

## **ASPETTI E MISURE DELLA CUSTOMER SATISFACTION/DISSATISFACTION**

Maria Teresa Morana

**Luglio 1997**

### **Abstract**

Cultura della Qualità Totale quale elemento di induzione alla soddisfazione del cliente. Analisi della letteratura sulla CS/D e individuazione delle metodologie di misurazione. La CD/S per i servizi.

Total Quality as a means of obtaining customer satisfaction. Analysis of literature on CS/D and the identification of measurement methodologies CD/S for services.

Questo lavoro rappresenta lo sviluppo presso il Ceris di alcuni elementi della tesi della dott.ssa Teresa Morana discussa nell'anno accademico 1993/94 presso l'Università degli Studi di Palermo, Facoltà di Economia e Commercio, Corso di Laurea in Scienze Statistiche ed Economiche, relatore prof. Salvatore La Rosa. La dott.ssa Morana ha usufruito, presso l'Istituto nel periodo 1/3/95-15/2/96, di una borsa di studio diretta alla formazione nel campo delle discipline afferenti ai Comitati Nazionali di consulenza del Consiglio Nazionale delle Ricerche (DPCNR n. 151189). In tale ambito la dott.ssa Morana ha compiuto uno studio sul campo all'interno della ricerca di Istituto *Organizzazione del lavoro e Qualità Totale in Aziende ad alta specialità (Aziende Ospedaliere)*.

## Introduzione

I continui e talvolta repentini cambiamenti di carattere socioeconomico e organizzativo nelle società odierne hanno indotto altrettanto rapidi processi di mutamento tanto nelle grandi quanto nelle medio-piccole imprese, ponendole oltretutto in un contesto di agguerrita competizione dove riuscirà a sopravvivere solo chi sarà in grado di seguire e adattarsi alla dinamica del mercato in continua evoluzione.

In questo ambito si inserisce perentoriamente il concetto o meglio la cultura della Qualità Totale che tuttavia ha un effetto positivo solo se non la si limita ai confini angusti di un'azienda, ma se investe direttamente e indirettamente ambiti nuovi e diversi, assumendo pertanto connotazioni sempre più globali fino a potersi definire come "Qualità della Vita".

Gli ostacoli alla diffusione della cultura della qualità sono ancora parecchi e difficili da rimuovere, esistono comunque metodologie atte a superare tali limitazioni tutte accomunate dal concetto del miglioramento continuo: la qualità non è un obiettivo statico ma dinamico, che si modifica in relazione alle esigenze del mercato e dei clienti, col tempo divenute sempre più specifiche.

Si potrebbe affermare allora che l'obiettivo fondamentale diventa la Soddisfazione del Cliente, considerato *sovrano* perché è lui che sceglie tra una moltitudine di marchi e di prodotti, sebbene parte dei suoi giudizi e delle sue scelte vengano influenzate dalle modalità con cui si svolge il processo competitivo (ad esempio dal tipo e dalla quantità di informazioni fornite su ciascun tipo di prodotto).

Pertanto la principale difficoltà che si pone nel voler implementare una strategia della qualità è quella di individuare e realizzare *quale qualità* il cliente desidera realmente, dal momento che gli attributi della qualità sono tantissimi e variano secondo il tipo di prodotto o di servizio di volta in volta considerato.

La constatazione della rilevanza della qualità e ancor di più della soddisfazione del cliente induce la necessità di misurare tali aspetti, perché non è sufficiente limitarsi a semplici dichiarazioni verbali ma occorre *quantificare* per avere dei punti di riferimento rispetto ai quali sia possibile attuare realmente il suddetto processo di miglioramento continuo.

Pertanto ci si è posti l'obiettivo di analizzare la letteratura sulla CS/D al fine di individuare le metodologie sviluppate per la sua misurazione indicandone, quando possibile, le principali teorie sottostanti.

Dopo una panoramica sulle definizioni e sull'evoluzione del concetto di Qualità, si è volta l'attenzione al concetto di Soddisfazione del Cliente, individuandone antecedenti e conseguenze e avendo cura di trattare distintamente le metodologie impiegate per la valutazione della CS/D per i prodotti e per i servizi. Tale distinzione è stata effettuata non solo, e non tanto, per rimarcare alcune differenze (che pure esistono), quanto per focalizzare l'aspetto più nuovo e più recente, nonché più problematico da trattare da un punto di vista quantitativo: la CS/D per i servizi.

La competizione infatti si è ormai decisamente spostata proprio in questo ambito sia per le aziende produttrici di beni tangibili, dotati sempre più di servizi al fine di personalizzarli ed incontrare meglio le esigenze dei consumatori, sia per le aziende che tradizionalmente operano nel settore terziario, per le quali oggi non ha più senso parlare di monopoli naturali, servizi pubblici o necessità sociale: tutti i servizi devono essere fortemente competitivi in modo da fornire agli individui valide e reali alternative per poter scegliere liberamente.

Per le aziende di servizio è più difficile intervenire sul piano della qualità dal momento che per loro agire sulla qualità significa intervenire sugli uomini, questo implica che la gestione delle risorse umane diventa uno dei fattori cruciali di successo.

Questa difficoltà introduce un ulteriore ostacolo e nella misurazione della qualità del servizio e, soprattutto, nella quantificazione del livello di soddisfazione/insoddisfazione dei clienti/utenti, legato a fattori soggettivi più che oggettivi.

## 1 Introduzione al concetto di Customer Satisfaction

### 1.1 Importanza Strategica della Customer Satisfaction

Il principale obiettivo delle aziende oggi è diventato la Soddisfazione del Cliente, i fattori che hanno contribuito a tale cambiamento (di ordine anche strategico-organizzativo) sono innumerevoli, infatti, oltre la migliore e maggiore informazione a disposizione dei consumatori, ciò che è cambiato è il quadro competitivo: lo sviluppo dell'informatica e della telematica, per esempio, ha consentito ad ogni azienda di operare su un unico mercato (mondiale), inducendola quindi a competere e a confrontarsi in tale ambito.

