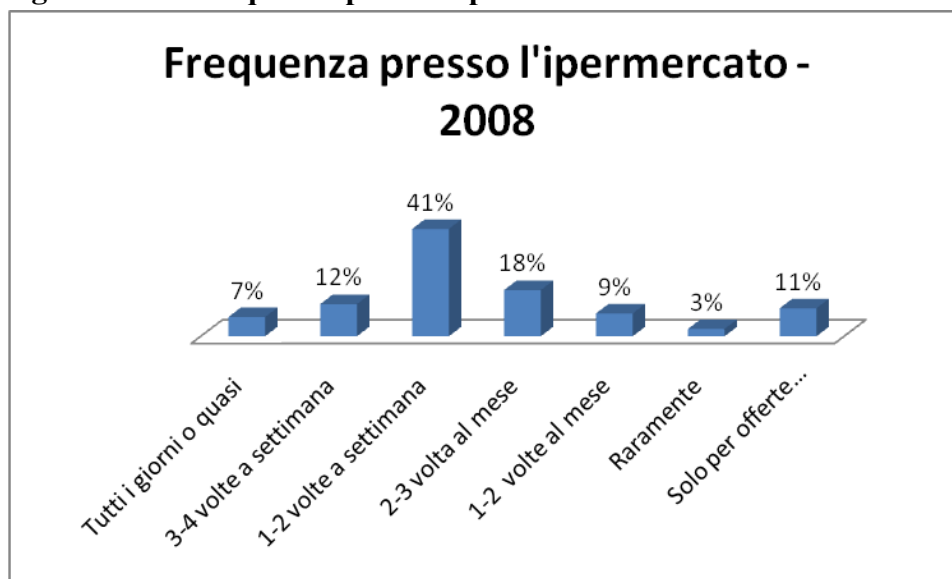
La figura 4.9, invece, mostra le percentuali relative alla professione. Il 30% è impiegato, il 21% studenti, il 13% casalinghe e il 10% pensionati.

Figura 4.9 – Professione degli intervistati – 2008



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Figura 4.10 – Frequenza presso l'ipermercato – 2008



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Infine la figura 4.10 mostra che ben il 41% degli intervistati si reca presso l'ipermercato 1-2 volte alla settimana, il 18% solo 2-3 volte al mese e il 12% e il 7% rispettivamente 3-4 volte alla settimana e tutti i giorni o quasi. Infine l'11% ha dichiarato di effettuare acquisti presso l'iper solo in occasione di offerte interessanti.

Incrociando i cluster con le variabili socio-demografiche e comportamentali si ottengono i seguenti profili¹⁵⁵ (Tab. 4.34)

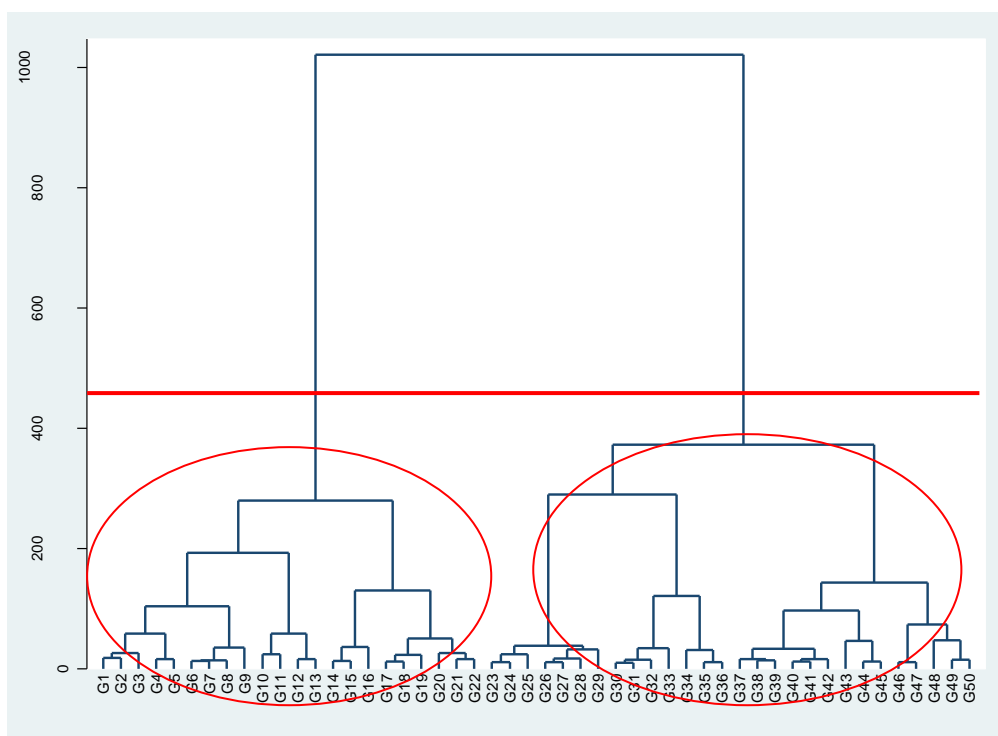
¹⁵⁵ Per le elaborazioni degli anni 2008-2010 vedere Allegato II

Tabella 4.34 – Profili cluster 2008

Variabili socio-demografiche comportamentali	Profili			
	Insoddisfatto	Poco insoddisfatto	Passivo	Soddisfatto
Dimensione cluster	11.93%	28.83%	21.47%	37.77%
Sesso	Maschio	Femmina	Non si discosta dal profilo medio	Non si discosta dal profilo medio
Età	18-25 anni	18-25, 42-49 anni	18-33 anni	50-57 e oltre 58 anni
Professione	Studenti	Studenti, Impiegati	Studenti, Dirigenti, Liberi professionisti	Casalinga, Pensionata
Frequenza	2-3 volte al mese/raramente	2-3 volte al mese	1-2 volte alla settimana	Tutti i giorni o quasi

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Figura 4.11 - Dendrogramma 2009



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Il numero dei cluster individuabili nel 2009 sono due come è possibile notare osservando il dendrogramma in figura 4.11. Osservando la tabella 4.36 si nota che il gruppo maggiore sia quello dei clienti soddisfatti 58.19%.

Tabella 4.35 – Analisi dei cluster in relazione alle variabili qualità – 2009

cluster2	pc1 - Reparti	pc2 - Logistica	pc3 - Personale	pc4 - Casse	pc5 - Prodotti
1 – Soddisfatti	0.596	0.125	0.628	0.033	0.241
2 - Insoddisfatti	-0.834	-0.192	-0.883	-0.053	-0.330
Total	-0.002	-0.008	-0.004	-0.003	0.002

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

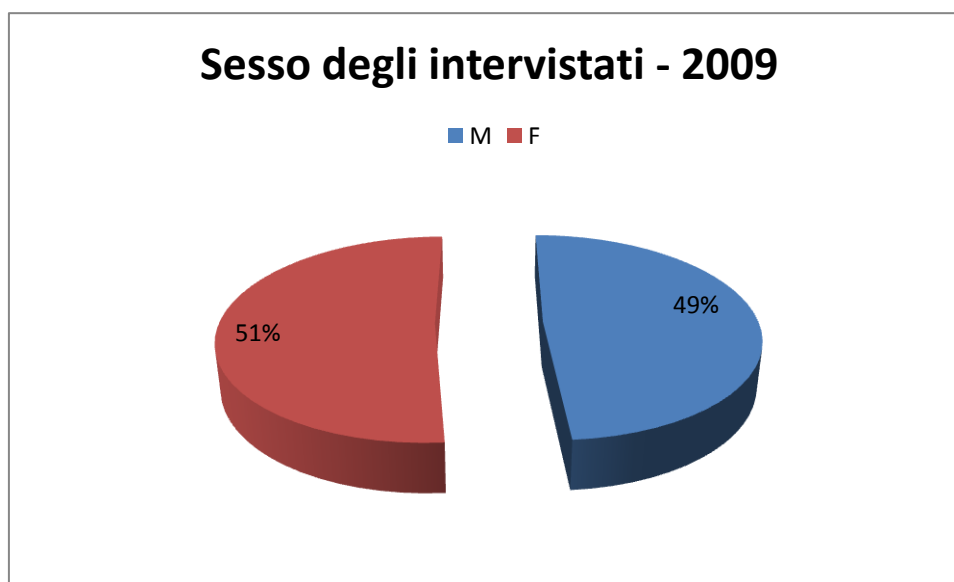
Tabella 4.36 - Frequenze e Percentuali dei due cluster -2009

cluster2	Freq.	Percent	Cum.
1 - Soddisfatti	295	58.19	58.19
2 - Insoddisfatti	212	41.81	100
Total	507	100	

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

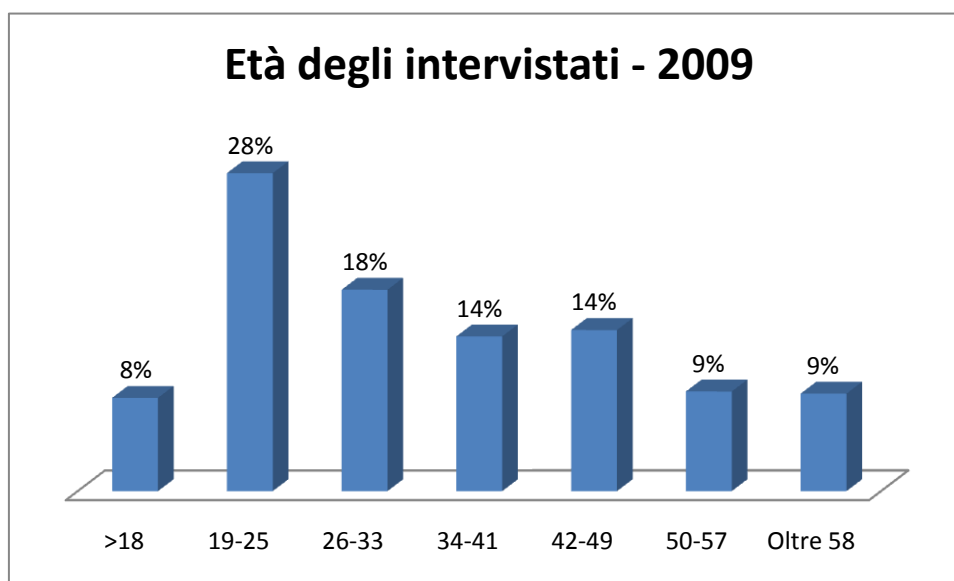
Le figure che seguono (Fig. 4.12-4.15) mostrano le caratteristiche del campione in base alle variabili socio-demografiche comportamentali scelte ai fini dello studio della cluster.

Figura 4.12 – Sesso degli intervistati - 2009



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Figura 4.13 – Età degli intervistati – 2009



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

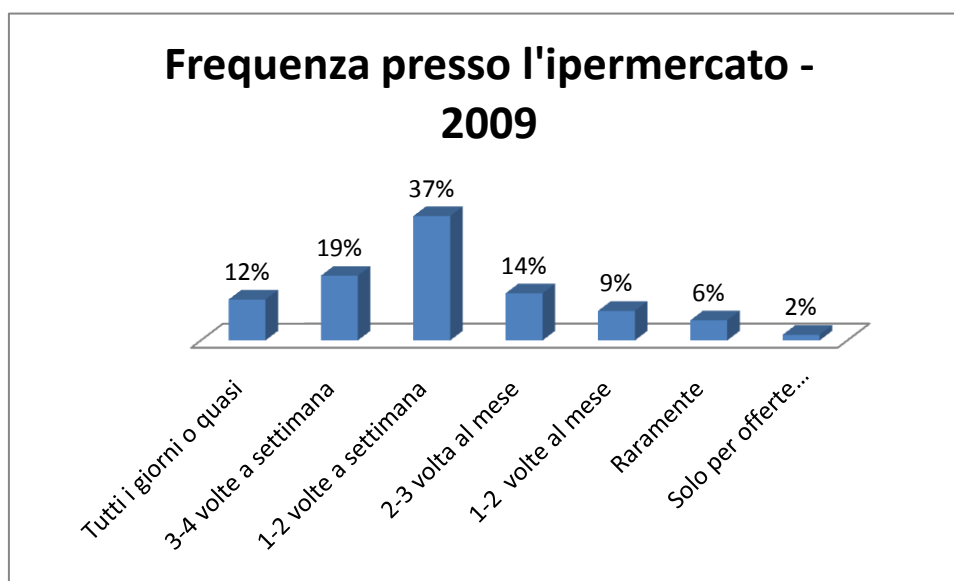
Tabella 4.14 – Professione degli intervistati – 2009



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Anche nel 2009 il campione è composto in prevalenza, anche se di poco, da clienti donne (51% femminile, 49% maschi). Il 28% ha un'età compresa tra i 18-25 anni, 18% 26-33 anni e il 28% ha un'età che va da i 34 fino ai 49 anni. Il 29% sono studenti, il 21% impiegati e il 12% casalinghe. Infine il 37% degli intervistati ha dichiarato di recarsi presso l'iper 1-2 volte alla settimana, il 19% 3-4 volte alla settimana e il 14% 2-3 volte al mese.

Tabella 4.15 – Frequenza presso l'ipermercato – 2009



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Le caratteristiche dei due gruppi sono riportate nella tabella che segue (Tab. 4.37).

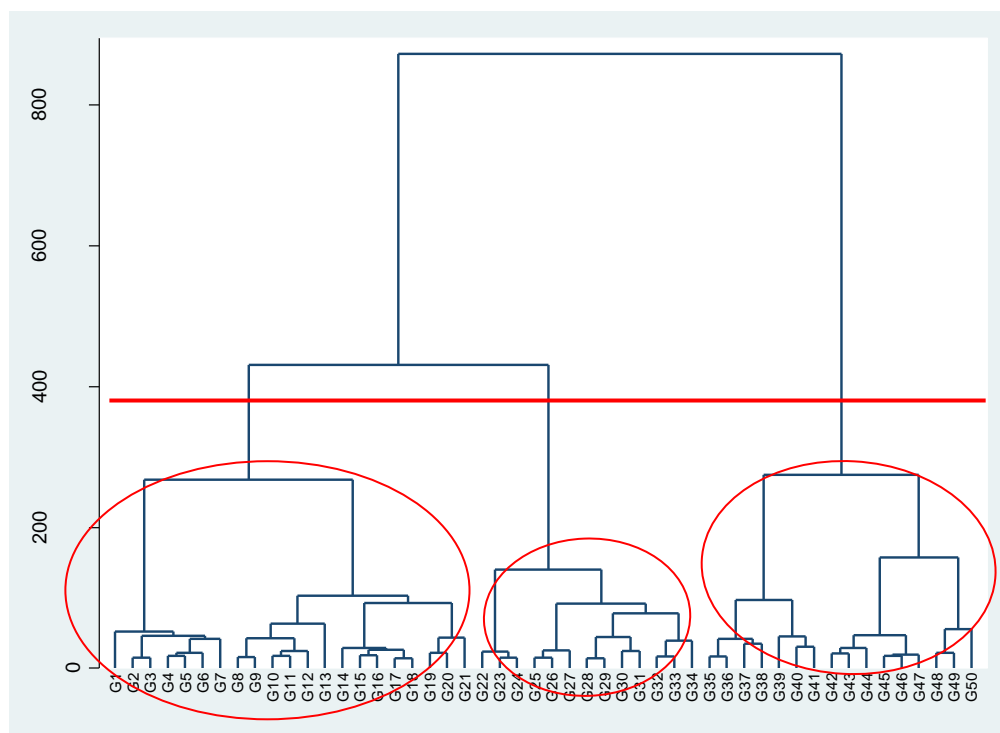
Tabella 4.37– Profili Cluster 2009

Variabili socio-demografiche comportamentali	Profili	
	Soddisfatti	Insoddisfatti
Dimensione Cluster	58.19%	41.81%
Sesso	Donne	Maschi
Età	34- 41, 42-49 anni e oltre 58 anni	18-25 , 26-33 anni
Professione	Casalinga, Pensionato	Studenti, Impiegati
Frequenza	Tutti i giorni o quasi	1-2 volte alla settimana, 2-3 volte al mese

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Infine la figura 4.9 rappresenta il dendrogramma del campione oggetto di analisi del 2010. Osservandolo è possibile individuare tre cluster le cui caratteristiche sono rappresentate dalle tabelle 4.38 e 4.40. La tabella 4.39, mostra invece che il cluster più grande sia quello dei soddisfatti (48.74%) seguita dagli insoddisfatti A (32.72%) e infine dagli insoddisfatti B (18.54%)

Figura 4.15 – Dendrogramma 2010



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.38 – Analisi dei cluster in relazione alle variabili qualità - 2010

cl3	pc1 - Reparti	pc2 - Logistica	pc3 - Personale	pc4 - Casse	pc5 - Qualità	pc6 - Prezzo
1 - Insoddisfatti A	-0.980	0.118	-0.868	0.021	-0.403	0.271
2 - Insoddisfatti B	0.181	-1.270	0.013	-0.247	-0.493	0.100
3 - Soddisfatti	0.542	0.373	0.584	0.014	0.444	-0.164
Total	-0.023	-0.015	0.003	-0.032	-0.007	0.027

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 3.39 – Frequenze e Percentuali dei tre cluster - 2010