Per affermarsi in un certo settore ormai non è più sufficiente l'innovazione tecnologica, ma occorre un'innovazione di carattere globale che coinvolga l'intero sistema organizzativo aziendale. Con la "Globalizzazione dei Mercati" l'innovazione di un prodotto/servizio non basta più, perché facilmente imitabile da altri concorrenti, ma occorre impegnarsi per fornire elementi intangibili difficilmente imitabili che incontrino, o meglio superino, le aspettative del cliente. Bisogna pertanto agire attivamente e preventivamente per conoscere le esigenze e le aspettative dei clienti, per fornire loro prodotti e servizi di alta qualità e per creare con loro rapporti di collaborazione a lungo termine, dal momento che il vero fattore di sopravvivenza per un'azienda non è un cliente occasionale ma un **cliente consolidato**, pertanto l'obiettivo della soddisfazione del cliente *sostituisce* quello del profitto e ad esso deve uniformarsi tutta l'azienda.

E' bene distinguere tra **clienti interni** e **clienti esterni**: i primi sono tutti i dipendenti di un'azienda (si può concepire l'azienda come una lunga catena di rapporti del tipo fornitore-cliente, in cui ogni reparto è cliente del precedente e fornitore di prodotti/servizi per il successivo); i secondi sono gli utilizzatori finali di un prodotto o di un servizio. La soddisfazione del cliente si riferisce ad entrambe le tipologie; i clienti interni hanno esigenze sia finanziarie sia di autorealizzazione, quelli esterni le esprimono secondo il tipo di prodotto/servizio che l'azienda fornisce. Diventa prioritario soddisfare i clienti interni mediante un'attenta Politica di Gestione del Personale e delle Risorse Umane; è importante motivare e coinvolgere i dipendenti attraverso, ad esempio, un'accurata selezione del personale, un addestramento adeguato, gratificando gli individui chiedendo la loro opinione e collaborazione, attivando sistemi premianti in funzione dei contributi forniti al miglioramento delle prestazioni aziendali e prospettando possibilità di avanzamento di carriera e di crescita all'interno dell'azienda.

Tali azioni possono infatti innescare una sorta di *circolo virtuoso* secondo cui clienti interni soddisfatti si impegnano maggiormente per lo sviluppo dell'azienda, ne condividono valori e obiettivi, dunque si prodigano per soddisfare i clienti esterni, la cui soddisfazione fornisce all'azienda i mezzi per soddisfare i clienti interni e il circolo riprende.

Inoltre la stessa azienda è "cliente" di uno o più fornitori ed anche il rapporto fornitore-committente va visto in funzione dell'obiettivo finale di soddisfare i clienti esterni; pertanto il fornitore non deve preoccuparsi di adempiere semplicemente alle richieste del committente, ma deve anche collaborare con questo per realizzare l'obiettivo comune di dar luogo a prodotti/servizi di alta qualità che incontrino le richieste del segmento di mercato cui ci si rivolge.

Il coinvolgimento dei dipendenti è essenziale dal momento che il cliente giudica un prodotto/servizio non solo sulla base delle sue prestazioni o della sua conformità a certe specifiche, ma anche sulla base della professionalità e della competenza del personale con cui viene a contatto,

del tipo di accoglienza che gli viene riservata, del grado di comprensione delle proprie attese, della rapidità del servizio post-vendita, della disponibilità di pezzi di ricambio in tempi brevi, a bassi costi e in tutti i punti di assistenza.

La capacità di sapersi relazionare con la clientela, il saper gestire eventuali inconvenienti, il mostrare palesemente di avere a cuore gli interessi del cliente e quindi di rispettarlo, possono essere fattori chiave che differenziano un'azienda da tutte le altre e ne determinano il successo. Tuttavia questo da solo non è più sufficiente, per il principio del miglioramento continuo e volendo raggiungere livelli di soddisfazione sempre più elevati, ogni impresa dovrebbe impegnarsi molto di più sul fronte della prevenzione piuttosto che su quello della risoluzione di problemi che possono affiorare nei prodotti o servizi forniti.

Per ogni azienda diventa rilevante controllare le proprie prestazioni qualitative e quantitative, a tal fine si può instaurare un sistema di feedback sia per valutare il livello di soddisfazione dei propri clienti (interni ed esterni), sia per raccogliere informazioni che possono suggerire eventuali modifiche da apportare al prodotto/servizio in modo da incontrare meglio le richieste dei clienti ed aumentare il loro livello di soddisfazione.

Risulta abbastanza chiaro che l'azienda che fa della Customer Satisfaction il suo obiettivo primario sostiene elevati costi (ad esempio quelli per la ristrutturazione dell'organizzazione aziendale, per l'addestramento e la formazione del personale, per il miglioramento continuo della qualità dei prodotti/servizi, per le indagini di mercato, per i servizi di assistenza tecnica, ecc.), tuttavia almeno nel lungo termine il loro ritorno è altrettanto elevato. Infatti lavorando sulla prevenzione dei problemi, piuttosto che affrontarli solo quando si manifestano, si riducono i costi connessi alla non-qualità e si migliora il grado di soddisfazione del cliente, pertanto si consegue un consolidamento ed un possibile ampliamento della base della clientela che genera un guadagno sia sulle transazioni a livello globale sia su quelle singole (un cliente soddisfatto in media spende di più). L'ampliamento della quota di mercato da luogo ad economie di scala che compensano gli elevati costi iniziali; comunque anche nel breve termine una migliore qualità unita ad un buon servizio per il cliente determinano alti profitti dal momento che per questi fattori il cliente è disposto a pagare anche un prezzo più elevato. Pertanto quando i miglioramenti della qualità del prodotto/servizio e le peculiarità del servizio al cliente sono percepiti da questo, la Customer Satisfaction diventa per l'azienda una **strategia di profitto**<sup>1</sup>