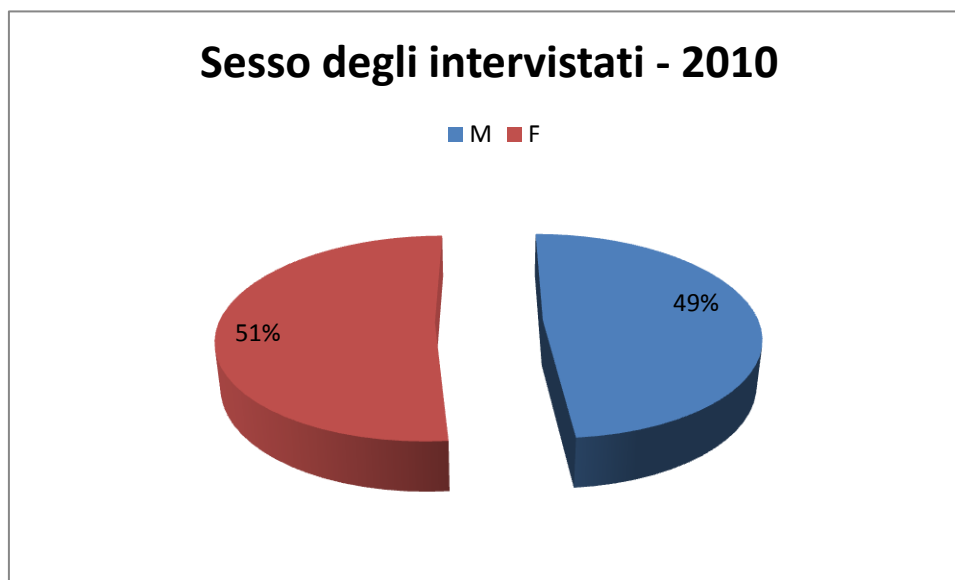
cl3	Freq.	Percent	Cum.
1 - Insoddisfatti A	143	32.72	32.72
2 - Insoddisfatti B	81	18.54	51.26
3 - Soddisfatti	213	48.74	100
Total	437	100	

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Anche nel 2010 prima di procedere alla definizione dei tre profili si è proceduto alla comprensione delle caratteristiche socio-demografiche e comportamentali del campione in base alle variabili scelte per l'analisi dei gruppi. (Fig. 4.16 – 4.19)

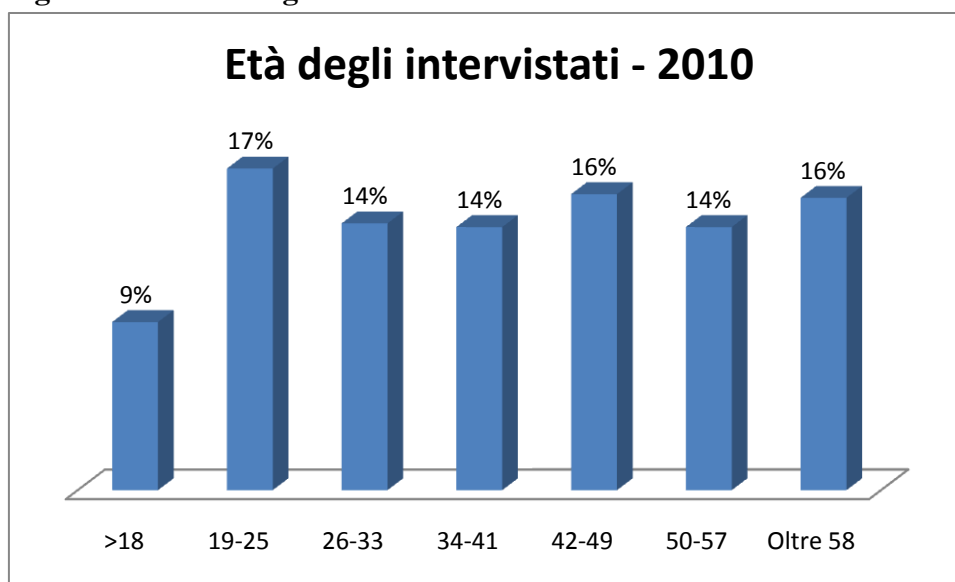
Anche nel 2010, come nel 2009 il campione appare abbastanza omogeneo relativamente alla variabile sesso dato che la percentuale di donne intervistate è del 51% mentre quella dei maschi del 49%.

Figura 4.16 – Sesso degli intervistati -2010



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Figura 4.17 – Età degli intervistati – 2010



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

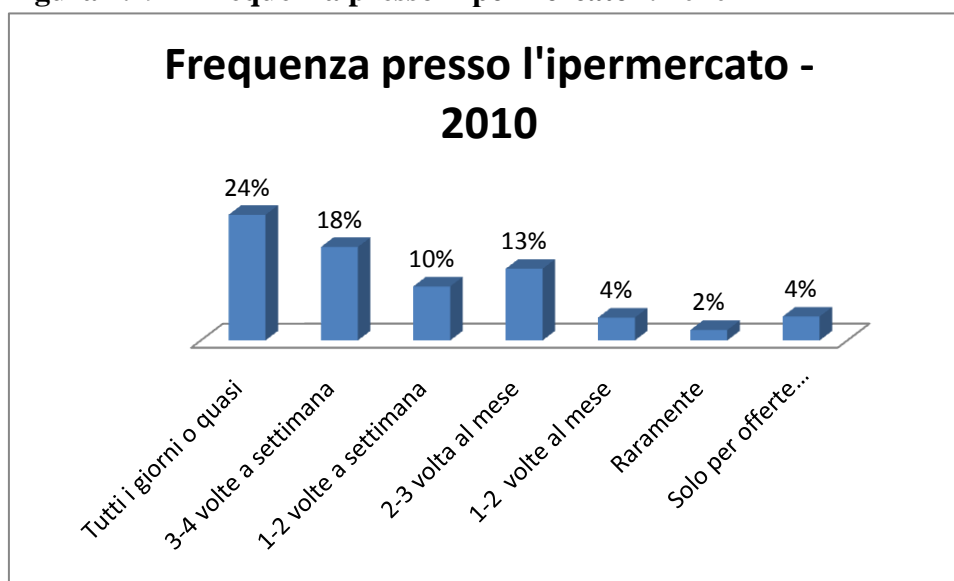
Il 17% ha un'età compresa tra i 19-25 anni, il 16% 42-49 e oltre 58 anni mentre i restanti 14 % ha un'età compresa tra 26-33, 34-41 e 50-57 anni. Anche per l'età quindi è possibile affermare una certa omogeneità del campione.

Figura 4.18 – Professione degli intervistati – 2010



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Figura 4.19 – Frequenza presso l'ipermercato -. 2010



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Il 24% degli intervistati sono studenti, seguiti dal 18% degli impiegati e 13% casalinghe e pensionati. Infine il 24% ha dichiarato di recarsi presso l'ipermercato tutti giorni o quasi, il 18% 3-4 volte alla settimana e il 13% 2-3 volte al mese.

Tabella 4.40– Profili Cluster 2010

Variabili socio-demografiche comportamentali	Profili		
	Insoddisfatti A	Insoddisfatti B	Soddisfatti
Dimensione Cluster	32,72%	18,54%	48,74%
Sesso	Non si discosta molto dal profilo medio	Maschi	Donne
Età	Min 18, 42-49 anni e 50-57 anni	19-25 anni	34-41 anni e oltre 58 anni
Professione	Studenti, Disoccupati, Pensionati	Studenti	Impiegata, Casalinga, Altro (insegnate, libero professionista...)
Frequenza	1-2 volte alla settimana e raramente	2-3 volte al mese	Tutti i giorni, 3-4 volte alla settimana

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Analizzando i gruppi si nota che in tutti gli anni gli insoddisfatti sono studenti che frequentano l'ipermercato mediamente 1-2 volte alla settimana. La loro insoddisfazione è giustificata dalla bassa disponibilità economica che solitamente li caratterizza, ed è proprio questo limite che probabilmente li porta a formulare un giudizio negativo sull'ipermercato. La frequenza assidua potrebbe sembrare una contraddizione, in realtà l'ipermercato è situato in prossimità del Centro Universitario della città di Viterbo in cui sono collocate una serie di Facoltà appartenenti all'Ateneo. La localizzazione dell'iper quindi, spiegherebbe la frequenza elevata degli studenti anche perché quest'ultimo si trova all'interno del Centro Commerciale Tuscia. Tuttavia la loro insoddisfazione può essere determinata anche dalla mancanza di offerta di prodotti adeguata alle loro esigenze (ad esempio la mancanza di spazi dove consumare i piatti pronti che posso comprare all'interno dell'ipermercato o ancora, la non vasta offerta dei piatti che gli studenti potrebbero consumare durante il pranzo). L'ipermercato dovrebbe quindi cercare di comprendere e cogliere meglio le esigenze di questa categoria di clienti che anche se non pienamente soddisfatti ne costituiscono tuttavia una cospicua parte della clientela.

Nei cluster dei soddisfatti, invece, sono soprattutto le casalinghe, pensionate, liberi professionisti, insegnanti e impiegate a caratterizzare questo gruppo e l'età varia dai

34-57 fino ad arrivare agli oltre 58 anni. Il segmento individuato dal cluster è molto vasto ma fotografa proprio quella categoria di persone che più di altre frequentano gli ipermercati. Sono le donne che solitamente si dedicano a tale attività ed è su di loro che la maggior parte delle strategie di marketing puntano per soddisfare le loro esigenze. In questo caso i dati hanno dimostrato la capacità dell'ipermercato di saper garantire una qualità e un'efficienza nei servizi tale da soddisfare categorie di clienti in realtà diversi tra loro perché diverse sono le esigenze li caratterizzano.

4.3.3. MODELLO DI REGRESSIONE LINEARE MULTIPLA

Individuati i cluster e le caratteristiche socio-demografiche/comportamentali dei clienti soddisfatti e insoddisfatti, la ricerca si è posta l'obiettivo di verificare l'esistenza di un legame funzionale tra qualità e soddisfazione. In particolare lo scopo è capire se il sistema qualità incide significativamente sulla *customer satisfaction*.

Nella costruzione del modello di regressione lineare multipla le nuove 5 variabili ottenute dall'analisi fattoriale, rappresentano le variabili esplicative mentre la soddisfazione (*"Quanto si ritiene soddisfatto del rapporto che ha con questo ipermercato?"*) è la variabile dipendente.

Per la stima del modello di regressione sono state utilizzate le variabili ottenute dai risultati dell'analisi fattoriali al fine di eliminare ridondanze nelle variabili osservate. L'analisi delle matrici di correlazione, infatti, ha evidenziato legami forti tra le variabili ponendo problemi di multicollinearità¹⁵⁶, per tale motivazione si è scelto di utilizzare ai fini dello studio le componenti principali.

La multicollinearità non perfetta presente tra alcune variabili non impedisce la stima dei parametri del modello di regressione, né comporta un problema logico sulla scelta dei regressori. Tuttavia, essa implica che uno o più coefficienti di regressione possono essere stimati in modo impreciso¹⁵⁷, ossia con standard error molto elevati e/o con segno diverso da quello atteso. Nei diversi modelli di regressione sulle

¹⁵⁶ La presenza di multicollinearità perfetta, che si verifica quando uno o più regressori sono legati in modo lineare perfetto, impedisce la stima dei coefficienti di regressione. La matrice dei prodotti incrociati non ha rango pieno e quindi non è invertibile.

¹⁵⁷ Stock J.H. and Watson (2007), *"Introduzione all'Econometria"*, ed. Pearson Addison-Wesley, Padova.

variabili originarie sono stati evidenziati, infatti, problemi nella stima dei coefficienti di regressione.

Inoltre la scelta delle componenti principali si basa anche su un'altra considerazione. Nelle ricerche di mercato, specialmente quelle basate su indagini presso i consumatori, si rilevano molte variabili, spesso con argomenti diversi ma tra loro collegati o concettualmente sovrapposti. A differenza delle variabili osservate invece, ciascun fattore conterrà un contributo informativo non sovrapposto e del tutto indipendente da quello fornito da altri fattori.

Tab. 4.41 Valutazione della bontà di adattamento - 2006

Number of obs	506
R-squared	0.3381
Adj R-squared	0.3315
Root MSE	1.0251

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.42 – Tavola di analisi della varianza -2006

Source	SS	df	MS	F
Model	268.419409	5	53.6838818	51.09 (0.000)
Residual	525.432370	500	1.05086474	
Total	793.851779	505	1.57198372	

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.43 - Modello di regressione – 2006

Variabile dipendente: Customer Satisfaction				
“Soddisfazione capacità di riposta dell'iper alle esigenze”				
Variabili	Coef.	Singnicatività	Std. Err	P> t
Cost.	4.379	***	0.046	0.000
pc1 – Reparti	0.362	***	0.056	0.000
pc2 – Logistica	-0.116	**	0.046	0.013
pc3 – Personale	0.414	***	0.057	0.000
pc4 – Casse	-0.109	**	0.046	0.020
pc5 – Prodotti	0.081		0.051	0.109

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

***Significatività al 99%; **significatività al 95%; *significatività al 90%

L'indice R^2 corretto è un indice che fornisce informazioni sulla bontà del modello nel suo insieme ed esprime la quota della variabilità complessiva della variabile dipendente che può essere attribuita alla relazione lineare con le variabili indipendenti considerate; avendo una notevole efficacia interpretativa può essere utilizzato per sintetizzare i risultati di un modello di regressione. Il valore dell'

Adjusted R-Squared” ($0 \leq R^2 \leq 1$) consente di affermare che il 33% della variabilità complessiva della *customer satisfaction* è spiegata dal legame lineare con le variabili di qualità introdotte. (Tab. 4.41)

I dati della stima dimostrano la presenza di un rapporto molto elevato tra le variabili qualità nel loro complesso e la *customer satisfaction* e confermano quindi l’ipotesi secondo cui la soddisfazione dipende anche dalla qualità percepita.

Per verificare, invece, la significatività “globale” del modello e verificare l’ipotesi di significatività congiunta dei regressori, si utilizza il test *F*. Il valore di *F* è dato dal rapporto tra la media dei quadrati della devianza spiegata e la media dei quadrati della devianza residua:

$$F = \frac{ESS/(k-1)}{RSS/(n-k)}$$

Poiché le due quantità che originano il rapporto *F* sono complementari, di conseguenza all’aumentare dell’una l’altra non può che diminuire. Osservando la tabella 4.42 si nota come il valore della somma dei quadrati spiegata è maggiore rispetto a quella residua, ciò comporterà un valore dell’*F* elevato tale da affermare che il modello nel suo complesso ha un buon adattamento ai dati e che dunque l’ipotesi nulla può essere rifiutata in favore di quella alternativa.

Per valutare la significatività dei singoli coefficienti stimati, si ricorre al test *t*. La conduzione del test, come noto, si effettua confrontando il valore della statistica test sotto l’ipotesi nulla con un opportuno valore soglia, definito dal livello di significatività adottato, al fine di giungere ad una decisione circa il rifiuto o meno dell’ipotesi nulla di non significatività statistica del parametro stimato. Una procedura alternativa per giungere a tale conclusione consiste nell’analizzare il valore del *p-value* (o *livello di significatività osservato*), che esprime la probabilità di osservare un valore della statistica test uguale o maggiore del valore ottenuto mediante i dati campionari sotto ipotesi nulla¹⁵⁸. Più il suo valore è basso, quindi prossimo allo zero, più la probabilità che l’ipotesi $H_0 : \beta_j = 0$; può essere rifiutata e

¹⁵⁸ Bracalente B., Cossignani M., Mulas A. (2009) “*Statistica aziendale*”, Ed. McGraw-Hill, Milano.

quindi implicitamente è possibile accettare l'ipotesi alternativa ($H_1 : \beta_j \neq 0$), ossia che esiste un legame statisticamente significativo tra la variabile dipendente e la specifica variabile indipendente considerata (*ceteris pari bus*). In altre parole il coefficiente della variabile X_j , che esprime di quanto varia la variabile dipendente al variare di una unità della variabile indipendente, è statisticamente diverso da 0.

Analizzando nel dettaglio i risultati della stima del modello di regressione (Tab. 4.43) si osserva che le variabili pc1-Reparti e pc3-Personale presentano un legame positivo significativo con la soddisfazione.

Le variabili pc2-Logistica e pc4-Casse hanno un valore del *p-value* rispettivamente pari a 0.013 e 0.020, mostrando una moderata evidenza contro l'ipotesi nulla, in favore di quella alternativa. Ciò significa che esiste un legame di dipendenza tra le variabili ma la sua significatività non è molto forte.

L'unica variabile per la quale è possibile affermare l'inesistenza di un legame di dipendenza significativo è rappresentata dai "Prodotti" per la quale si registra un valore del *p-value* pari a 0.109. I prodotti quindi sembrano non influenzare in modo significativo la soddisfazione dei clienti.

Tuttavia lo studio del modello nel suo complesso permette di affermare l'esistenza di un legame di dipendenza tra qualità e soddisfazione, in particolare le variabili che più delle altre sembrano determinare la *customer satisfaction* sono la pulizia/logistica e il personale. Una struttura accogliente, pulita che permette ai clienti una facile individuazione dei prodotti che intende acquistare, rappresenta un fattore determinante per incrementare la soddisfazione dei consumatori, come la disponibilità, cortesia e professionalità del personale. Questa evidenza è molto importante giacché conferma l'ipotesi secondo cui, soprattutto nell'ambito del settore dei servizi, l'interazione tra i clienti e il personale è determinante nella formulazione di un giudizio sulla qualità percepita da parte dei consumatori. Nei servizi ciò che conta non è solo *ciò* che si dà (la *qualità tecnica*, e quindi in questo caso i prodotti e tutta una serie di servizi ad essi correlati) ma anche e in particolar modo *come* si fornisce il servizio stesso (*qualità funzionale*), ed è in questo caso che assume un ruolo fondamentale proprio il personale di prima linea, ossia che coloro con i quali i clienti interfacciano, per chiedere chiarimenti sulle offerte, sui prodotti, sull'assistenza post-vendita, ecc..

Anche l'efficienza delle casse e i tempi di attesa per il pagamento costituiscono fattori importanti per incrementare la soddisfazione, rappresentando quindi, un'area

di miglioramento. Il valore negativo del coefficiente è dato dal fatto che una delle domande relative a questa variabile presentava una scala di misurazione invertita, quindi il segno del coefficiente è quello atteso.

In ultima analisi, la valutazione delle assunzioni alla base del modello di regressione circa la distribuzione dei residui è verificata sulla base delle figure 4.20 e 4.21. Si tratta di un metodo grafico che permette di valutare le assunzioni alla base del modello e decidere se questo sia appropriato per i dati oggetto di studio¹⁵⁹.

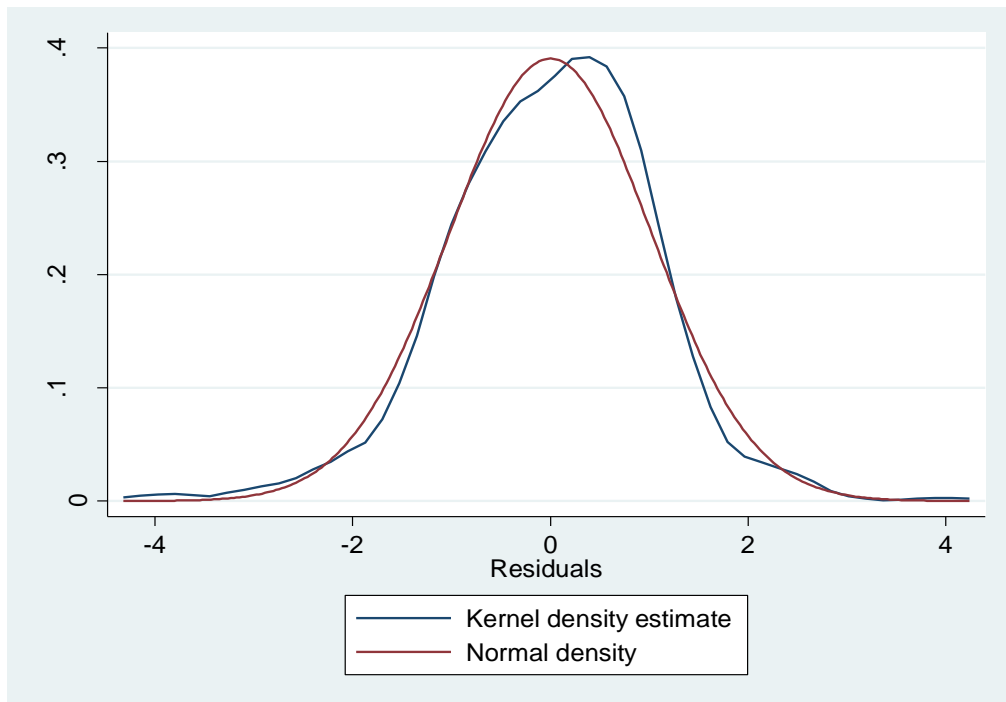
I residui¹⁶⁰, e_i corrispondono alla differenza tra i valori osservati (Y_i) e quelli stimati (\hat{Y}_i) della variabile dipendente Y per determinati valori delle variabili indipendenti X_{i1}, X_{i2}, \dots . Graficamente è possibile osservare i residui attraverso un diagramma di dispersione. La figura 4.20 mostra la validazione dell'assunzione della normalità dei residui.

I residui infatti si distribuiscono normalmente per ogni valore della X e ciò permette di affermare che la stima dei parametri del modello $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots$ non sia seriamente compromessa. La validazione di tale assunto è confermata dal grafico riportato in figura 4.21, in cui si confronta nuovamente la distribuzione dei residui rispetto alla normale. Anche se i valori estremi che si discostano maggiormente dalla retta tuttavia l'assunzione di normalità è rispettata.

¹⁵⁹ Berenson M.L., Levine D.M., Krehbiel T.C., (2010), "Statistica", Ed. Pearson Prentice-Hall, Milano

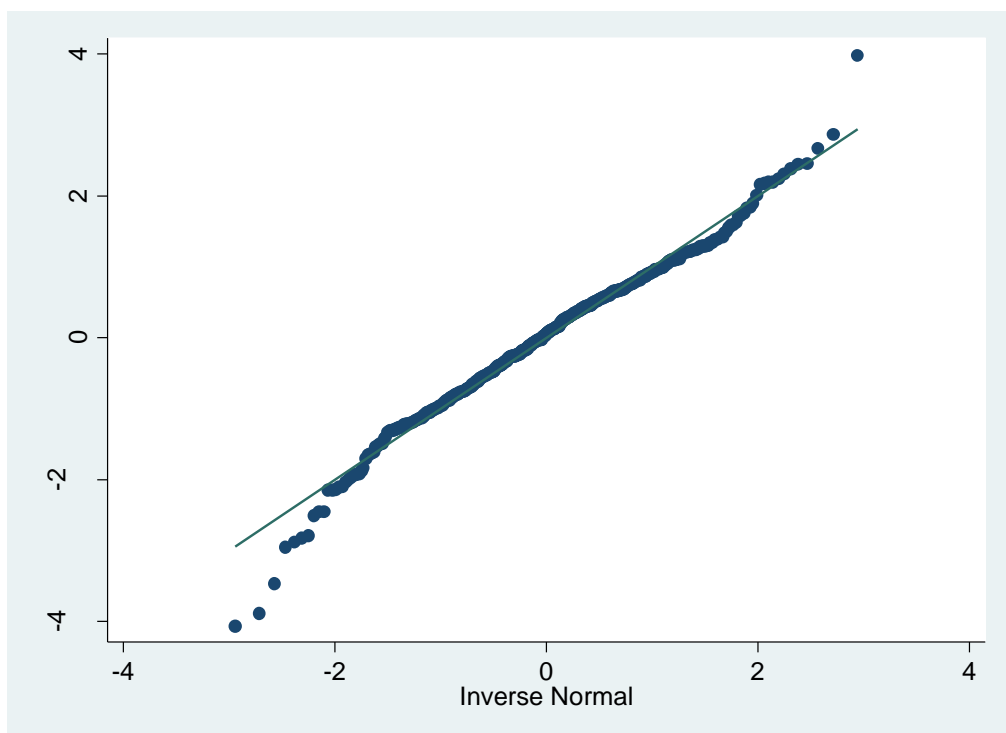
¹⁶⁰ Si potrebbe procedere allo sviluppo di test statistici specifici per la verifica dell'ipotesi di normalità dei residui e dell'assenza di autocorrelazione, ma già l'analisi grafica dei residui ci conferma il rispetto di tali assunzioni.

Figura 4.20 – Analisi dei residui –Distribuzione normale - 2006



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Figura 4.21 - QQ-plot per la verifica della normalità dei residui – 2006



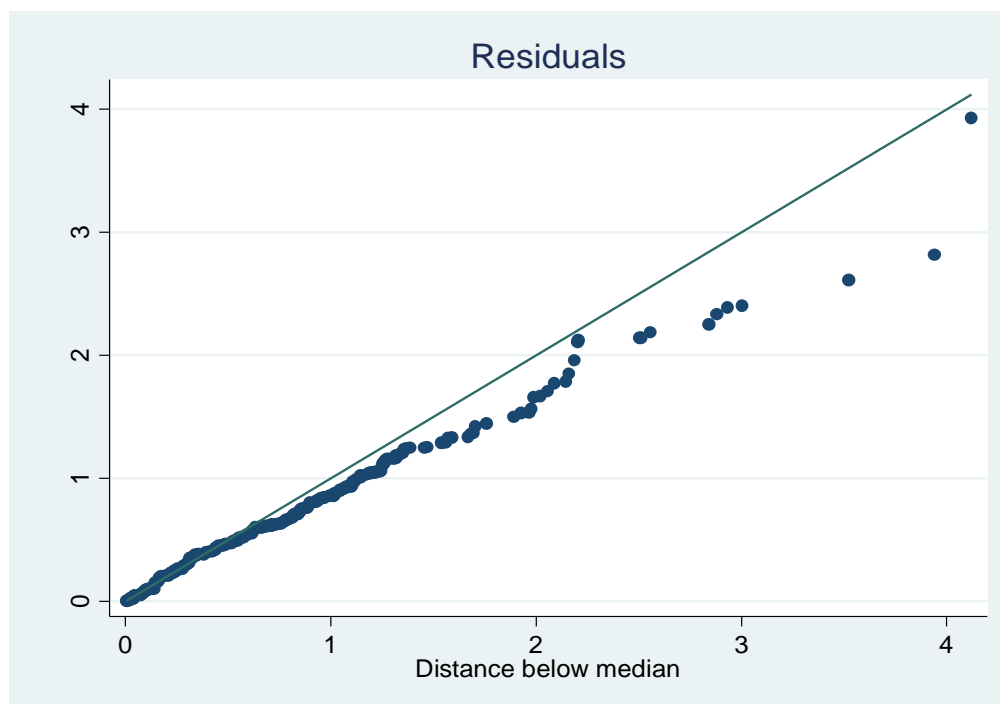
Fonte:

elaborazioni su indagine diretta

La figura 4.22 riporta la distribuzione dei residui rispetto alla loro mediana e il loro andamento conferma quanto assunto dalla figura 4.1. L'ipotesi è che la distribuzione dei residui sia simmetrica (ed in particolare intorno allo zero che si assume sia la

media) . In una distribuzione simmetrica media, moda e mediana coincidono, quindi relativamente ai residui non solo la media dovrà essere pari a 0 ma anche la moda e la mediana. La distribuzione dei residui lungo la bisettrice prova la loro distribuzione simmetrica. .

Figura 4.22 – Analisi dei residui – Mediana - 2006



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Le tabelle che seguono riportano le stime dei modelli di regressione degli anni 2008-2010. (Tab. 4.46, 4.49, 4.52) Anche in questi casi per lo studio dei modelli sono state utilizzate le variabili ottenute dall'analisi fattoriale per le medesime motivazione per le quali si è ritenuto opportuno ricorrere alle componenti principali per il modello di regressione del 2006.

Tabella 4.44 - Valutazione della bontà di adattamento - 2008

Number of obs	503
R-squared	0.5002
Adj R-squared	0.4961
Root MSE	0.7069

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.45 – Tavola di analisi della varianza - 2008

Source	SS	Df	MS	F
Model	249.0045	4	62.2511219	124.58 (0.000)
Residual	248.8524	498	0.499703556	
Total	497.8569	502	0.991746731	

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.46 – Modello di regressione - 2008

Variabile dipendente: Customer Satisfaction "Soddisfazione capacità di risposta dell'iper alle esigenze"				
	Coef.	Significatività	Std. Err	P> t
Cost.	4.871	***	0.032	0.000
pc1 - Struttura	0.320	***	0.042	0.000
pc2 - Personale	0.312	***	0.040	0.000
pc3 - Casse	0.083	**	0.033	0.011
pc4 - Prodotti	0.256	***	0.058	0.000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

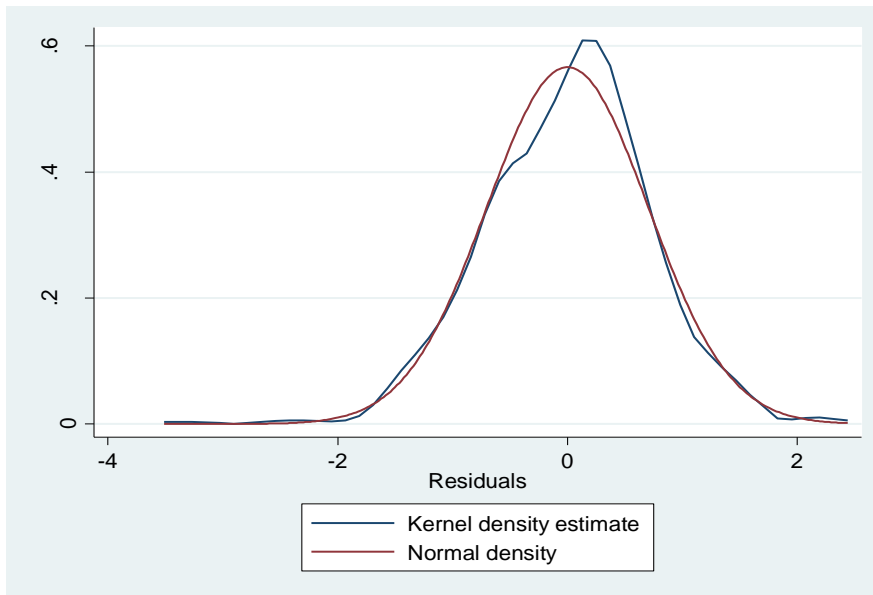
***Significatività al 99%; **significatività al 95%; *significatività al 90%

Il modello di regressione del 2008 presenta un numero di variabili inferiori rispetto al 2006 poiché le variabili relative alla struttura questa volta sono spiegate da un'unica componente principale.

Il valore dell' "Adj R-Squared" ($0 \leq R^2 \leq 1$) mostra come il 49% della variabilità della customer satisfaction è spiegata dai fattori della qualità e il valore del test F è sufficientemente alto da confermare tale relazione (Tab. 4.44 – 4.45)

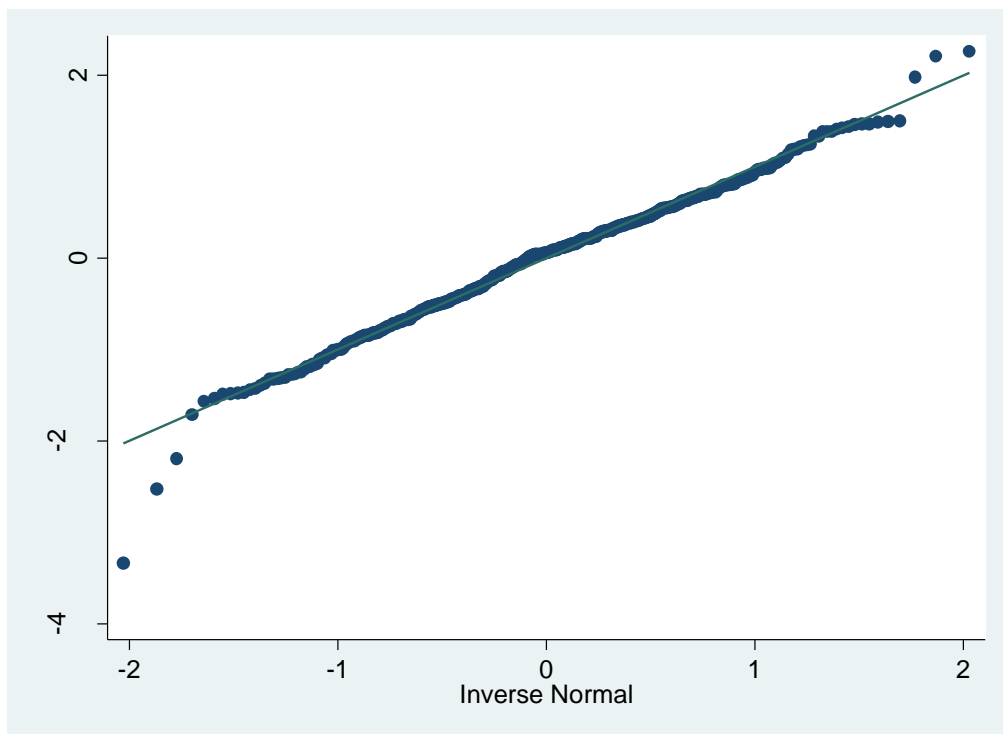
Analizzando nel dettaglio i valori che assume il p -value (Tab. 4.46) si può affermare che per tutte le variabile esista una fortissima evidenza contro l'ipotesi nulla, in favore di quella alternativa, permettendo di confermare l'ipotesi oggetto di studio. La figura 4.23 infine mostra come l'andamento dei residui rispetto ad una normale conferma l'esistenza del legame di regressione. L'assunto, anche in questo caso è confermato dalla figura 4.24 nella quale, anche se i valori estremi si discostano dalla retta tuttavia l'ipotesi di normalità è rispettata. Risultati positivi emergono anche dall'analisi della figura 4.25 in cui si nota come i residui si distribuiscano lungo la mediana.

Figura 4.23 – Analisi dei residui - Distribuzione normale - 2008



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

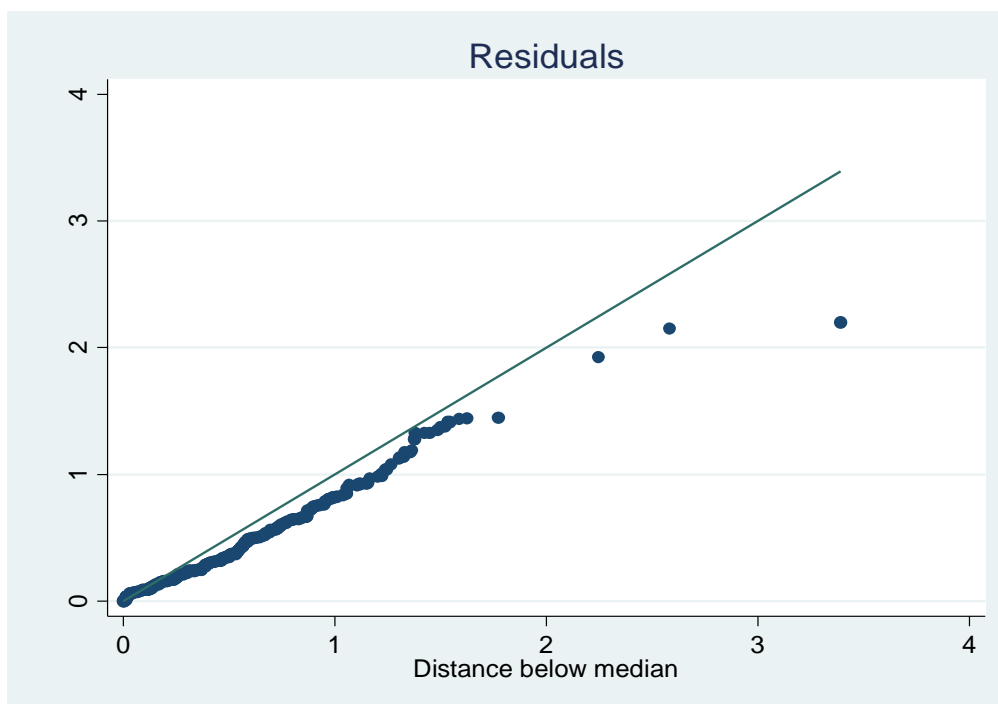
Figura 4.24 - QQ-plot per la verifica della normalità dei residui - 2008



elaborazioni su indagine diretta

Fonte:

Figura 4.25 – Analisi residui – Mediana - 2008



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.47 - Valutazione della bontà di adattamento - 2009

Number of obs	500
R-squared	0.3694
Adj R-squared	0.363
Root MSE	0.86513

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.48 – Tavola di analisi della varianza - 2009

Source	SS	df	MS	F
Model	216.6038	5	43.3207601	57.88 (0.000)
Residual	369.7382	494	0.748457894	
Total	586.342	499	1.17503407	

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.49 – Modello di regressione - 2009