## 1.2 Le determinanti della Customer Satisfaction

Buona parte degli studi sulla CS hanno utilizzato, pur introducendo alcune varianti, il Paradigma di Conferma/Disconferma secondo cui la CS/D è influenzata da alcuni standard di confronto prima dell'esperienza di consumo e dal livello in cui tali standard sono confermati o meno dopo l'esperienza. Tuttavia non c'è accordo sull'identificazione degli standard né tanto meno sull'interpretazione dell'eventuale disconferma, pertanto ciascuno di questi aspetti potrebbe indurre effetti diversi sulla CS/D.

I principali standard di confronto proposti sono:

---

<sup>1</sup> Un cliente soddisfatto spende mediamente di più nel breve e nel lungo termine, tende a diventare *fedele* nei confronti dell'azienda e ad attrarre verso questa nuovi potenziali clienti (l'azienda quindi potrebbe ridurre i costi per le spese pubblicitarie); inoltre per un'azienda è meno costoso trattenere un vecchio cliente piuttosto che conquistarne uno nuovo.

- la **Performance Attesa** (o le Aspettative), cioè la performance del prodotto o del servizio ritenuta più probabile e la cui formazione è influenzata dalla performance media del prodotto/servizio oppure dalla pubblicità<sup>2</sup>;
- la **Performance Equa** (o Normativa), cioè il livello di performance che il consumatore dovrebbe ricevere dati i costi che sostiene, essa è quindi influenzata dal prezzo monetario, da altri costi non-monetari e da precedenti esperienze<sup>3</sup>;
- la **Performance Ideale**, cioè il livello di performance in cui spera il consumatore sulla base di precedenti esperienze, della informazione pubblicitaria, o delle comunicazioni del tipo passaparola<sup>4</sup>.

Per quanto riguarda la Disconferma sono state presentate essenzialmente due tipi di valutazioni:

- **Disconferma Sottrattiva:** funzione di differenza algebrica tra la reale performance del prodotto (come viene percepita dall'individuo) e lo standard di confronto, l'effetto sulla soddisfazione è indicato dalla seguente forma funzionale<sup>5</sup>:

$$S = \sum_i \frac{I_i * [(P.P.)_i - (S.di C.)_i]}{(S.di C.)_i}$$

dove: S = Satisfaction; I = Importance; P.P. = Performance Percepita; S.di C.= Standard di Confronto; i si riferisce ad ogni singolo attributo del prodotto/servizio.

- **Disconferma Soggettiva:** ogni individuo valuta il divario tra performance percepita e standard di confronto<sup>6</sup>.

La prima interpretazione della disconferma consente di avere un giudizio immediato della soddisfazione, la seconda è un risultato del confronto che precede la formulazione del giudizio di soddisfazione, quindi consentirebbe di spiegare meglio i complessi processi che stanno alla base della formazione della CS/D.

Bisogna aggiungere che LA TOUR e PEAT<sup>7</sup> ritengono che la sola Disconferma, in alcuni casi, non è sufficiente a spiegare la formazione di un giudizio di soddisfazione o insoddisfazione: importante è anche il ruolo della **Performance Percepita**.

La ricerca iniziale sulla CS/D si è focalizzata soltanto sulla relazione tra Aspettative e Performance Percepita, successivamente è stata ampliata includendo la relazione tra Aspettative, Disconferma e Soddisfazione; la ricerca di modelli ancora più esaurienti ha indotto anche a collegare gli antecedenti della CS/D, come le Aspettative e la Disconferma, con le sue conseguenze, come il comportamento post-acquisto o il reclamo.

<sup>2</sup>Richard L. Oliver; A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in "Journal of Marketing Research", 17 November 1980, pp.460-469.

<sup>3</sup>M.J.Sirgy; A Social Cognition Model of Consumer Satisfaction /Dissatisfaction: An Experiment, in "Psychology and Marketing", 1 (Summer) 1984, pp.27-44.

<sup>4</sup>Robert B. Woodruff; Ernest R. Cadotte; Roger L. Jenkins; Modelling Consumer Satisfaction Process Using Experience-Based Norms, in "Journal of Marketing Research", 20 (August) 1983, pp.296-304.

<sup>5</sup>Stephen A. La Tour; Nancy C. Peat; "Conceptual and Methodological Issues in Consumer Satisfaction Research", in *Advances in Consumer Research*, vol.6, William L. Wilkie., 1979, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, pp.431-437.

<sup>6</sup>Richard L. Oliver; op. cit.

<sup>7</sup>Steven A. La Tour; Nancy C. Peat; op. cit.

Il Paradigma di Conferma/Disconferma può essere interpretato alla luce di due teorie: la Teoria dell'Assimilazione e la Teoria del Contrasto.

La Teoria dell'Assimilazione<sup>8</sup> parte dal presupposto che gli individui difficilmente riconoscono alcune divergenze dalle posizioni sostenute inizialmente, quindi tendono ad assimilare il loro giudizio finale (nel nostro caso di soddisfazione/insoddisfazione) alle posizioni originali; le Aspettative sono una sorta di linea-base intorno alla quale ruotano i giudizi di conferma/disconferma e di soddisfazione/insoddisfazione: più alte (o più basse) sono le Aspettative, più alto (o più basso) sarà il successivo giudizio di soddisfazione, a parità di tutte le altre condizioni naturalmente.

La Teoria del Contrasto<sup>9</sup> parte invece dal presupposto che ogni individuo tende ad amplificare il divario tra le proprie attitudini e quelle degli altri; secondo tale teoria nell'ambito della CS/D una performance al di sotto delle aspettative sarà valutata più negativamente ed una performance al di sopra delle aspettative sarà valutata ancor più positivamente di quel che è in realtà.

Fin qui si è supposto che le valutazioni fossero fatte a livello di singolo attributo del prodotto/servizio, tanto nella formazione delle Aspettative quanto nei giudizi di conferma/disconferma, facendo confronti del tipo "migliore di/peggiore di".

In effetti le valutazioni possono basarsi anche su giudizi di congruità/incongruità<sup>10</sup>, cioè su confronti della performance del prodotto/servizio rispetto ad uno "schema" che ciascun individuo ha memorizzato sulla base di informazioni ed esperienze precedenti dirette e/o indirette; in particolare sul continuum del costrutto di congruità/incongruità si sono individuati tre punti discreti: Congruità, Incongruità Moderata e Incongruità Estrema.

Secondo l'impostazione di MANDLER la Disconferma è il risultato di un confronto non più del tipo *migliore di / peggiore di (quanto atteso)*, ma del tipo *simile a / diverso da (quanto atteso)*; risulta chiaro in tal caso che la CS/D può essere influenzata non solo da inaccurate aspettative, ma anche da inadeguate rappresentazioni schematiche del prodotto/servizio di cui usufruisce l'individuo.

Una variante del Paradigma di Conferma/Disconferma assume come standard di confronto non la Performance Attesa ma alcune **Norme** formulate sulla base dell'esperienza. Nel paradigma tradizionale l'esperienza si riferisce al prodotto o al servizio realmente acquistato e usato mentre, in effetti, un individuo può avere un'esperienza molto più ampia all'interno di una stessa categoria di prodotto/servizio: ciò implica che egli potrebbe utilizzare più di uno standard per valutare la performance ed esprimere il giudizio finale di soddisfazione/insoddisfazione. Le *Norme di Performance* possono essere stabilite da ciascun individuo sulla base della propria esperienza e del tipo di prodotto/servizio o di marchio conosciuti, ciò però impedisce la loro generalizzazione e favorisce la formazione di più Norme di riferimento.

Ad esempio si distingue tra Norme basate sul Marchio (quando nell'esperienza di un consumatore con più marchi uno di questi domina su tutti gli altri) e Norme basate sul Prodotto (quando un consumatore ha provato marchi diversi di uno stesso tipo di prodotto e nessuno di questi è emerso come marchio desiderabile).

<sup>8</sup> Carl I. Hovland; O.J. Harvey; Muzafer Sherif; Assimilation and Contrast Effects in Reactions to Communication and Attitude Change, in "Journal of Abnormal and Social Psychology", 55 (July) 1957, p.244-252.

<sup>9</sup> Robyn M. Dawes; David Singer; Frank Lemons; An Experimental Analysis of the Contrast Effect and its Implications for Intergroup Communication and the Indirect Assessment of Attitude; in "Journal of Personality and Social Psychology"; 21 (March) 1972; pp.281-295.

<sup>10</sup> George P. Mandler; "The structure of value: accounting for taste"; in *Affect and Cognition: the 17th Annual Carnegie Symposium on Cognition*; ed. Margaret S. Clarke and Susan T. Fiske; Hillsdale; 1982; NJ: Earlbaum; pp. 3-36.

Si ha un giudizio di conferma quando la Performance Percepita rientra in un intervallo intorno alla Norma, detto ZONA D'INDIFFERENZA<sup>11</sup>, questo probabilmente é quello che si attende un consumatore (evento usuale) dunque non desta particolare interesse e lascia la soddisfazione ad un livello medio. Quando invece la Performance Percepita cade al di fuori della Zona d'Indifferenza si ha una disconferma (positiva o negativa), questo evento probabilmente é inusuale per il consumatore pertanto cattura la sua attenzione ed eleva il processo di soddisfazione/insoddisfazione ad un livello più consapevole.

Un'estensione del Paradigma di Conferma/Disconferma include tra le determinanti della CS/D anche l'**Emozione**, dal momento che questa é causa della motivazione umana, influenza i processi di memorizzazione e quindi può avere degli effetti sul livello di soddisfazione/insoddisfazione. In particolare ci si riferisce all'emozione associata al consumo, intesa come un insieme di risposte emotive suscitate durante l'uso di un prodotto, la fruizione di un servizio o l'esperienza di consumo.

Un'altra determinante della CS/D é il **Prezzo Percepito** che include non solo il prezzo oggettivo che l'individuo deve pagare, ma anche tutti gli altri costi non-monetari che deve sostenere (come lunghe file d'attesa, disponibilità non immediata di un prodotto ed altro) per ottenere un dato prodotto/servizio.

Dal momento che l'attenzione alla CS/D é necessaria quando si vogliono mantenere relazioni commerciali già avviate o facilitare quelle future é importante tener conto della soddisfazione non solo dell'acquirente ma anche del venditore in quanto ci si indirizza verso la soddisfazione del cliente interno ed esterno. In tal senso é rilevante considerare oltre che la soddisfazione verso un prodotto/servizio anche quella interpersonale, in particolare ogni acquirente può confrontare la propria posizione rispetto a quella degli altri acquirenti, del partner dello scambio (il venditore o il produttore) e della concorrenza. Questa interpretazione della CS/D si basa sulla Teoria dell'Equità<sup>12</sup>.