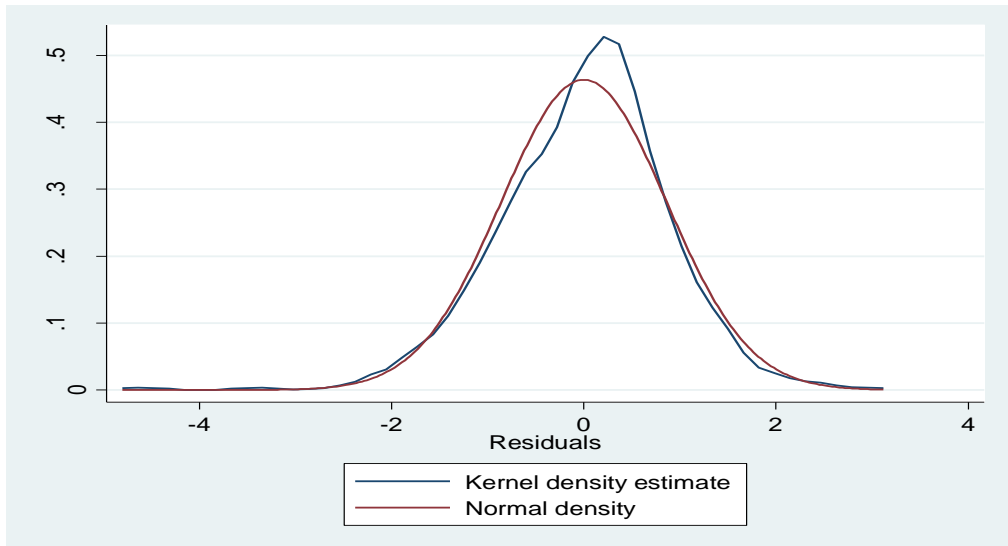
Variabile dipendente: Customer Satisfaction				
“Soddisfazione capacità di risposta dell'iper alle esigenze”				
	Coef.	Significatività	Std. Err	P> t
Cost.	4.645	***	0.039	0.000
pc1 – Reparti	0.314	***	0.051	0.000
pc2 – Logistica	0.171	***	0.039	0.000
pc3 – Personale	0.265	***	0.050	0.000
pc4 – Casse	0.056	*	0.039	0.152
pc5 – Prodotti	0.246	***	0.068	0.000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

***Significatività al 99%; **significatività al 95%; *significatività al 90%

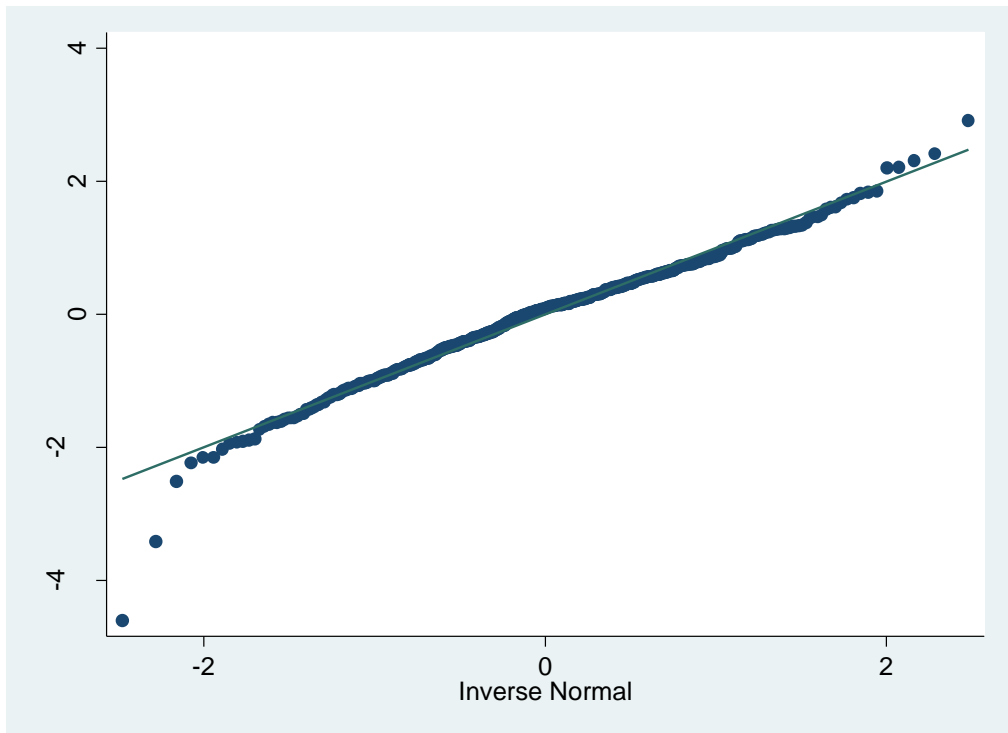
Nel modello del 2009 pur validando l'esistenza di un legame di dipendenza tra soddisfazione e qualità (il valore dell'“Adj R-Squared” è pari al 36% e quello di F 57.88 con un p-value pari allo 0.000 Tab. 4.47-4.48), tuttavia si registra una perdita di significatività della variabile pc4-Casse. Il valore del *p-value* è troppo alto per poter rifiutare l'ipotesi nulla ed accettare implicitamente quella alternativa (Tab. 4.49). Per tale motivazione si può affermare che i risultati del 2009 confermano e validano quelli ottenuti negli anni precedenti anche se una variabile perde significatività rispetto alla *customer satisfaction*. L'efficienza e il tempo di attesa delle casse non sembrano infatti essere più fattori determinanti nell'incrementare la soddisfazione dei clienti. Anche in questo caso l'analisi dei residui conferma l'esistenza di un legame di regressione tra le variabili. L'analisi dei grafici (Fig.4.26, 4.27, 4.28), confermano l'assunto di normalità dei residui.

Figura 4.26 – Analisi dei residui – Distribuzione normale - 2009



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

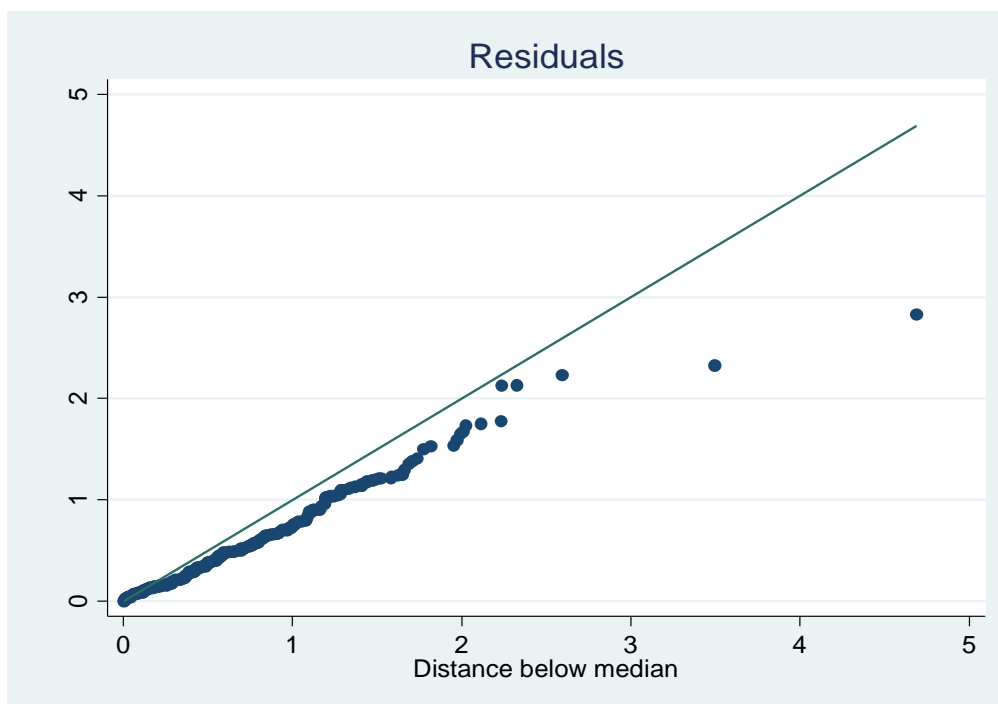
Tabella 4.27 - QQ-plot per la verifica della normalità dei residui – 2009



elaborazioni su indagine diretta

Fonte:

Tabella 4.28 – Analisi dei residui – Mediana - 2009



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.50 - Valutazione della bontà di adattamento - 2010

Number of obs =	436
R-squared	0.3561
Adj R-squared	0.3471
Root MSE	0.81158

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.51 – Tavola di analisi della varianza - 2010

Source	SS	df	MS	F
Model	156.296646	6	26.0494411	39.55 (0.000)
Residual	282.565739	429	0.658661396	
Total	438.862385	435	1.00887905	

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella 4.52 – Modello di regressione - 2010

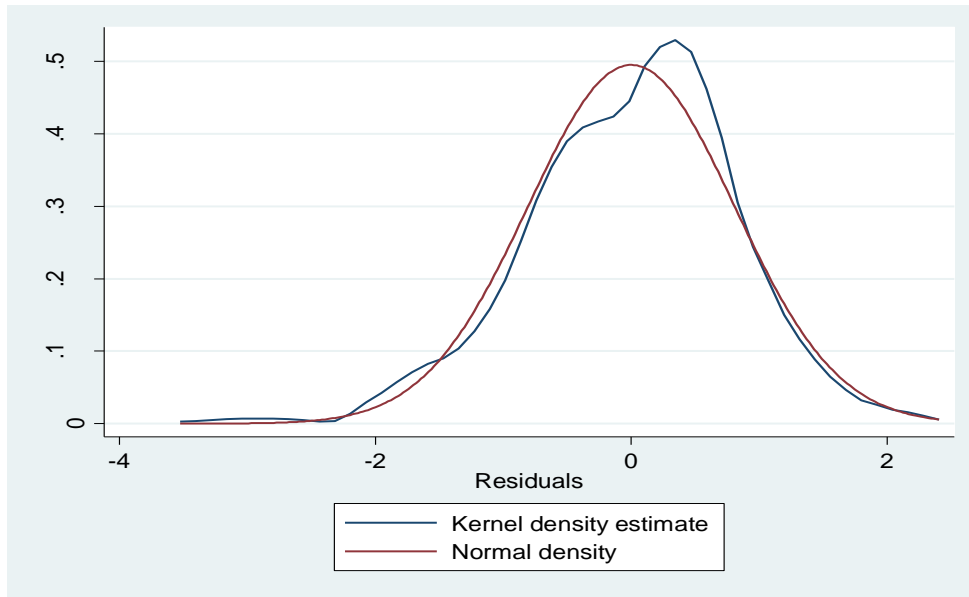
Variabile dipendente: Customer Satisfaction				
"Soddisfazione capacità di risposta dell'iper alle esigenze"				
	Coef.	Significatività	Std. Err	P> t
Cost.	4.791	***	0.039	0.000
pc1 – Reparti	0.232	***	0.047	0.000
pc2 – Logistica	0.054	*	0.041	0.187
pc3 – Personale	0.238	***	0.045	0.000
pc4 – Casse	-0.0005	*	0.071	0.995
pc5 – Qualità	0.244	***	0.045	0.000
pc-6 – Prezzo/Marca	-0.128	***	0.041	0.002

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Infine nel modello del 2010 la variabile prodotti è spiegata da due componenti principali che sintetizzano gli aspetti di qualità e prezzo. Anche in questo caso sia il valore dell' Adj R-Squared" ($R^2=0.3561$) che quelli del *p-value* sono tale da poter affermare l'esistenza di un legame di regressione. Tuttavia in questo modello ben due sono le variabili che perdono significatività rispetto alla *customer satisfaction*, ossia pc2-Logistica e pc4-Casse.

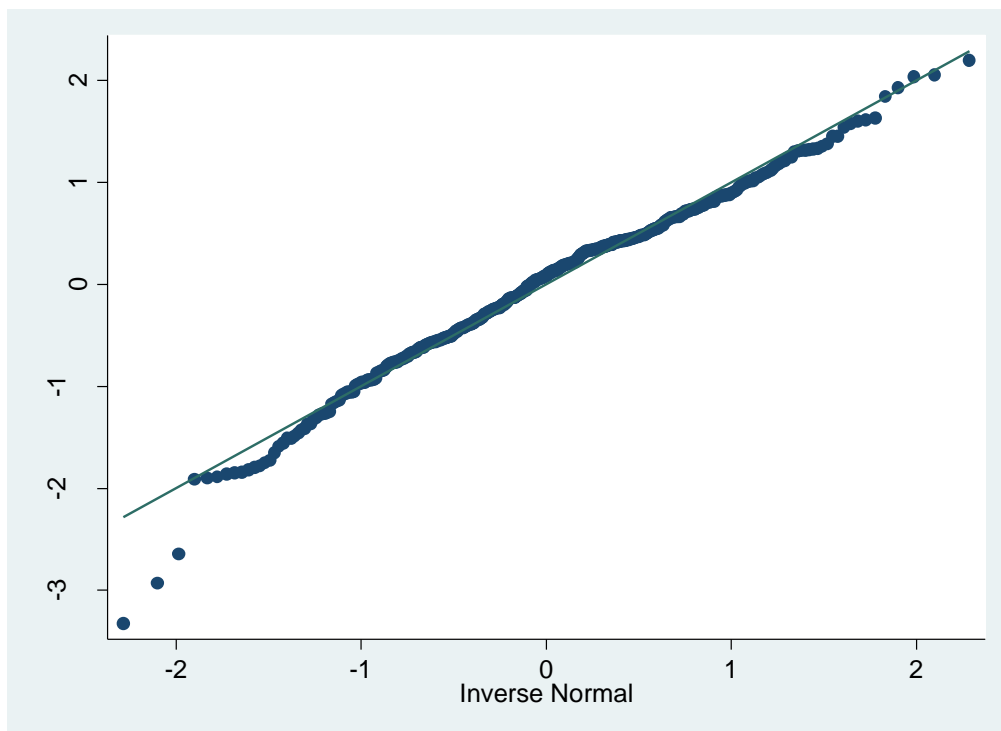
Sia nel 2009 che nel 2010 il servizio delle casse sembra non essere più un fattore che influenza la *customer satisfaction* diversamente per la Logistica che solo in questo anno non costituisce più variabile esplicativa della soddisfazione. La distribuzione empirica dei residui valida l'assunzione di normalità degli stessi. (Fig. 4.29 e 4.30) L'assunto è confermato dalla figura 4.31 che mostra come i residui si istruiscano lungo la retta della mediana.

Figura 4.29 – Analisi dei residui - 2010



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

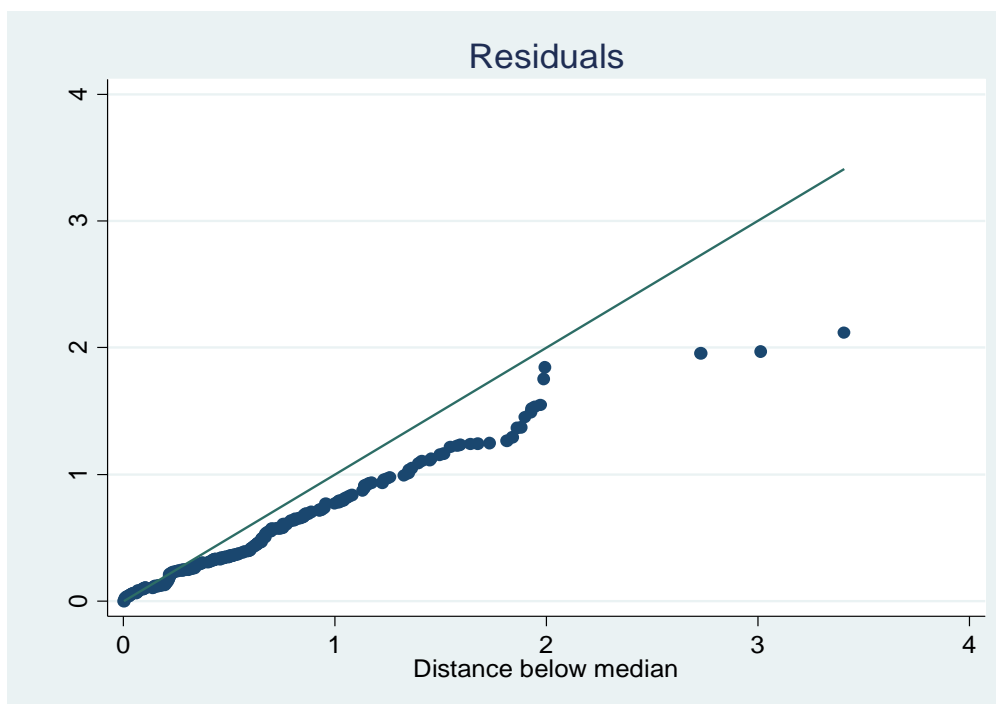
Fig. 4.30 QQ-plot per la verifica della normalità dei residui – 2010



elaborazioni su indagine diretta

Fonte:

Tabella 4.7 – Analisi dei residui – Mediana - 2010



Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Nonostante nel corso degli anni alcune variabili hanno acquisito significatività a discapito di altre che ne hanno persa, i risultati ottenuti permettono di validare l'ipotesi originaria secondo la quale la soddisfazione dipenda anche dalla qualità dei prodotti/servizi offerti. Inoltre l'analisi dei dati confermano un'altra tesi altresì significativa, in particolare nel settore dei servizi, ossia l'importanza che riveste il personale nel determinare la customer satisfaction.

La variabile relativa al personale è infatti l'unica, a differenza di altre, che nel corso degli anni oggetto di studio, non ha mai perso significatività ma al contrario, ha sempre confermato un valore del p-value pari allo 0.000 dimostrando quindi una fortissima evidenza contro l'ipotesi nulla, in favore di quella alternativa. La professionalità, la capacità e la cortesia del personale sono quindi fattori determinanti per incrementare la soddisfazione e proprio le persone sono fondamentali per garantire un servizio che sia davvero di qualità. Ecco perché per le imprese diventa importante investire sulle persone, arruolando e formando individui in grado di dare quel grado di qualità funzionale/relazionale tale da influenzare positivamente i giudizi dei consumatori sulla qualità del bene/servizio assai fornito.