Una definizione operativa di Equità é quella secondo cui il rapporto tra i risultati (Outputs) e gli sforzi (Inputs) di ciascuno dei partecipanti ad uno scambio deve essere proporzionale se la situazione é equa, tuttavia una tale definizione é applicabile solo nei casi in cui Outputs e Inputs sono facilmente quantificabili.

Un problema che si pone, oltre quello menzionato della valutazione di Outputs e Inputs, concerne la diversità delle parti impegnate in uno scambio, in tal caso si può fare riferimento alla Teoria della Giustizia Distributiva<sup>13</sup> e alla Teoria degli Stati di Aspettativa<sup>14</sup>, secondo cui ogni partecipante allo scambio elabora delle aspettative sul ruolo degli altri partecipanti e valuta la giustizia rispetto alle prestazioni degli altri.

I giudizi di equità/iniquità, formulati sulla base delle combinazioni degli Outputs e degli Inputs dei partecipanti allo scambio, influiscono sulla soddisfazione:

- direttamente, il che implica che gli Outputs e gli Inputs hanno interpretazioni intrinseche dell'equità e si traducono direttamente in giudizi di soddisfazione;

<sup>11</sup> L'ampiezza della ZONA D'INDIFFERENZA varia per ogni consumatore secondo il tipo di prodotto, la familiarità con esso, l'uso e così via.

<sup>12</sup> Elaine Walster; G. William Walster; Ellen Berscheid; *Equity: Theory and Research*, 1978, Boston, MA: Allyn & Bacon.

Guillermina Jasso; A New Theory of Distributive Justice, in "American Sociological Review", 45 (February) 1980, pp.3-32.

Michael R. Carrell; John E. Dittich; Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations and New Directions, in "Academy of Management Review", 3 (April) 1978, pp.202-210.

<sup>13</sup> Guillermina Jasso; Peter H. Rossi; Distributive Justice and Earned Income, in "American Sociological Review", 42 (August) 1977, pp.639-651.

<sup>14</sup> Joseph Berger; Thomas L. Conner; M. Hamit Fisek; *Expectation States Theory: A Theoretical Research Program*, 1974, Cambridge, MA: Winthrop Publishers.

Joseph Berger; M. Hamit Fisek; Robert Z. Norman; Morris Zelditch; *Status Characteristics in Social Interaction: An Expectation State Approach*, 1977, New York: Elsevier - North Holland Publishing Company.

- indirettamente, cioè gli individui percepiscono uno specifico significato nei rapporti Output/Input che influenza il successivo giudizio di soddisfazione.

Le dimensioni dell'equità che filtrano il significato attribuito ai rapporti Output/Input, prima di arrivare al giudizio finale di soddisfazione/insoddisfazione, sono essenzialmente due: l'Imparzialità e la Preferenza.

Secondo l'Imparzialità gli individui ottengono "ciò che è giusto" o "ciò che meritano", quindi in tale concetto è implicita l'idea di una giustizia distributiva. Se si assume che i due partecipanti ad uno scambio vogliono massimizzare i risultati e minimizzare gli sforzi, potremmo considerare l'Imparzialità come una funzione positiva dei risultati di entrambi i partecipanti e come una funzione negativa degli sforzi di ambo le parti. Tuttavia alcune indagini empiriche hanno mostrato che l'acquirente tiene in considerazione i propri risultati e ritiene lo scambio imparziale se percepisce che gli sforzi del partner sono maggiori dei suoi; da ciò si deduce che l'Imparzialità non è un costrutto simmetrico.

La Preferenza implica che uno dei due partecipanti ad uno scambio sia avvantaggiato rispetto all'altro, viene infatti considerata come la "dimensione iniqua" dell'equità; da un punto di vista operativo si potrebbe considerare la Preferenza come una funzione positiva del risultato di una delle due parti ed una funzione negativa del risultato dell'altra.

Un'altra teoria in base alla quale si interpreta la CS/D è la Teoria dell'Attribuzione<sup>15</sup>, secondo la quale i risultati che possono dar luogo a successi o ad insuccessi (ad esempio buoni o cattivi acquisti) possono avere tre dimensioni di causalità:

- luogo della causalità (causalità interna o esterna);
- stabilità/variabilità della causa;
- controllabilità.

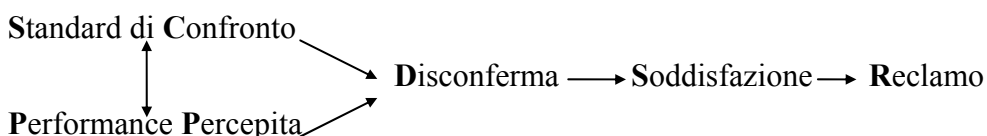
Alcune indagini empiriche hanno mostrato che i livelli di soddisfazione sono più alti nel caso di attribuzioni di abilità e fatica e che la soddisfazione riflette soprattutto attribuzioni di causalità interna, mentre le attribuzioni di causalità esterna includono più che altro l'apprezzamento e la gratificazione.

Anche l'attività di **Reclamo** può essere inclusa nell'ambito della ricerca sulla CS/D; si presume infatti che la CS/D influenzi i comportamenti successivi all'acquisto come l'intenzione di riacquisto o l'attività di reclamo, appunto.

Quanto sin qui esposto non esaurisce gli studi sulla CS/D, in particolare si potrebbero ipotizzare modelli in cui gli standards di confronto introdotti simultaneamente o sequenzialmente sono più di uno, così come si potrebbero individuare altre determinanti della CS/D tenendo conto dei diversi contesti di servizio, delle diverse categorie di prodotto e delle differenze tra i singoli individui, ed ancora si potrebbero approfondire le influenze della CS/D sui fenomeni post-acquisto.