BIBLIOGRAFIA CAPITOLO 4

Anderson, E.W., Cales Fornell & Donald R. Lehman (1994), “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 53-66.

Berenson M.L., Levine D.M., Krehbiel T.C., (2010), “*Statistica*”, Ed. Pearson Prentice-Hall, Milano

Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R., (2004), “*La Gestione della Qualità nelle Organizzazioni*”, Ed. Plus, Pisa.

Bowling, G.R. & Uncles, M. (1997) “Do Consumer Loyalty Programs Really Work?” *Sloan Management Review*, Vol. 38 n.4, pp. 71-82.

Bracalente B., Cossignani M., Mulas A. (2009) “*Statistica aziendale*”, Ed. McGraw-Hill, Milano.

Chatterjee S., Hadi A. S., Price B. (2000), “*Regression analysis by example*”, Wiley and Sons, New York.

Conti T. e De Risi Piero (a cura di), (2004), “*Manuale della Qualità*”, Ed. il Sole24Ore, Milano.

Costabile M. (2001), “*Il Capitale Relazionale*”, McGraw-Hill, Milano.

Castaldo, S. & Mauri, C. (2002) “*Il loyalty Management nella distribuzione moderna*”, Egea

Cox D.R., Snell E.J. (1989), “*Analysis of binary data*”, Chapman and Hall, London.

De Luca A. (1993), “Contributi e prospettive dei metodi quantitativi della ricerca di marketing”, *Micro&Macro Marketing*, Il Mulino, Bologna.

De Luca A. (1994) “I metodi statistici per le ricerche di mercato”, in *Manuale di Marketing Bancario*, Scott W.G. (a cura di), Università Cattolica di Milano, Utet, Torino.

De Luca A. (2000), “Valutazione della qualità percepita con le scale verbali, simboliche e di punteggio: un’analisi comparativa”, *Captor 2000, Sistemi Statistic-Informatici per la Qualità della didattica*, Università di Padova, 10-12 febbraio.

De Luca A. (2000) “Un approccio di valutazione della qualità percepita con la regressione descrittiva multivariata”, *Duqual 2000, Modelli statistici e strumenti informativi per valutare durante e dopo l’università la qualità della didattica*, Università degli Studi di Milano-Bicocca, Workshop del 12-13 luglio, pp. 12-14.

De Luca A. (2001), «La Customer Satisfaction nella prospettiva sperimentale», , *Scuola Estiva della Società Italiana di Statistica*, “*Metodi statistici per la misurazione della Customer Satisfaction*”, SIS, Roma, 26 febbraio-2 marzo.

De Luca A. (1990), “*Metodi Statistici per le Ricerche di Mercato*”, Utet Libreria, Torino.

De Luca A. (2006) “*Le ricerche di mercato – Guida pratica e teorica*”, ed. FrancoAngeli, Milano; Marbach G. (2001) *Le ricerche di Mercato*, Utet, Torino.

De Luca A., (2006), “*Le applicazioni dei metodi statistici alle analisi di mercato*”, Ed. FrancoAngeli, Milano.

Fabbris L. (1997), “*Statistica multivariata*”, Ed. McGraw-Hill, Milano.

Gail T., Scott L. (1995) “Waiting Time Delays and Customer Satisfaction in Supermarkets”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 9, no. 5. pp 20-29.

Greene W.H. (2008), “*Econometric methods*”, Mc-Graw-Hill, New York.

Grewal, D.; Krishnan, R.; Baker, J. & Borin, N. (1998). “The effect of store name, brand name and price discounts on consumer’s evaluations and purchase intentions” *Journal of Retailing*, Vol. 74 n. 3, p.331-352.

Gwinner K.P., Grenmler D.D., Bitner M.J., (1998) “Relational benefits in services industries: the customer’s perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 26

Hackl, Peter., Scharitzer, Dieter. and Zuba, Reinhard. (2000) “Customer Satisfaction in the Austrian Food Retail Market”, *Total Quality Management*, September, Vol 11 no. 7.

Johnston J. (1984), “*Econometric methods*”, Mc-Graw-Hill, New York.

Kotler P., Keller K.L. (2007), “*Marketing Management*”, Pearson Prentice Hall, Milano.

Kruskal J.B. (1965), “Analysis of factorial experiments by estimating monotone transformations of the data”, *Journal of Royal Statistical Society*, n.27, pp. 251-263.

Lancaster K. (1966), “A new approach to consumer theory”, *Journal of Political economics*, n.74 pp. 132-157.

Luker, J. (1996) “Supermarkets still ahead in battle to keep customers loyal”, *Marketing Week*, Vol. 19, n. 25, pp. 34-35.

Miller C., (1993), "U.S. Firms Lag in Meeting Global Quality Standards", *Marketing News*, 15 febbraio 1993.

Molteni L., Troilo G. (2007), "*Ricerche di marketing*", Ed. McGraw-Hill, Milano.

Nagelkerke N.D.J. (1991), "A note on a general definition of the coefficient of determination", *Biometrika*, Vol. 78, n.3 pp.691-2

Reichheld F., (2006), "*Buoni e Cattivi Profitti. Il Cliente come Promotore dell'Impresa*", Ed Etas, Ed. Italiana a cura di Bain & Company Italy, Firenze.

Reed R., Lemak D.J., Mero N.P., (2000), "Total Quality Management and sustainable competitive advantage", *Journal of Quality Management*, n. 5, pp-5-26.

Robert D., Buzzel e Bradley T. Gale, (1987), "*The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*", The Free Press, New York, cap. 6.

Shepard R.N. (1962) "The analysis of proximities: multidimensional scaling with an unknown distance function", *Psychometrika*, n.27 pp. 125-140.

Sirohi, N., McLaughlin, E. W., Wittink, D. (1998) . A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer. *Journal of Retailing*, 74,2, p. 223-245

Stock J.H. and Watson (2007), "*Introduzione all'Econometria*", ed. Pearson Addison-Wesley, Padova.

Wold H. (1966), "Estimation of Principal Components and Related Models by Iterative Least Squares", in Krishnaiah (a cura di), *Multivariate Analysis*, Academic Press, New York, pp. 391-420.

CONCLUSIONI

Il rapporto tra qualità e *customer satisfaction* è oggetto di una forte evoluzione concettuale e gestionale. Da un lato la qualità è uno degli antecedenti della *customer satisfaction*, dall'altra sempre più frequentemente viene identificata con la medesima *customer satisfaction*, sebbene rimanga una certa differenza sul piano concettuale. Tuttavia senza il cliente soddisfatto la qualità non esisterebbe.

In realtà si deve partire ormai dalla considerazione, riscontrata anche empiricamente nel presente lavoro, della presenza di un rapporto di assoluta integrazione. Se la *customer satisfaction* viene perseguita, in buona sostanza, all'interno di un approccio orientata alla qualità, le probabilità che il cliente sia soddisfatto sono maggiori.

La prima fase della ricerca ha individuato, attraverso il processo di segmentazione a posteriori classico, le caratteristiche socio-comportamentali dei clienti soddisfatti e insoddisfatti. Dai risultati ottenuti dall'analisi fattoriale sulle variabili esplicative della qualità, attraverso i quali sono stati determinati i "pilastri" della segmentazione, gli individui sono stati poi suddivisi in gruppi, in base alla loro maggiore o minore omogeneità.

Dall'analisi è emerso che la classe di cliente maggiormente insoddisfatti sono gli studenti, questo dato infatti ritorna costantemente in tutti gli anni oggetto dello studio. La limitata disponibilità economica fa sì che la loro percezione della qualità sia in parte alterata o meglio il rapporto qualità/prezzo è giudicato da loro troppo alto. Tuttavia la loro insoddisfazione. Tuttavia la loro insoddisfazione può essere determinata anche dalla mancanza di offerta di prodotti adeguata alle loro esigenze. Poiché costituiscono una cospicua parte della clientela l'ipermercato dovrebbe cercare di comprendere quali siano le loro esigenze investendo maggiormente su tale categoria di clienti.

La categoria di clienti soddisfatti è molto ampia abbracciando gruppi di individui diversi tra loro sia in termini di professione che di età. Il dato è molto positivo poiché dimostra la capacità dell'ipermercato di soddisfare in modo puntuale esigenze differenti. Le aspettative di una casalinga, di un'impiegata o di una pensionata infatti differiscono tra loro data la diversa età e condizione sociale. I tempi nel fare gli acquisti possono essere diversi come le esigenze in termini di varietà dei prodotti e ciò implica una notevole capacità e impegno da parte dell'ipermercato di offrire ai clienti un'ampia scelta garantendo sempre la qualità nei propri servizi e nei prodotti.

Lo studio e l'analisi dell'esistenza di un legame funzionale tra la variabile dipendente (customer satisfaction) e una serie di altre variabili esplicative (le variabili qualità) costituisce la seconda parte della ricerca ed anche quella più importante.

La ricerca ha dimostrato la relazione tra qualità e *customer satisfaction* mostrando empiricamente l'esistenza di un legame di dipendenza tale da validare la tesi secondo la quale la soddisfazione dei clienti dipende anche dalla qualità percepita dei beni e servizi che essi ricevono. In particolare lo studio dimostra come le variabili relative alla qualità, messe tra loro a sistema, producano un impatto significativo sulla soddisfazione.

È il sistema qualità che determina la *customer satisfaction*, e per tale ragione deve essere perseguita e presente in ogni ambito della gestione aziendale, solo in questo modo si potrà raggiungere l'eccellenza, la piena e totale soddisfazione/fedeltà dei clienti.

Nel caso oggetto di studio la qualità abbraccia tutti quei diversi aspetti ritenuti importanti ai fini di una buona percezione qualità del servizio da parte del consumatore poiché sulla base di questi egli formula il proprio giudizio finale. La qualità totale percepita è la sintesi di tutte queste variabili e la percezione negativa di uno solo dei fattori incide inevitabilmente sulla visione globale di qualità del cliente a discapito della soddisfazione. Il consumatore per essere davvero soddisfatto deve perciò formulare giudizi positivi su ognuno dei vari ambiti. La ricerca ha messo in evidenza, quindi, come la *customer satisfaction* sia determinata non da una sola variabile ma dall'insieme aggregato delle variabili esplicative della qualità, che legate così tra loro producono un impatto positivo e importante sulla soddisfazione.

Lo studio, inoltre, ha basato la propria analisi sulla qualità percepita. I giudizi dei consumatori intervistati sono espressione di valutazioni personali formulate in seguito a esperienze dirette e quindi sulla base di quanto percepito del servizio reso dall'ipermercato in termini di soddisfazione dei propri bisogni ed aspettative, direttamente correlate al valore delle caratteristiche possedute dal prodotto/servizio. La qualità percepita dipende, ovviamente, in modo diretto dalla capacità del produttore di individuare correttamente la qualità attesa, di essere in grado di trasferirla in modo corretto attraverso i vari processi di progettazione, sviluppo, produzione e consegna nel prodotto/servizio ma è anche fortemente legata alla comunicazione che l'azienda è in grado di far arrivare al cliente relativamente ad aspetti ritenuti importanti per i predetti processi.

Non sempre un prodotto/servizio giudicato di qualità dal produttore è valutato similmente dal consumatore. Più che mai come nei servizi la qualità di un particolare prodotto o servizio equivale a ciò che il cliente *percepisce* in essa. Spesso i clienti hanno della qualità un concetto molto ampio, e possono prevalere aspetti diversi da quelli tecnici. È necessario che all'interno dell'azienda la qualità sia definita nello stesso modo in cui viene definita dai clienti, altrimenti nei programmi relativi si rischia di intraprendere azioni sbagliate e di investire male tempo e denaro. Si deve sempre tener presente che *ciò che conta è la qualità come viene percepita dai clienti*. La qualità percepita può, quindi, differire da quella offerta e la ricerca empirica ha messo in luce come proprio la qualità percepita possa giocare un ruolo determinante sulla *customer satisfaction*.

Poiché lo studio è stato sviluppato nell'ambito del settore dei servizi, l'attenzione è stata focalizzata anche sul ruolo che gioca il personale nell'incidere o meno in modo significativo sulla soddisfazione dei clienti.

I risultati dell'indagine hanno dimostrato l'importanza critica che rivestono gli operatori di front-line nell'erogare i servizi ai fini della customer satisfaction.

Le persone – i dipendenti che operano in prima linea e quelli che li supportano da dietro le quinte – sono fondamentali per il successo di qualunque organizzazione che opera in tale settore e anche se non gestiscono per intero il servizio esse rappresentano l'azienda agli occhi del cliente.

Tutte e cinque le dimensioni della qualità (affidabilità, reattività, rassicurazione, empatia, elementi tangibili) possono, infatti, essere influenzate direttamente da coloro che distribuiscono il servizio. È il *personale di confine* che crea un legame con il cliente esterno, l'ambiente esterno e l'operatività interna dell'organizzazione e assolvono una funzione critica che consiste nel capire, filtrare e interpretare le informazioni e le risorse che viaggiano tra l'azienda e i suoi pubblici esterni.

La soddisfazione dei cliente è determinata, quindi, anche da come il servizio viene reso e quindi dall'interazione che avviene tra loro e il personale.

Nei modelli di regressione la variabile relativa al personale è l'unica, infatti a differenza di altre, che nel corso degli anni, oggetto della ricerca, non ha mai persona significatività confermato sempre un valore del *p-value* pari allo 0.000 dimostrando una fortissima evidenza contro l'ipotesi nulla, in favore di quella alternativa.

La professionalità, la capacità e la cortesia del personale sono quindi fattori determinati per incrementare la soddisfazione e proprio le persone sono fondamentali per garantire un servizio che sia davvero di qualità.

Ecco perché per le imprese diventa importante investire sulle persone, arruolando e formando individui in grado di dare quel grado di qualità funzionale/relazionale tale da influenzare positivamente i giudizi dei consumatori sulla qualità del bene/servizio a essi fornito.

Il processo di segmentazione dei clienti intervistati attraverso l'approccio classico della *cluster analysis* costituisce la seconda fase della ricerca. Sulla base dei risultati ottenuti dall'analisi fattoriale, attraverso i quali sono stati determinati i "pilastri" della segmentazione, gli individui sono stati poi suddivisi in gruppi, sulla base della loro maggiore o minore omogeneità.

Per conquistare il mercato l'azienda deve quindi innanzitutto cercare la soddisfazione del cliente, impegnarsi al massimo per conservare a lungo questa soddisfazione e soprattutto conoscere i propri clienti.

I risultati empirici confermano tale tesi poiché in tutti gli anni è emerso in modo evidente come la qualità erogata sia stata percepita positivamente e il livello di soddisfazione nel corso degli anni ha sempre raggiunto buoni livelli. La ricerca ha quindi dimostrato che una strategia aziendale orientata alla qualità e al cliente sia una strategia vincente e che la qualità gioca un ruolo determinati per la soddisfazione poiché senza qualità non esiste *customer satisfaction*.

ALLEGATO I

ANALISI FATTORIALE ANNI 2008-2010

2008

Tabella I.1 - Statistiche descrittive delle variabili- Struttura 2008

	Variabile	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
STRUTTURA	Logistica	507	4.781065	1.1513	1	6
	Pulizia reparti	507	5.114398	1.028607	1	6
	Trovare prodotti	506	4.737154	1.249191	1	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.2 – Matrice di correlazione – Sruttura 2008

	CORRELAZIONE STRUTTURA 2009 Obs = 506		
	Logistica	Pulizia reparti	Trovare prodotti
Logistica	1.00		
Pulizia reparti	0.5102	1.00	
Trovare prodotti	0.5156	0.4961	1.00

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.3 – Matrice delle componenti principali (autovalori) - Struttura 2008

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	2.015	1.510	0.672	0.672
Comp2	0.504	0.023	0.168	0.840
Comp3	0.481		0.160	1.000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Number of Obs	506
Number of Comp	3
Trace	3

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.4 –Matrice delle componenti principali (autovettori): coordinate delle variabili sulle componenti principali- Struttura 2008

Variabile	Comp1	Comp2	Comp3	Uniqueness
Logistica	0.582	-0.108	-0.806	0
Pulizia reparti	0.574	0.757	0.313	0
Trovare prodotti	0.576	-0.645	0.502	0

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.5 – Matrice delle saturazione (factor loadings)- Struttura 2008

Variabile	Factor 1	Uniqueness
Logistica	0.8255	0.3186
Pulizia reparti	0.8150	0.3357
Trovare prodotti	0.8179	0.331

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.6 - Statistiche descrittive delle variabili -- Servizi 2008

	Variabile	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Personale	Professionale	506	4.65	1.23	1	6
	Educato	507	4.87	1.20	1	6
	Disponibile	507	4.78	1.21	1	6
	Veloce a rispondere	507	4.60	1.32	1	6
	Capace	507	4.64	1.82	1	6
Casse	Attesa alle casse	507	3.83	1.61	1	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.7 – Matrice di correlazione – Servizi 2008

CORRELAZIONE SERVIZI 2009 Obs = 506						
	Professionale	Educato	Disponibile	Veloce a rispondere	Capace	Attesa alle casse
Professionale	1.00					
Educato	0.79	1.00				
Disponibile	0.83	0.88	1.00			
Veloce a rispondere	0.80	0.77	0.84	1.00		
Capace	0.58	0.49	0.59	0.57	1.00	
Attesa alle casse	0.46	0.40	0.43	0.45	0.33	1.00

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.8 – Matrice delle componenti principali (autovalori) - Servizi 2008

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	4.16401	3.43487	0.694	0.694
Comp2	0.729135	0.147725	0.1215	0.8155
Comp3	0.58141	0.352236	0.0969	0.9124
Comp4	0.229175	0.0366015	0.0382	0.9506
Comp5	0.192573	0.0888742	0.0321	0.9827
Comp6	0.103699		0.0173	1.0000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.9 - Matrice delle componenti principali (autovettori): coordinate delle variabili sulle componenti principali - Servizi 2008

Variabile	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5	Comp 6	Uniqueness
Professionale	0.448	-0.086	-0.107	-0.182	-0.864	0.030	0
Educato	0.437	-0.166	-0.339	0.596	0.178	0.528	0
Disponibile	0.460	-0.160	-0.176	0.174	0.211	-0.811	0
Veloce a rispondere	0.445	-0.082	-0.104	-0.744	0.417	0.239	0
Capace	0.345	-0.143	0.912	0.147	0.052	0.071	0
Attesa alle casse	0.283	0.955	0.030	0.075	0.032	-0.010	0

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.10 - Matrice delle saturazione (factor loadings)- - Servizi 2008

Variabile	Factor 1	Factor 2	Uniqueness
Professionale	0.9147	-0.0731	0.1581
Educato	0.8925	-0.142	0.1832
Disponibile	0.938	-0.1362	0.1017
Veloce a rispondere	0.9069	-0.0696	0.1726
Capace	0.7041	-0.1221	0.4893
Attesa alle casse	0.5768	0.8157	0.002

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.11 - Statistiche descrittive delle variabili – Prodotti 2008

	Variabile	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Prodotti	Marca	506	4.23	1.49	1	6
	Prezzo	506	4.63	1.30	1	6
	Assortimento	507	4.78	1.11	1	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.12 – Matrice di correlazione – Prodotti 2008

CORRELAZIONE SERVIZI 2009 Obs = 505			
	Marca	Prezzo	Assortimento
Marca	1.00		
Prezzo	0.12	1.00	
Assortimento	0.21	0.48	1.00

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.13 - Matrice delle componenti principali (autovalori) – Prodotti 2008

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	1.584	0.669	0.528	0.528
Comp2	0.914	0.412	0.305	0.833
Comp3	0.502		0.167	1.000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.14- Matrice delle componenti principali (autovettori): coordinate delle variabili sulle componenti principali – Prodotti 2008

Variabile	Comp1	Comp2	Comp3	Uniqueness
Marca	0.377	0.914	0.152	0
Prezzo	0.638	-0.375	0.673	0
Assortimento	0.672	-0.157	-0.724	0

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.15 - Matrice delle saturazione (factor loadings)- - Prodotti 2008

Variabile	Factor 1	Uniqueness
Marca	0.268	0.928
Prezzo	0.588	0.654
Assortimento	0.627	0.607

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.16 - Statistiche descrittive delle variabili – Struttura 2009

	Variabile	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Logistica	Trovare prodotti	529	4.48	1.32	1	6
	Trovare prodotti offerta	519	4.49	1.23	1	6
Pulizia reparti	Frutta e Verdura	528	4.37	1.36	1	6
	Carne	529	4.67	1.16	1	6
	Pesce	529	4.62	1.24	1	6
	Alimentari	528	4.77	1.12	1	6
	Igiene	529	4.76	1.18	1	6
	Tecnologico	528	4.67	1.27	1	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.17 – Matrice di correlazione – Struttura 2009

Correlazione Obs=512 STRUTTURA 2009								
	Trovare prodotti	Trovare prodotti offerta	Frutta e Verdura	Carne	Pesce	Alimentari	Igiene	Tecnologico
Trovare prodotti	1							
Trovare prodotti offerta	0.35	1						
Frutta e Verdura	0.33	0.29	1					
Carne	0.31	0.26	0.65	1				
Pesce	0.29	0.28	0.57	0.64	1			
Alimentari	0.34	0.32	0.62	0.64	0.64	1		
Igiene	0.34	0.33	0.51	0.52	0.52	0.70	1	
Tecnologico	0.33	0.28	0.44	0.44	0.47	0.57	0.64	1

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.18 - Matrice delle componenti principali (autovalori) – Struttura 2009

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	4.255	3.286	0.532	0.532
Comp2	0.969	0.248	0.121	0.653
Comp3	0.721	0.064	0.090	0.743
Comp4	0.656	0.234	0.082	0.825
Comp5	0.423	0.037	0.053	0.878
Comp6	0.386	0.057	0.048	0.926
Comp7	0.329	0.068	0.041	0.967
Comp8	0.261		0.033	1.000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Number of Obs	512
Number of Comp	8
Trace	8

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.19 - Matrice delle componenti principali (autovettori): coordinate delle variabili sulle componenti principali – Struttura 2009

Variabile	Comp 1	Comp 2	Comp 3	Comp 4	Comp 5	Comp 6	Comp 7	Comp8	Unexplained
Trovare prodotti	0.252	0.611	0.115	0.735	0.084	-0.052	-0.007	-0.010	0
Trovare prodotti offerta	0.235	0.680	0.177	-0.668	-0.012	0.056	0.041	-0.014	0
Frutta e Verdura	0.376	-0.176	0.365	0.047	-0.665	0.177	-0.447	0.136	0
Carne	0.383	-0.250	0.369	0.035	-0.013	0.098	0.800	0.054	0
Pesce	0.379	-0.223	0.244	-0.056	0.737	0.154	-0.381	0.180	0
Alimentari	0.416	-0.144	-0.093	-0.053	0.003	-0.465	-0.092	-0.755	0
Igiene	0.389	-0.024	-0.458	-0.062	-0.075	-0.522	0.043	0.596	0
Tecnologico	0.352	0.006	-0.639	0.024	-0.041	0.664	0.055	-0.146	0

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.20 - Matrice delle saturazione (factor loadings) - Struttura 2009

Variabile	Factor 1	Factor 2	Uniqueness
Trovare prodotti	0.5195	0.6018	0.3679
Trovare prodotti offerta	0.4846	0.669	0.3176
Frutta e Verdura	0.7764	-0.1735	0.3671
Carne	0.7908	-0.2458	0.3142
Pesce	0.7824	-0.2197	0.3396
Alimentari	0.8584	-0.1413	0.2432
Igiene	0.8031	-0.0238	0.3545
Tecnologico	0.7266	0.0062	0.472

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.21 - Statistiche descrittive delle variabili – Servizi 2009

	Variabile	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Personale	Professionale	518	4.22	1.41	1	6
	Educato	521	4.36	1.42	1	6
	Disponibile	517	4.25	1.44	1	6
	Veloce a rispondere	517	4.01	1.44	1	6
	Capace	520	4.07	1.46	1	6
Casse	Attesa alle casse	522	4.69	1.19	1	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.22 – Matrice di correlazione – Servizi 2009

CORRELAZIONE 2009 SERVIZI Obs = 515						
Variabile	Professionale	Educato	Disponibile	Veloce a rispondere	Capace	Attesa alle casse
Professionale	1.00					
Educato	0.76	1.00				
Disponibile	0.75	0.79	1.00			
Veloce a rispondere	0.64	0.64	0.68	1.00		
Capace	0.60	0.62	0.63	0.70	1.00	
Attesa alle casse	0.13	0.14	0.10	0.08	0.10	1.00

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.23 - Matrice delle componenti principali (autovalori) – Servizi 2009

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	3.751	2.769	0.625	0.625
Comp2	0.981	0.475	0.164	0.789
Comp3	0.506	0.206	0.084	0.873
Comp4	0.300	0.044	0.050	0.923
Comp5	0.256	0.050	0.043	0.966
Comp6	0.206		0.034	1.000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Number of Obs	515
Number of Comp	6
Trace	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.24 - Matrice delle componenti principali (autovettori): coordinate delle variabili sulle componenti principali – Servizi 2009

	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5	Comp6	Unexplained
Professionale	0.450	-0.008	-0.380	-0.076	0.795	0.124	0.000
Educato	0.458	0.002	-0.372	-0.192	-0.346	-0.704	0.000
Disponibile	0.461	-0.057	-0.292	0.111	-0.494	0.666	0.000
Veloce a rispondere	0.436	-0.088	0.447	0.750	0.067	-0.190	0.000
Capace	0.421	-0.051	0.656	-0.618	0.001	0.095	0.000
Attesa alle casse	0.090	0.993	0.055	0.041	-0.015	0.029	0.000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.25 - Matrice delle saturazione (factor loadings) - Struttura 2009

Variabile	Factor 1	Factor 2	Uniqueness
Professionale	0.8718	-0.008	0.2399
Educato	0.8868	0.0019	0.2136
Disponibile	0.8924	-0.0561	0.2005
Veloce a rispondere	0.8452	-0.0874	0.2781
Capace	0.8145	-0.0509	0.3339
Attesa alle casse	0.1734	0.9837	0.0022

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.26 - Statistiche descrittive delle variabili – Prodotti 2009

	Variabile	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Prodotti	Marca	519	3.875	1.566	1	6
	Prezzo	519	4.780	1.271	1	6
	Provenienza	516	4.698	1.413	1	6
	Assortimento	520	4.333	1.053	1	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.27 – Matrice di correlazione – Prodotti 2009

CORRELAZIONE 2009 Obs = 512				
	Marca	Prezzo	Provenienza	Assortimento
Marca	1.00			
Prezzo	0.16	1.00		
Provenienza	0.22	0.33	1.00	
Assortimento	0.16	0.22	0.21	1.00

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.28 - Matrice delle componenti principali (autovalori) – Prodotti 2009

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	1.664	0.805	0.416	0.416
Comp2	0.860	0.046	0.215	0.631
Comp3	0.814	0.152	0.203	0.835
Comp4	0.662		0.166	1.000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Number of Obs	512
Number of Comp	4
Trace	4

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.29 - Matrice delle componenti principali (autovettori): coordinate delle variabili sulle componenti principali –Prodotti 2009

	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Unexplained
Marca	0.4287	0.8731	0.1412	0.1846	0
Prezzo	0.5386	-0.3387	-0.4019	0.6586	0
Provenienza	0.5595	-0.0574	-0.3935	-0.7272	0
Assortimento	0.4617	-0.3461	0.8147	-0.0583	0

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.30 - Matrice delle saturazione (factor loadings) - Prodotti 2009

Variabile	Factor 1	Uniqueness
Marca	0.5531	0.6941
Prezzo	0.6948	0.5172
Provenienza	0.7218	0.4789
Assortimento	0.5956	0.6453

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.31 - Statistiche descrittive delle variabili – Struttura 2010

	Variabile	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Logistica	Trovare prodotti	512	4.84	1.05	1	6
	Trovare prodotti offerta	509	4.83	1.17	1	6
Pulizia reparti	Frutta e Verdura	508	4.88	1.02	1	6
	Carne	508	5.11	0.89	1	6
	Pesce	491	4.87	1.11	1	6
	Alimentari	509	5.15	0.86	1	6
	Igiene	508	5.18	0.85	1	6
	Tecnologico	509	5.14	0.96	1	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.32 - Matrice di correlazione – Struttura 2010

	Correlazione Obs=479 STRUTTURA 2010							
	Trovare prodotti	Trovare prodotti offerta	Frutta e Verdura	Carne	Pesce	Alimentari	Igiene	Tecnologico
Trovare prodotti	1							
Trovare prodotti offerta	0.40	1						
Frutta e Verdura	0.25	0.26	1					
Carne	0.23	0.22	0.76	1				
Pesce	0.20	0.17	0.65	0.69	1			
Alimentari	0.21	0.21	0.64	0.70	0.56	1		
Igiene	0.22	0.18	0.56	0.62	0.47	0.73	1	
Tecnologico	0.17	0.13	0.47	0.49	0.45	0.58	0.66	1

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.33 - Matrice delle componenti principali (autovalori) – Struttura 2010

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	4.201	2.974	0.525	0.525
Comp2	1.228	0.476	0.154	0.679
Comp3	0.751	0.151	0.094	0.773
Comp4	0.600	0.168	0.075	0.848
Comp5	0.432	0.109	0.054	0.902
Comp6	0.323	0.077	0.040	0.942
Comp7	0.246	0.029	0.031	0.973
Comp8	0.218		0.027	1.000

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Number of Obs	479
Number of Comp	8
Trace	8

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.34 - Matrice delle componenti principali (autovettori): coordinate delle variabili sulle componenti principali – Struttura 2010

Variabile	Comp 1	Comp 2	Comp 3	Comp 4	Comp 5	Comp 6	Comp 7	Comp 8	Unexplained
Trovare prodotti	0.180	0.667	0.179	-0.697	-0.061	-0.012	0.028	-0.016	0
Trovare prodotti offerta	0.170	0.692	-0.034	0.684	0.130	0.074	-0.018	-0.019	0
Frutta e Verdura	0.407	-0.018	-0.352	0.013	-0.122	-0.701	0.056	0.447	0
Carne	0.424	-0.083	-0.308	-0.022	-0.171	-0.095	-0.191	-0.802	0
Pesce	0.374	-0.090	-0.473	-0.174	0.519	0.512	-0.086	0.243	0
Alimentari	0.415	-0.117	0.130	0.087	-0.445	0.357	0.677	0.071	0
Igiene	0.397	-0.129	0.435	0.080	-0.291	0.177	-0.671	0.255	0
Tecnologico	0.351	-0.175	0.564	0.031	0.620	-0.270	0.209	-0.164	0

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.35 - Matrice delle saturazione (factor loadings) – Struttura 2010

Variabile	Factor 1	Factor 2	Uniqueness
Trovare prodotti	0.3696	0.7388	0.3176
Trovare prodotti offerta	0.3479	0.7668	0.2909
Frutta e Verdura	0.8348	-0.0201	0.3028
Carne	0.8692	-0.0917	0.2361
Pesce	0.7667	-0.1002	0.4021
Alimentari	0.8515	-0.1297	0.2582
Igiene	0.8137	-0.1433	0.3173
Tecnologico	0.7187	-0.1941	0.4458

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.36 - Statistiche descrittive delle variabili – Servizi 2010

	Variabile	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Personale	Contattare	503	4.25	1.37	1	6
	Professionale	499	4.75	1.18	1	6
	Educato	500	4.96	1.10	1	6
	Disponibile	500	4.75	1.21	1	6
	Veloce a rispondere	496	4.52	1.24	1	6
	Capace	494	4.38	1.37	1	6
Casse	Attesa alle casse	508	4.37	2.19	1	6
	Efficienza casse diff	496	4.51	1.34	1	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.37- Matrice di correlazione – Servizi 2010

Variabile	CORRELAZIONE 2010 SERVIZI Obs = 473							
	Contattare	Professionale	Educato	Disponibile	Veloce a rispondere	Capace	Attesa alle casse	Efficienza casse diff
Contattare	1.00							
Professionale	0.51	1.00						
Educato	0.37	0.73	1.00					
Disponibile	0.51	0.72	0.77	1.00				
Veloce a rispondere	0.49	0.58	0.60	0.64	1.00			
Capace	0.50	0.66	0.63	0.67	0.71	1.00		
Attesa alle casse	-0.07	0.01	0.04	-0.01	-0.05	-0.01	1.00	
Efficienza casse diff	0.27	0.36	0.35	0.35	0.36	0.42	0.003	1.00

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.38 - Matrice delle componenti principali (autovalori) – Servizi 2010

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	4.284	3.261	0.536	0.536
Comp2	1.022	0.237	0.128	0.663
Comp3	0.785	0.127	0.098	0.761
Comp4	0.658	0.177	0.082	0.844
Comp5	0.481	0.172	0.060	0.904
Comp6	0.308	0.051	0.039	0.942
Comp7	0.257	0.052	0.032	0.974
Comp8	0.205		0.0257	1

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Number of Obs	473
Number of Comp	8
Trace	8

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.39 - Matrice delle componenti principali (autovettori): coordinate delle variabili sulle componenti principali – Servizi 2010

Variabile	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5	Comp6	Comp7	Comp8	Unexplained
Contattare	0.318	-0.187	-0.111	0.846	0.279	0.122	-0.042	0.204	0
Professionale	0.411	0.049	-0.133	-0.125	0.389	-0.528	0.546	-0.257	0
Educato	0.404	0.127	-0.163	-0.425	0.215	0.247	-0.032	0.711	0
Disponibile	0.421	0.033	-0.187	-0.171	0.183	0.425	-0.412	-0.611	0
Veloce a rispondere	0.393	-0.062	-0.045	0.059	-0.706	0.311	0.488	-0.060	0
Capace	0.413	-0.007	0.026	0.021	-0.414	-0.599	-0.539	0.093	0
Attesa alle casse	-0.010	0.970	-0.030	0.236	-0.054	0.015	0.009	-0.023	0
Efficienza casse diff	0.254	0.041	0.951	-0.016	0.136	0.098	0.024	-0.017	0

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.40 - Matrice delle saturazione (factor loadings) – Servizi 2010

Variabile	Factor 1	Factor 2	Uniqueness
Contattare	0.658	-0.189	0.531
Professionale	0.851	0.049	0.273
Educato	0.836	0.129	0.285
Disponibile	0.872	0.033	0.239
Veloce a rispondere	0.813	-0.062	0.335
Capace	0.854	-0.007	0.270
Attesa alle casse	-0.020	0.980	0.039
Efficienza casse diff	0.525	0.042	0.722

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.41 - Statistiche descrittive delle variabili – Prodotti 2010

	Variabile	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Prodotti	Marca	507	4.145957	1.543314	1	6
	Prezzo	507	5.067061	1.209089	1	6
	Provenienza	500	4.854	1.51038	1	6
	Assortimento	507	4.881657	0.9809443	1	6
	Qualità	511	5.029354	0.7443377	1	6

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.42 - Matrice di correlazione – Prodotti 2010

CORRELAZIONE 2010 Obs = 495					
	Marca	Prezzo	Provenienza	Assortimento	Qualità
Marca	1				
Prezzo	0.16	1			
Provenienza	0.08	0.12	1		
Assortimento	0.11	0.16	0.24	1	
Qualità	0.12	0.06	0.18	0.44	1

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.43 - Matrice delle componenti principali (autovalori) – Prodotti 2010

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	1.717	0.672	0.343	0.343
Comp2	1.045	0.165	0.209	0.553
Comp3	0.880	0.064	0.176	0.728
Comp4	0.816	0.27485	0.163	0.892
Comp5	0.541		0.108	1

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Number of Obs	495
Number of Comp	5
Trace	5

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.44 - Matrice delle componenti principali (autovettori): coordinate delle variabili sulle componenti principali – Prodotti 2010

	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5	Unexplained
Marca	0.2997	0.606	-0.5586	0.4764	-0.0631	0
Prezzo	0.3156	0.6403	0.3448	-0.5872	0.1638	0
Provenienza	0.4162	-0.0429	0.6777	0.5987	0.0855	0
Assortimento	0.5877	-0.2665	-0.0858	-0.2272	-0.7243	0
Qualità	0.5404	-0.3872	-0.3202	-0.1353	0.6613	0