Un'esemplificazione di un modello di CS/D basato sul Paradigma di Conferma/Disconferma in versione estesa è la seguente:

#### 1.a) Antecedenti e Conseguenze della CS/D



<sup>15</sup>Bernard Weiner; An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion, in "Psychological Review", 92 (October) 1985, pp.548-573.

Bernard Weiner; Irene Frieze; Andy Kukla; Linda Reed; Stanley Rest; Robert M. Rosenbaum; *Perceiving the Causes of Success and Failure*, 1971, Morristown, NJ: General Learning Press.





- |    |          |             |                 |       |                 |          |           |
|----|----------|-------------|-----------------|-------|-----------------|----------|-----------|
| A) | Contento | Compiaciuto | Prevalentemente | Misto | Prevalentemente | Infelice | Terribile |
|    |          |             | Soddisfatto     |       | Insoddisfatto   |          |           |
|    | 7        | 6           | 5               | 4     | 3               | 2        | 1         |
- B) Neutrale (né soddisfatto né insoddisfatto)
- C) Non ci ho mai pensato.

Essa presenta alcuni vantaggi rispetto alle altre scale di misura, infatti consente una migliore e più dettagliata rappresentazione del costrutto della CS/D, riferendosi a questo in modo più esplicito ed avendo una graduazione della componente affettiva; inoltre permette di meglio differenziare le risposte nella parte superiore del continuum della soddisfazione e tiene conto di coloro che possono non aver mai quantificato il loro livello di soddisfazione/insoddisfazione verso un prodotto o un servizio, quest'ultimo aspetto consente di ridurre una potenziale distorsione nelle risposte, infatti l'analisi della distribuzione delle risposte nelle indagini condotte con l'impiego della scala D-T ha indicato una riduzione dell'asimmetria nella parte superiore del continuum della soddisfazione soprattutto rispetto alla scala percentuale, tra le più usate negli studi precedenti.

Per quel che riguarda la valutazione della CS/D a livello macro, si può osservare che l'importanza di valutare la CS/D a livello nazionale è stata colta ad esempio dalla Svezia, che è stato il primo Paese ad aver elaborato un indicatore economico nazionale della CS/D: il Barometro della Customer Satisfaction (CSB).

Si tratta di un indice composito ponderato che consente di stimare anche la relazione tra CS/D e fedeltà del cliente, dal momento che non tutti i clienti fedeli sono soddisfatti mentre i clienti soddisfatti tendono ad essere fedeli.

In particolare il CSB cerca di individuare:

- ◆ il grado di soddisfazione generale
- ◆ la conferma delle aspettative
- ◆ la distanza del prodotto o del servizio effettivamente erogato da quello ideale ipotizzato dal cliente.

Il modello di valutazione consta di un insieme di equazioni strutturali e si fonda su tre presupposti:

- ◇ le variabili assumono un significato diverso secondo il contesto in cui vengono applicate;
- ◇ si ammette l'esistenza di un errore nella misurazione;
- ◇ la CS non è direttamente osservabile, quindi bisogna individuare alcuni suoi indicatori.

Inoltre, poiché i clienti nel valutare la performance di un prodotto o di un servizio utilizzano sia il prezzo sia la qualità, la Performance Percepita viene misurata in funzione del prezzo (assumendo costante la qualità) e della qualità (assumendo costante il prezzo). Si ammette poi che gli indicatori della CS/D possono essere combinati per massimizzare la fedeltà del cliente, quest'ultima nel sistema è la variabile endogena e i suoi indicatori sono l'intenzione d'acquisto e la tolleranza del prezzo (se i clienti sono soddisfatti), infine la si considera una funzione della CS, di eventuali ostacoli al cambiamento (posti da un'azienda per rendere costoso o in alcuni casi illegale per il cliente passare alla concorrenza) e dei reclami. Le equazioni fondamentali di tale modello di valutazione pertanto sono:

(\*)  $CS = f[\text{Aspettative, Performance Percepita}]$

(\*\*) FEDELTA' = g [CS, Ostacoli al Cambiamento, Reclami]

Si osserva che l'indice della CS/D assume i valori più alti quando l'omogeneità dell'offerta incontra l'omogeneità della domanda (clienti con esigenze simili) o analogamente quando l'eterogeneità dell'offerta incontra l'eterogeneità della domanda.

I metodi di valutazione empirica della CS/D possono essere molteplici secondo la specificità delle situazioni e dei contesti di volta in volta considerati, tuttavia in questo lavoro l'attenzione sarà rivolta soprattutto all'aspetto metodologico della valutazione avendo cura di distinguere tra le metodologie di valutazione della CS/D per i prodotti e quelle impiegate per i servizi.

## 2 La Customer Satisfaction/Dissatisfaction per i prodotti

### 2.1 I Modelli della Customer Satisfaction / Dissatisfaction

Uno dei primi modelli proposti per la valutazione della CS/D per i prodotti è quello fondato sul tradizionale Paradigma di Conferma/Disconferma secondo cui la CS/D è una funzione del livello delle Aspettative e delle percezioni di Performance del cliente, nonché dell'eventuale divario tra questi due fattori (Disconferma):

[1] CS = f [Aspettative, Performance Percepita, Disconferma]

Per quel che concerne il costrutto della Disconferma SWAN e TRAWICK<sup>17</sup> hanno introdotto una distinzione tra **Disconferma Inferita** e **Disconferma Percepita**: la prima è il punteggio delle differenze tra valutazioni pre e post acquisto sui singoli attributi di un prodotto, la seconda è una misura generale della Disconferma sull'intero prodotto.

Estendendo il modello della CS/D per includere anche le sue conseguenze, si ritiene che i due costrutti della Disconferma abbiano degli effetti residui sul comportamento successivo all'uso di un prodotto e sull'intenzione di riacquisto dello stesso, ovvero si considera la seguente catena causale:

[2] Disconferma Inferita → Disconferma Generale → Soddisfazione /Insoddisfazione →  
Comportamento → Intenzione.