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella I.45 - Matrice delle saturazione (factor loadings) – Prodotti 2010

Variabile	Factor 1	Factor 2	Uniqueness
Marca	0.3927	0.6196	0.4619
Prezzo	0.4135	0.6546	0.4005
Provenienza	0.5454	-0.0439	0.7006
Assortimento	0.7701	-0.2724	0.3327
Qualità	0.7081	-0.3958	0.3419

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

ALLEGATO II

CLUSTER ANALYSIS 2008-2010

2008

Tabella II.1 - Analisi dei cluster in relazione alle variabili qualità - 2008

cl2	pc1 - Struttura	pc2 - Personale	pc3 - Casse	pc4 - Prodotti
1 - Insoddisfatti	-1.619	-1.364	-0.380	-0.998
2- Poco insoddisfatti	-0.345	-0.447	0.668	-0.076
3 - Passivi	0.031	0.015	-1.316	-0.252
4 - Soddisfatti	0.764	0.766	0.350	0.524
Total	0.003	0.001	-0.003	0.003

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.2 - Frequenze e Percentuali dei tre cluster – 2008

cl2	Freq.	Percent	Cum.
1 - Insoddisfatti	60	11.93	11.93
2- Poco insoddisfatti	145	28.83	40.76
3 - Passivi	108	21.47	62.23
4 - Soddisfatti	190	37.77	100
Tot	503	100	

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.3 - Variabile Sesso – 2008

cl2	Sesso		
	Maschio	Femmina	Total
1 - Insoddisfatto	26	34	60
	43.33	56.67	100
2 - Poco insoddisfatto	46	99	145
	31.72	68.28	100
3 - Passivi	42	66	108
	38.89	61.11	100
4 - Soddisfatti	81	109	190
	42.63	57.37	100
Total	195	308	503
Profilo medio	38.77	61.23	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.4 Variabile Età – 2008

c12	Età							Total
	< 18	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	oltre 58	
1 - Insoddisfatto	3	20	9	6	9	12	1	60
	5	33.33	15	10	15	20	1.67	100
2 - Poco insoddisfatto	2	36	26	17	26	27	11	145
	1.38	24.83	17.93	11.72	17.93	18.62	7.59	100
3 - Passivi	4	33	22	12	14	15	8	108
	3.7	30.56	20.37	11.11	12.96	13.89	7.41	100
4 - Soddisfatti	3	15	26	22	28	44	52	190
	1.58	7.89	13.68	11.58	14.74	23.16	27.37	100
Total	12	104	83	57	77	98	72	503
Profilo medio	2.39	20.68	16.5	11.33	15.31	19.48	14.31	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.5 Variabile Professione – 2008

c12	Professione										Total
	Stu- dente	Casa linga	Oper- aio	Impi- egato	Dirig- ente	Imprend- itore	Pensi- onato	Disocc- upato	Libero profes- sionista	Altro	
1 - Insoddisfa- tto	18	5	2	18	1	1	2	0	5	8	60
	30	8.33	3.33	30	1.67	1.67	3.33	0	8.33	13.33	100
2 - Poco insoddisfa- tto	40	16	10	48	2	2	5	1	11	10	145
	27.59	11.03	6.9	33.1	1.38	1.38	3.45	0.69	7.59	6.9	100
3 - Passivi	30	12	4	29	3	2	6	6	10	6	108
	27.78	11.11	3.7	26.85	2.78	1.85	5.56	5.56	9.26	5.56	100
4 - Soddisfatti	18	34	11	56	4	9	35	6	8	9	190
	9.47	17.89	5.79	29.47	2.11	4.74	18.42	3.16	4.21	4.74	100
Total	106	67	27	151	10	14	48	13	34	33	503
Profilo medio	21.07	13.32	5.37	30.02	1.99	2.78	9.54	2.58	6.76	6.56	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.6 - Variabile Frequenza – 2008

cl2	Frequenza							Total
	Tutti i giorni	4-3 volte a sett	1-2 volte a sett	2-3 volte al mese	1 volta al mese	< 1 volta al mese	raramente	
1 Insoddisfatto	4	5	24	12	4	4	7	60
	6.67	8.33	40	20	6.67	6.67	11.67	100
2 - Poco insoddisfatto	9	12	54	31	19	4	16	145
	6.21	8.28	37.24	21.38	13.1	2.76	11.03	100
3 - Passivi	7	15	54	10	7	3	12	108
	6.48	13.89	50	9.26	6.48	2.78	11.11	100
4 -Soddisfatti	17	30	75	33	14	3	18	190
	8.95	15.79	39.47	17.37	7.37	1.58	9.47	100
Total	37	62	207	86	44	14	53	503
Profilo medio	7.36	12.33	41.15	17.1	8.75	2.78	10.54	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

2009

Tabella II.7 - Analisi dei cluster in relazione alle variabili qualità – 2009

cluster2	pc1 - Reparti	pc2 - Logistica	pc3 - Personale	pc4 - Casse	pc5 - Prodotti
1 - Soddisfatti	0.596	0.125	0.628	0.033	0.241
2 - Insoddisfatti	-0.834	-0.192	-0.883	-0.053	-0.330
Total	-0.002	-0.008	-0.004	-0.003	0.002

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.8 - Frequenze e Percentuali dei tre cluster – 2009

cluster2	Freq.	Percent	Cum.
1 - Soddisfatti	295	58.19	58.19
2 - Insoddisfatti	212	41.81	100
Total	507	100	

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.9 - Variabile Sesso – 2009

cluster2	Sesso		
	Maschio	Femmina	Total
1 - Soddisfatti	129	166	295
	43.73	56.27	100
2 - Insoddisfatti	117	95	212
	55.19	44.81	100
Total	246	261	507
Profilo medio	48.52	51.48	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.10 - Variabile Età – 2009

cluster2	Età							Total
	< 18	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	oltre 58	
1 - Soddisfatti	23	67	50	50	47	25	33	295
	7.8	22.71	16.95	16.95	15.93	8.47	11.19	100
2 - Insoddisfatti	18	78	43	20	23	20	10	212
	8.49	36.79	20.28	9.43	10.85	9.43	4.72	100
Total	41	145	93	70	70	45	43	507
Profilo medio	8.09	28.6	18.34	13.81	13.81	8.88	8.48	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.11 - Variabile Professione – 2009

cluster2	Professione									
	Studente	Impiegato	Operai	Casalinga	Imprenditore	Artigiano	Disoccupato	Pensionato	Altro	Totale
1 - Soddisfatti	72	61	26	35	12	7	20	23	39	295
	24.41	20.68	8.81	11.86	4.07	2.37	6.78	7.8	13.22	100
2 - Insoddisfatti	79	44	12	21	10	1	12	9	24	212
	37.26	20.75	5.66	9.91	4.72	0.47	5.66	4.25	11.32	100
Total	151	105	38	56	22	8	32	32	63	507
Profilo medio	29.78	20.71	7.5	11.05	4.34	1.58	6.31	6.31	12.43	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.12 - Variabile Frequenza – 2009

cluster2	Frequenza							
	Tutti i giorni	4-3 volte a sett	1-2 volte a sett	2-3 volte al mese	1 volta al mese	raramente	solo offerte	Total
1 - Soddisfatti	39	57	111	41	28	14	4	294
	13.27	19.39	37.76	13.95	9.52	4.76	1.36	100
2 - Insoddisfatti	22	42	81	32	14	16	5	212
	10.38	19.81	38.21	15.09	6.6	7.55	2.36	100
Total	61	99	192	73	42	30	9	506
Profilo medio	12.06	19.57	37.94	14.43	8.3	5.93	1.78	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

2010

Tabella II.13 - Analisi dei cluster in relazione alle variabili qualità – 2010

cl3	pc1 - Reparti	pc2 - Logistica	pc3 - Personale	pc4 - Casse	pc5 - Qualità	pc6 - Prezzo
1 - Insoddisfatti A	-0.980	0.118	-0.868	0.021	-0.403	0.271
2 - Insoddisfatti B	0.181	-1.270	0.013	-0.247	-0.493	0.100
3 - Soddisfatti	0.542	0.373	0.584	0.014	0.444	-0.164
Total	-0.023	-0.015	0.003	-0.032	-0.007	0.027

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.14 - Frequenze e Percentuali dei tre cluster – 2010

cl3	Freq.	Percent	Cum.
1 - Insoddisfatti A	143	32.72	32.72
2 - Insoddisfatti B	81	18.54	51.26
3 - Soddisfatti	213	48.74	100
Total	437	100	

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.15 - Variabile Sesso – 2010

cl3	Sesso		
	M	F	Total
1 - Insoddisfatti A	74	69	143
	51.75	48.25	100
2 - Insoddisfatti B	51	30	81
	62.96	37.04	100
3 - Soddisfatti	88	125	213
	41.31	58.69	100
Total	213	224	437
Profilo medio	48.74	51.26	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.16 - Variabile Età – 2010

cl3	Età							Total
	>18	18-25	26-33	34-41	42-49	50-57	oltre 58	
1 - Insoddisfatti A	13	24	20	18	27	24	17	143
	9.09	16.78	13.99	12.59	18.88	16.78	11.89	100
2 - Insoddisfatti B	10	20	12	8	8	10	13	81
	12.35	24.69	14.81	9.88	9.88	12.35	16.05	100
3 - Soddisfatti	11	33	30	38	37	28	35	212
	5.19	15.57	14.15	17.92	17.45	13.21	16.51	100
Total	34	77	62	64	72	62	65	436
Profilo medio	7.8	17.66	14.22	14.68	16.51	14.22	14.91	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.17 - Variabile Professione – 2010

cl3	Professione									Total
	Stu- den- te	Impie- gato	Opera- io	Casali nga	Imprendit- ore	Artigi- ano	Disoccupa- to	Pension- ato	Altro	
1 - Insoddisfatti A	36	24	16	20	12	1	12	15	6	142
	25.35	16.9	11.27	14.08	8.45	0.7	8.45	10.56	4.23	100
2 - Insoddisfatti B	26	13	6	5	4	3	5	13	6	81
	32.1	16.05	7.41	6.17	4.94	3.7	6.17	16.05	7.41	100
3 - Soddisfatti	35	47	23	33	3	5	4	29	34	213
	16.43	22.07	10.8	15.49	1.41	2.35	1.88	13.62	15.96	100
Total	97	84	45	58	19	9	21	57	46	436
Profilo medio	22.25	19.27	10.32	13.3	4.36	2.06	4.82	13.07	10.55	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

Tabella II.18 - Variabile Frequenza – 2010

cl3	Frequenza							
	Tutti i giorni	4-3 volte a sett	1-2 volte a sett	2-3 volte al mese	1 volta al mese	raramente	solo per offerte	Total
1 - Insoddisfatti	7	31	55	18	14	16	1	142
A	4.93	21.83	38.73	12.68	9.86	11.27	0.7	100
2 - Insoddisfatti	7	12	28	14	10	9	1	81
B	8.64	14.81	34.57	17.28	12.35	11.11	1.23	100
3 - Soddisfatti	24	47	91	24	19	8	0	213
	11.27	22.07	42.72	11.27	8.92	3.76	0	100
Total	38	90	174	56	43	33	2	436
Profilo medio	8.72	20.64	39.91	12.84	9.86	7.57	0.46	100

Fonte: elaborazioni su indagine diretta

**QUESTIONARIO SULLA RILEVAZIONE DELLA
CUSTOMER SATISFACTION E CUSTOMER LOYALTY
DELL'IPERCOOP**

2006

<p><u>Profilo del cliente</u></p> <p>1) Sesso: <input type="checkbox"/> Maschio <input type="checkbox"/> Femmina</p> <p>2) Età: <input type="checkbox"/> <18 <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-33 <input type="checkbox"/> 34-41 <input type="checkbox"/> 42-49 <input type="checkbox"/> 50-57 <input type="checkbox"/> oltre 58</p> <p>3) Professione: <input type="checkbox"/> studente <input type="checkbox"/> impiegato <input type="checkbox"/> operaio <input type="checkbox"/> casalinga <input type="checkbox"/> imprenditore <input type="checkbox"/> artigiano <input type="checkbox"/> disoccupato <input type="checkbox"/> pensionato <input type="checkbox"/> altro.....</p> <p>4) Livello d'istruzione: <input type="checkbox"/> licenza elementare <input type="checkbox"/> licenza media inferiore <input type="checkbox"/> licenza media superiore <input type="checkbox"/> laurea</p> <p>5) Lei è coniugato? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No</p> <p>6) Da quante persone è composto il suo nucleo familiare: <input type="checkbox"/>1 <input type="checkbox"/>2 <input type="checkbox"/>3 <input type="checkbox"/>4 <input type="checkbox"/>>4</p> <p>7) Domicilio <input type="checkbox"/> Viterbo <input type="checkbox"/> Provincia (Vt)</p>	<p><input type="checkbox"/> Lazio <input type="checkbox"/> Altre regioni</p> <p>8) In media quante volte si reca al ipermercato? <input type="checkbox"/> tutti i giorni o quasi <input type="checkbox"/> 3-4 volte a settimana <input type="checkbox"/> 1-2 volte alla settimana <input type="checkbox"/> 2-3 volte al mese <input type="checkbox"/> 1 volta al mese <input type="checkbox"/> meno di una volta al mese <input type="checkbox"/> raramente <input type="checkbox"/> solo per offerte interessanti in genere</p> <p>9) Fa spesa solo all'ipercoop? <input type="checkbox"/>si <input type="checkbox"/>no</p> <p>- Se no: in quali altri punti vendita si reca? (max 3 risp.) <input type="checkbox"/> E.leclerc <input type="checkbox"/> Sidis <input type="checkbox"/> Despar <input type="checkbox"/> Conad <input type="checkbox"/> Discount <input type="checkbox"/> Piccolo dettagliante commerciale <input type="checkbox"/> Altro</p> <p>- Perché ? (max 3 risp.) <input type="checkbox"/> la vicinanza da casa, lavoro <input type="checkbox"/> più servizi <input type="checkbox"/> la conoscenza del marchio <input type="checkbox"/> maggiore varietà dei prodotti <input type="checkbox"/> prezzi più convenienti <input type="checkbox"/> prodotti migliori <input type="checkbox"/> offerte più interessanti <input type="checkbox"/> più cortesia</p>
--	--

10) Solitamente in quale momento della giornata si reca all'ipercoop?

- mattina 9:30 12:30
- pausa pranzo 12:30 14:30
- pomeriggio 14:30 17:30
- tardo pomeriggio 17:30 19:30
- sera oltre le 19:30

11) Si reca all'Ipercoop solo quando:

- ha necessità di fare spesa abbondante
- per trascorrere momenti piacevoli
- per fare piccole spese ma frequenti
- solo per offerte

12) Quando fa spesa all'ipercoop compra:

- tutto ciò che le serve
- alcuni prodotti in particolare
- solo prodotti coop
- solo determinate marche
- prodotti in offerta
- regali
- altro.....

13) Come fa la sua spesa?

- va di fretta e compra la prima cosa che le capita
- si sofferma a leggere i valori nutrizionali
- compra sempre la stessa marca
- compra il prodotto più economico

14) Solitamente dove mangia a pranzo?

(max 2 risp.)

- casa
- ristorante
- mensa
- bar
- fast-food
- non pranzo

15) Come trascorre solitamente il suo tempo libero? (max 2 risp)

- teatro
- mostre
- lettura
- musica

- tv
- passeggiate
- cinema
- altro.....

Struttura

16) Le serve un prodotto quanto tempo impiega a trovarlo?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

17) Quanto trova puliti i seguenti reparti?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

	1	2	3	4	5	6
Frutta e verdura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alimentari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Igiene personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- SI
- NO

18) Utilizza i cestini per la spesa?

- SI
- NO

Se si:
(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

	1	2	3	4	5	6
li trova facilmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sono sufficientemente comodi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sono capienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sono puliti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19) Secondo lei qual è il:
REPARTO MIGLIORE:

REPARTO PEGGIORE

Servizi

20) Quando chiede informazioni ha facilità nel contattare il personale di reparto?

- SI
 NO

21) Il personale è:
(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

	1	2	3	4	5	6
Professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veloce a rispondere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capace di risolvere i problemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22) Ha mai avuto bisogno dell'assistenza post-vendita?

- SI
 NO

23) Se si: gli addetti all'assistenza sono stati:

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

	1	2	3	4	5	6
Professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veloce a rispondere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capace di risolvere i problemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24) Quanto aspetta solitamente in fila per il pagamento?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25) A suo giudizio quanto il servizio delle casse differenziate (cassa veloce, cassa per disabili) funzioni efficacemente?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26) Riesce a trovare facilmente il prezzo dei prodotti?

- SI
 NO

27) Se non trova il prezzo che fa?

- non lo compra
 lo compra lo stesso
 si informa dal personale addetto
 usa il rilevatore dei prezzi

28) Con che frequenza usa il rilevatore dei prezzi?

- mai, non so cosa sia
- mai, non sapevo che ci fosse all'Ipercoop
- mai, per altri motivi
- raramente
- abbastanza
- spesso

Prodotti

29) Nell'acquistare i prodotti si lascia maggiormente influenzare da:

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

	1	2	3	4	5	6
Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prezzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provenienza del prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30) Quale marca di prodotti preferisce?

- la marca leader
- la marca coop
- altre

31) Ha una sufficiente scelta tra le diverse marche dello stesso prodotto?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32) Quante volte le è capitato di non trovare il prodotto che cercava?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33) I prodotti in offerta, li trova:

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=difficilmente 6=facilmente)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34) Quanto si ritiene soddisfatto per l'assortimento di:

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

	1	2	3	4	5	6
Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35)Acquista prodotti coop?

- mai
- raramente
- abbastanza
- sempre
- solo se in offerta
- solo per alcune categorie di prodotti

-Se acquista prodotti coop, quanto questi fattori incidono nella sua scelta?

	1	2	3	4	5	6
Prezzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiducia marchio "coop"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abitudine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-Se non acquisti prodotti coop, quanto questi fattori incidono sul suo mancato acquisto?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

	1	2	3	4	5	6
Non qualità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non fiducia al marchio "coop"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abitudine ad acquistare altre marche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36) Con che frequenza acquisti i seguenti prodotti coop:
(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

	1	2	3	4	5	6
Biologici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solidal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ecologici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Essere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37) Quanto si ritiene soddisfatto dei servizi offerti dall'ipercoop?
(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fedeltà

38) E' socio Coop?