Le equazioni corrispondenti a tale modello sono le seguenti:

[3.a] Disconferma Generale = f [Disconferma Inferita]

[3.b] Soddisfazione = f [Disconferma Inferita, Disconferma Generale]

[3.c] Comportamento = f [Disconferma Inferita, Disconferma Generale, Soddisfazione]

[3.d] Intenzione = f [Disconferma Inferita, Disconferma Generale, Soddisfazione, Comportamento].

<sup>17</sup>John E. Swan; Frederick I. Trawick; "Satisfaction Related to Predictive vs. Desired Expectations", in *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, 1980, ed. H. Keith Hunt e Ralph Day, Bloomington: School of Business, Indiana University, pp.7-12.

John E. Swan; Frederick I. Trawick; Disconfirmation of Expectations and Satisfaction with a Retail Service, in "Journal of Retailing", 57 (Fall) 1981, pp.49-67.

Rimanendo nell'ambito dei modelli estesi della CS/D, possiamo indicare quello proposto da OLIVER<sup>18</sup> nel quale si tiene conto degli aspetti dinamici del processo di acquisto e riacquisto e la soddisfazione é presentata come variabile intermedia tra gli atteggiamenti pre e post acquisto, ritenendo che essa influenzi le intenzioni di riacquisto.

Secondo tale modello l'intenzione al tempo  $t$  [ $I_t$ ] dipende essenzialmente da tre fattori:

- l'intenzione del periodo immediatamente precedente [ $I_{t-1}$ ], che costituisce il livello di adattamento per l'intenzione corrente;
- il livello di soddisfazione/insoddisfazione [SAT] per il consumo di un marchio o di un prodotto che media eventuali cambiamenti nelle intenzioni prima e dopo l'acquisto;
- il comportamento al tempo  $t$  [ATT $_t$ ];

pertanto possiamo esprimere l'intenzione di riacquistare un marchio o un prodotto al tempo  $t$  nel modo che segue:

$$[4] \quad I_t = f [I_{t-1}, SAT, ATT_t].$$

Poiché si é osservato che la Soddisfazione ha una durata di tempo finita e, col tempo, finisce col *decadere* nel comportamento verso l'acquisto, lo stesso autore ha proposto una versione semplificata del modello secondo cui il Comportamento di riacquisto é considerato come una variabile di categoria con due possibili opzioni: acquisto ripetuto [RP] e cambiamento di marchio o di prodotto [SW], i livelli di soddisfazione/insoddisfazione stimano le valutazioni post-acquisto e, infine, l'Intenzione agisce come variabile di adattamento.

Il processo causale che si propone é dunque del tipo:

$$[5] \quad I_{t-1} \rightarrow P_t \rightarrow SAT \rightarrow I_t \rightarrow P_{t+1}$$

dove  $P$  indica l'acquisto e soprattutto denota un preciso comportamento, infatti possiamo considerare  $P_{t+1}$  come una variabile di categoria anch'essa con due opzioni:  $P_{t+1} = RP$  oppure  $P_{t+1} = SW$ .

Il modello generale pertanto si configurerà mediante le seguenti equazioni:

$$[5.a] \quad P_{t+1} = f [I_t, SAT, P_t, I_{t-1}]$$

$$[5.b] \quad I_t = g [I_{t-1}, SAT]$$

$$[5.c] \quad SAT = h [I_{t-1}].$$

Si tratta di un modello di path-analysis che andrebbe analizzato separatamente per i due gruppi di consumatori considerati: coloro che riacquistano lo stesso marchio o prodotto e coloro che invece decidono di cambiare, dal momento che é possibile che vi siano delle asimmetrie nella relazione che lega le variabili cognitive [ $I_{t-1}$ , SAT,  $I_t$ ] alle decisioni dei consumatori.

Sulla base del suddetto modello é possibile avanzare alcune ipotesi sulla intensità media dei livelli di Soddisfazione e delle Intenzioni per ciascuno dei due gruppi di consumatori, in particolare si può ipotizzare che l'intenzione media rivista e i livelli medi di soddisfazione siano più alti per coloro che ripetono l'acquisto di un dato prodotto o marchio rispetto a coloro che decidono di cambiare, ovvero:

$$[6.a] \quad [I_t \mid RP] > [I_t \mid SW]$$

$$[6.b] \quad [SAT_t \mid RP] > [SAT_t \mid SW]$$

e ancora si può ipotizzare che la decisione di riacquistare un dato prodotto o marchio é preceduta da differenze nei livelli di intenzione nel periodo considerato, cioè si può ritenere che:

<sup>18</sup>Richard L. Oliver; A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in "Journal of Marketing Research", 17 (November) 1980, pp.460-469.

[6.c]  $[I_{t-1} \mid RP] > [I_{t-1} \mid SW]$ .