- SI
- NO

-Se no, vai alla domanda 47

-Se si, qual è il motivo principale che l'ha condotta a tesserarsi?

Per usufruire:

- delle promozioni** (ai soci Coop sono riservati tutti i giorni offerte e sconti esclusivi)
- del prestito sociale** (un servizio per tutti i soci che permette di aprire un libretto deposito a tassi vantaggiosi)
- nuovo consumo** (è la rivista dedicata ai soci)
- corsi e convenzioni** (un programma di attività informative, formative, educative, convenzioni con teatri, organizzazioni culturali, sportive, musei..)
- turismo** (il progetto "Mondovivo", dedicato a proposte convenienti)

39) Come utilizza maggiormente la sua tessera?

- Ogni volta che fa la spesa
- Solo quando la sua spesa supera una certa cifra
- Solo per acquistare determinati prodotti
- Solo per acquistare determinate categorie di marchi
- Solo per usufruire degli sconti riservati soci

40) Crede di essere a conoscenza di tutti i vantaggi riservati ai tesserati?
(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41) Si ritiene soddisfatto ad essere socio coop?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42) Consiglierebbe a qualcuno a diventare socio coop?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43) E' socio in altre catene di supermercati?

- Si quale
- No

- Se si, per quale motivo?

- Si trova nelle sue vicinanze
- Per usufruire della raccolta punti
- Perché fa promozioni molto convenienti
- Altro

44) Utilizza per la sua spesa altri punti di vendita Coop?

- SI
 NO

45) Secondo lei in questo ipermercato c'è un buon rapporto qualità/prezzo?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Customer Satisfaction

46) Se si trova fuori città cerca un punto Coop per fare la sua spesa?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=raramente 6=spesso)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Che cosa la spinge a fare la spesa nel nostro Ipermercato? (max 3 risp)

- comodità
- qualità dei prodotti
- convenienza dei prezzi
- diversificazione dei prodotti
- orario di apertura e chiusura
- il marchio Coop
- la struttura
- i servizi offerti

47) Come valuta i prodotti coop?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Affidabili | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Economici | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sicuri | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Di qualità | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

48) Se trova un' offerta vantaggiosa altrove:

- Si reca a comprarla
- Crede di tradire il suo ipermercato di fiducia
- Non mi interessano le offerte

49) In genere, quanto spende per fare la spesa abituale in questo ipermercato?

- Meno di 25 €
- Da 26 a 50 €
- da 51 a 100€
- da 101 a 150€
- più di 151€

50) Le è mai capitato di difendere questo ipermercato quando ne sente parlare male?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=mai 6=spesso)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

51) Si ritiene soddisfatto del rapporto che ha con questo ipermercato?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

52) Questo ipermercato riesce a rispondere perfettamente alle sue esigenze?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

53) Farà la prossima spesa in questo ipermercato?

- SI
 NO

1) Sesso:

- Maschio
 Femmina

2) Età:

- <20
 21-27
 28-35
 36-43
 44-51
 52-59
 oltre 60

3) Professione:

- Impiegato
 Studente
 Operaio
 Pensionato
 Libero professionista
 Disoccupato
 Imprenditore
 Casalinga
 Altro _____

6) In media quante volte si reca all'ipermercato?

- Tutti giorni i quasi
 1-2 volte alla settimana
 2-3 volte al mese
 Raramente
 Solo per offerte

7) E' socio coop?

- Si
 No

Struttura**8) Le serve un prodotto, quanto tempo impiega a trovarlo?**

(indicare su una scala di valori da 1 a 4 dove 1=poco 4=molto)

- | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8bis) Se impiega molto tempo a trovarli per quale motivo? (dare una sola risposta)

- Per le indicazioni dei reparti poco chiare;
 Per la disposizione dei reparti non efficiente;
 Per la disposizione dei prodotti poco efficace

9) Vuole acquistare un prodotto in offerta, quanto tempo impiega a trovarlo?

(indicare su una scala di valori da 1 a 4 dove 1=poco 4=molto)

- | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Servizio**10) Quanto trova puliti i seguenti reparti?**

(indicare su una scala di valori da 1 a 4 dove 1=poco 4=molto)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Frutta e verdura | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Carne | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pesce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alimentari | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Igiene personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tecnologico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11) Quanto aspetta solitamente in fila per il pagamento?

(indicare su una scala di valori da 1 a 4 dove 1=poco 4=molto)

1 2 3 4

12) A suo giudizio quanto il servizio delle casse differenziate funziona efficacemente?

(indicare su una scala di valori da 1 a 4 dove 1=poco 4=molto)

1 2 3 4

Personale

13) Quando chiede informazioni ha facilità nel contattare il personale di reparto?

Sì
 No

14) A suo giudizio il personale è (indicare su una scala di valori da 1 a 4 dove 1=poco 4=molto)

	1	2	3	4
Professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veloce a rispondere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15) Ha mai avuto bisogno dell'assistenza post-vendita?

Sì
 No

15bis) Se **SI** gli addetti all'assistenza sono stati:

(indicare su una scala di valori da 1 a 4 dove 1=poco 4=molto)

	1	2	3	4
Professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veloce a rispondere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prodotti

16) Quanto si ritiene soddisfatto dell'assortimento di

(indicare su una scala di valori da 1 a 4 dove 1=poco 4=molto)

	1	2	3	4
Marchi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17) Quanto si ritiene soddisfatto della qualità di

(indicare su una scala di valori da 1 a 4 dove 1=poco 4=molto)

	1	2	3	4
Marchi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Soddisfazione

18) Questo ipermercato riesce a rispondere perfettamente alle sue esigenze?

(indicare su una scala di valori da 1 a 4 dove 1=poco 4=molto)

1 2 3 4

19) Si ritiene soddisfatto del rapporto che ha con questo ipermercato?

(indicare su una scala di valori da 1 a 4 dove 1=poco 4=molto)

1 2 3 4

Profilo del cliente**1) Sesso**

- M
 F

2) Et 

- >18
 19-25
 26-33
 34-41
 42-49
 50-57
 Oltre 58

3) Residenza

- Viterbo
 Altro

4) Professione

- Studenti
 Casalinga
 Operaio
 Impiegato
 Dirigente
 Imprenditore
 Pensionato
 Disoccupato
 Libero Professionista
 Altro

5) Livello di istruzione

- Licenza elementare
 Licenza media
 Licenza media superiore
 Laurea

6) Persone componenti il nucleo familiare

- 1** **2** **3** **4** **5** **Più di 5**

7) Con quale frequenza si reca a fare la spesa all'Ipercoop?

- Tutti i giorni o quasi
 3-4 volte a settimana
 1-2 volte a settimana
 2-3 volta al mese
 1-2 volte al mese
 Raramente
 Solo per offerte interessanti in genere

8) Perché si reca all'Ipercoop di Viterbo? (Max 2 risp)

- Per comodità del parcheggio
 Per la vicinanza a casa/lavoro
 Per le offerte
 Per l'assortimento dei prodotti
 Per la fedeltà al marchio Coop
 Per comparare i prezzi
 Per conoscere nuovi prodotti
 Altro

9) In quale orario si reca di solito all'Ipercoop?

- Feriali**
 Mattina 9.00-12.30
 Pausa Pranzo 12.30-14.30
 Pomeriggio 14.30-17.30
 Tardo Pomeriggio 17.30-19.30
 Sera, oltre 19.30
- Festivi**
 Mattina 9.00-12.30
 Pausa Pranzo 12.30-14.30
 Pomeriggio 14.30-17.30
 Tardo Pomeriggio 17.30-19.30
 Sera, oltre 19.30

10) In che modo effettui la spesa?

- Va di fretta e compra le prime cose che capitano
- Sceglie il prodotto di miglior qualità
- Compra in base alla conoscenza della marca
- Compra il prodotto più economico
- Sceglie il prodotto in offerta

11) Solitamente, quanto spende per la spesa all'Ipercoop?

- Meno di 25 euro
- Da 26 a 50 euro
- Da 51 a 100 euro
- Da 101 a 200 euro
- Oltre 201 euro

12) Si reca a fare la spesa in altri supermercati?

- SI
- NO

Struttura

13) Ritiene che la disposizione dei reparti sia

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=non adeguata 6=adeguata)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14) Riesce a trovare i cestini in modo

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=difficile 6=facile)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15) Trova puliti i reparti

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16) Riesce a trovare i prodotti in modo

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=difficile 6=facile)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

17) Secondo lei qual è il:

REPARTO MIGLIORE:

18) Secondo lei qual è il:

REPARTO PEGGIORE

Servizi

19) E' soddisfatto del servizio cassa

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=non adeguata 6=adeguata)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

20) E' soddisfatto della velocità delle casse

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=non adeguata 6=adeguata)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

21) Ritiene adeguato il numero delle casse

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=non adeguata 6=adeguata)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

22) Hai mai usufruito dei servizi Ipercoop

- SI
- NO

23) Ha mai usufruito della farmacia all'interno dell'Ipercoop

- SI
 NO

23bis) Se si, ha trovato convenienza economica rispetto alle altre farmacie
(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Personale

24) Riesce a contattare il personale in modo

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=difficile 6=facile)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

25) Il personale è

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Professionale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Educatore | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Disponibile | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Veloce a rispondere | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Capace di risolvere i problemi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

26) Ha mai usufruito dell'assistenza post vendita

- SI
 NO

26bis) Se si, come ha trovato il servizio
(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=insoddisfatto 6=soddisfatto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Prodotti

27) Su quali motivazioni basa i suoi acquisti? (Max 1 risp)

- Marca
 Prezzo
 Qualità
 Pubblicità
 Offerte
 Altro (Specificare)_____

28) La marca è

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=non importante 6=importante)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

29) I prodotti sono

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco assortiti 6=molto assortiti)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

30) I prezzi sono esposti in modo chiaro?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

31) Ritiene il rapporto qualità/prezzo soddisfacente?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

32) Ha mai acquistato prodotti a marchio Coop?

- SI
 NO

32bis) Se si perché? (Max 1 risp)

- Per il rapporto qualità/prezzo
- Per fedeltà alla marca
- Per la garanzia e la sicurezza del marchio (prodotto biologico ecc)
- Altro
(specificare)_____

32ter) Se no, perché? (Max 1 risp)

- Per la fedeltà ad altri marchi
- Per il prezzo alto rispetto alla qualità
- Per gusto personale
- Altro
(specificare)_____

33) Di solito quali prodotti a marchio Coop acquista? (risposta multipla)

- Alimentari
- Abbigliamento
- Igiene personale
- Igiene casa
- Tecnologico
- Altro
(specificare)_____

Fedeltà

34) E' soddisfatto dei prodotti Coop?
(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

35) E' soddisfatto sei servizi Coop?
(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

36) Possiede la tessera socio Coop?

- SI
- NO

36bis) Se si, ritiene che possedere la tessera comporti dei vantaggi?
(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=nessuno 6=molti)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

36ter) Se no, perché (Max 1 risp)

- Non mi interessa
- Non conosco i vantaggi
- Non c'ho mai pensato
- Non lo ritengo vantaggioso
- Altro
(specificare)_____

37) Consiglierebbe a qualcuno di recarsi all'Ipercoop?

- SI
- NO

38) Qual è il suo giudizio complessivo nei confronti dell'Ipercoop?
(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=insoddisfatto 6=soddisfatto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

39) Quanto si trova nello slogan "La Coop sei Tu?"

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

40) Suggerimenti

Profilo del cliente**1) Sesso**

- M
 F

2) Età

- >18
 19-25
 26-33
 34-41
 42-49
 50-57
 Oltre 58

3) Professione

- Studenti
 Impiegato
 Operaio
 Casalinga
 Imprenditore
 Artigiano
 Disoccupato
 Pensionato
 Altro

4) In media quante volte si reca all'ipermercato?

- Tutti i giorni o quasi
 3-4 volte a settimana
 1-2 volte a settimana
 2-3 volta al mese
 1-2 volte al mese
 Raramente
 Solo per offerte interessanti in genere

7) Secondo lei qual è il

Reparto migliore:

- Frutta e verdura
 Carne
 Pesce
 Alimentari
 Igiene personale
 Tecnologico

Ipermercato**Struttura**

5) I prodotti che le servono, li trova:
(1=difficilmente 6=facilmente)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-Se non li trova facilmente per quale motivo?

	1	2	3	4	5	6
Per le indicazioni del reparto poco chiare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per la disposizione dei reparti/prodotti poco efficace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per mancanza di assortimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Su una scala da 1 a 6 quanto trova puliti i seguenti reparti?

(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

	1	2	3	4	5	6
Frutta e verdura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alimentari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Igiene personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10Bis) Se SI, su una scala da 1 a 6 quanto è rimasto soddisfatto del servizio?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reparto peggiore:

- Frutta e verdura
- Carne
- Pesce
- Alimentari
- Igiene personale
- Tecnologico

Servizi

8) Riesce a contattare il personale in modo...

(1=difficile 6=facile)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9) Il personale è

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Professionale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Educato | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Disponibile | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Veloce a rispondere | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Capace di risolvere i problemi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10) Ha mai usufruito dell'assistenza post-vendita?

- SI
- NO

11) Quanto aspetta solitamente in fila per il pagamento?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Prodotti

12) Nell'acquistare i prodotti si lascia maggiormente influenzare da:

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Marca | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prezzo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Provenienza del prodotto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13) A Suo giudizio, ha una sufficiente scelta tra le diverse marche dello stesso prodotto?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14) Con che frequenza acquista i prodotti coop?

(indicare con una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Soddisfazione

15) Si ritiene soddisfatto del rapporto che ha con questo ipermercato?

(indicare con una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16) Questo ipermercato riesce a rispondere perfettamente alle sue esigenze?

(indicare con una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

17) Quanto si ritiene soddisfatto del servizio offerto dall'ipercoop?
(indicare con una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

1 **2** **3** **4** **5** **6**

Fedelta'

18) E' socio Coop?

SI
 NO

-Se si, qual è il motivo principale che l'ha condotta a tesserarsi:

- per usufruire delle promozioni**
- per usufruire del prestito sociale**
- per usufruire del "nuovo consumo"(rivista mensile dedicata ai soci)**
- per usufruire di corsi e convenzioni**
- per usufruire del progetto turistico "Mondovivo"**

-Se

no, motivo _____

19) Si ritiene soddisfatto ad essere socio coop?
(indicare con una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)

1 **2** **3** **4** **5** **6**

Suggerimenti: _____

Profilo del cliente**1) Sesso**

- M
 F

2) Età

- >18
 19-25
 26-33
 34-41
 42-49
 50-57
 Oltre 58

3) Professione

- Studenti
 Impiegato
 Operaio
 Casalinga
 Imprenditore
 Artigiano
 Disoccupato
 Pensionato
 Altro

4) In media quante volte si reca all'ipermercato?

- Tutti i giorni o quasi
 3-4 volte a settimana
 1-2 volte a settimana
 2-3 volte al mese
 1-2 volte al mese
 Raramente
 Solo per offerte interessanti in genere

Ipermercato**Struttura****5) I prodotti che le servono, li trova:**
(1=difficilmente; 6=facilmente)

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

-Se non li trova facilmente per quale motivo?

- Per le indicazioni del reparto poco chiara
 Per la disposizione dei reparti /prodotti poco efficace
 Per mancanza di assortimento

6) Su una scala da 1 a 6 quanto trova puliti i seguenti reparti?*(indicare su una scala di valori da 1 a 6 dove 1=poco 6=molto)*

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Frutta e verdura | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Carne | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pesce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alimentari | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Igiene personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tecnologico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7) Secondo lei qual è il

Reparto migliore:

- Frutta e verdura
 Carne
 Pesce
 Alimentari
 Igiene personale
 Tecnologico

Reparto peggiore:

- Frutta e verdura
 Carne
 Pesce
 Alimentari
 Igiene personale
 Tecnologico

8) I prodotti in offerta li trova*(1= difficilmente 6= facilmente)*

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Quanto si ritiene soddisfatto della logistica interna dell'ipermercato?*(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)*

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Servizi**10) Riesce a contattare il personale***(1= difficilmente 6= facilmente)*

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) Il personale è*(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)*

	1	2	3	4	5
Professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educatore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veloce a rispondere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capace di risolvere i problemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12) Ha mai usufruito dell'assistenza post-vendita?

SI
 NO

12Bis) Se SI, su una scala da 1 a 6 quanto è rimasto soddisfatto del servizio?*(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)*

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) Quanto aspetta solitamente in fila per il pagamento?*(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)*

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14) Quanto ritiene sia efficiente il servizio delle casse differenziate (cassa per disabili, cassa priorità..)*(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)*

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15) Quanto si ritiene soddisfatto dei servizi offerti dall'ipermercato?*(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)*

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prodotti**16) Nell'acquistare i prodotti si lascia maggiormente influenzare da:***(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)*

	1	2	3	4	5	6
Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prezzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provenienza del prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17) A Suo giudizio, ha una sufficiente scelta tra le diverse marche dello stesso prodotto?*(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)*

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18) Su una scala da 1 a 6 quanto si ritiene soddisfatto dell'assortimento di:

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

	1	2	3	4	5	6
Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19) Su una scala da 1 a 6 come giudica la qualità dei prodotti presenti nell'ipermercato?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20) Con che frequenza acquisti i prodotti Coop?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21) Come valuta i prodotti Coop?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

	1	2	3	4	5
Affidabili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Di qualità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22) Su una scala da 1 a 6 quanto si ritiene soddisfatto di

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

	1	2	3	4	5	6
Prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prodotti Coop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Soddisfazione

23) Si ritiene soddisfatto del rapporto che ha con questo ipermercato?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24) Questo ipermercato riesce a rispondere perfettamente alle sue esigenze?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25) Consiglierebbe a qualcuno questo ipermercato?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26) Se si trova fuori città cerca un punto Coop per fare la sua spesa?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27) Le è mai capitato di difendere questo ipermercato quando ne sente parlare male?

(indicare su una scala di valori da 1 e 6 dove 1=poco 6=molto)

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