In tale modello si assume che la Soddisfazione sia una variabile intermedia tra i livelli di intenzione prima e dopo l'acquisto, ciò implica che entro ciascuno dei due gruppi di consumatori considerati si attribuisce un'importanza diversa alle conoscenze pre e post-acquisto: le conoscenze post-acquisto sono più rilevanti di quelle pre-acquisto per coloro che ripetono lo stesso tipo di acquisto, ovvero:

[7.a]  $[I_t \mid RP] > [I_{t-1} \mid RP]$

mentre le conoscenze pre-acquisto sono più importanti di quelle post-acquisto per coloro che decidono di cambiare marchio o prodotto, cioè:

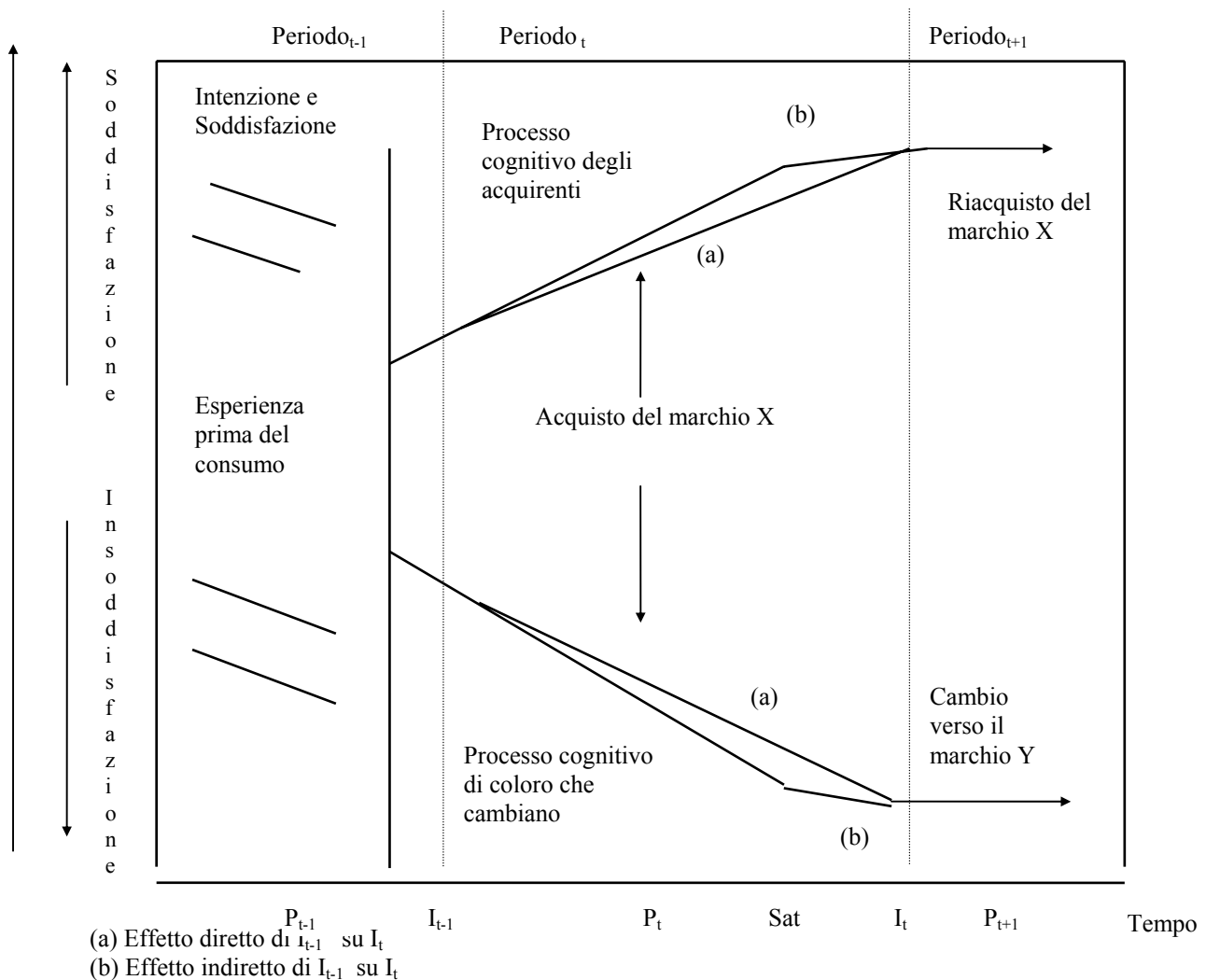
[7.b]  $[I_t \mid SW] < [I_{t-1} \mid SW]$ .

Infine si ritiene che il livello di soddisfazione/insoddisfazione scaturito dal consumo di un marchio o di un prodotto aumenti le differenze nei livelli di intenzione tra i due gruppi di consumatori nel corso del tempo, ossia si suppone che:

[7.c]  $[I_t \mid RP] - [I_t \mid SW] > [I_{t-1} \mid RP] - [I_{t-1} \mid SW]$ .

Una rappresentazione grafica del modello proposto è la seguente:

2.a)



Da "JOURNAL OF MARKETING RESEARCH"; vol. XX; nov. 1983; pp. 393-404.

Un'estensione del modello [5.a] precedentemente introdotto é la seguente:

$$[8] \quad P_{t+1} = f [I_t, SAT, I_{t-1}, PE]$$

dove PE indica l'esperienza precedente e si assume che essa possa influenzare le altre variabili cognitive  $[I_t, SAT, I_{t-1}]$ ; inoltre introducendo almeno tre periodi consecutivi il modello si modifica nel seguente modo:

$$[8.a] \quad P_{t+1} = f [I_t, SAT, P_t, I_{t-1}, P_{t-1}, P_{t-2}].$$

In tale modello il gruppo dei consumatori che ripetono lo stesso tipo d'acquisto é sostituito dai consumatori *fedeli* al marchio o prodotto considerato, questo implica che ci si attende che l'importanza relativa della soddisfazione nel predire i comportamenti futuri diminuisce mentre aumenta quella dell'intenzione, inoltre si assume che il livello di intenzione si stabilizza nel corso del tempo.

La constatazione che col tempo l'importanza del contributo della soddisfazione nel determinare il comportamento di riacquisto diminuisce<sup>19</sup> implica che prima occorre raggiungere un certo livello di soddisfazione che determini il riacquisto, superato il quale la sua influenza comincia a declinare: potremmo parlare di un *livello marginale di soddisfazione decrescente* che, dopo molte prove ripetute fa decadere questa nel comportamento.

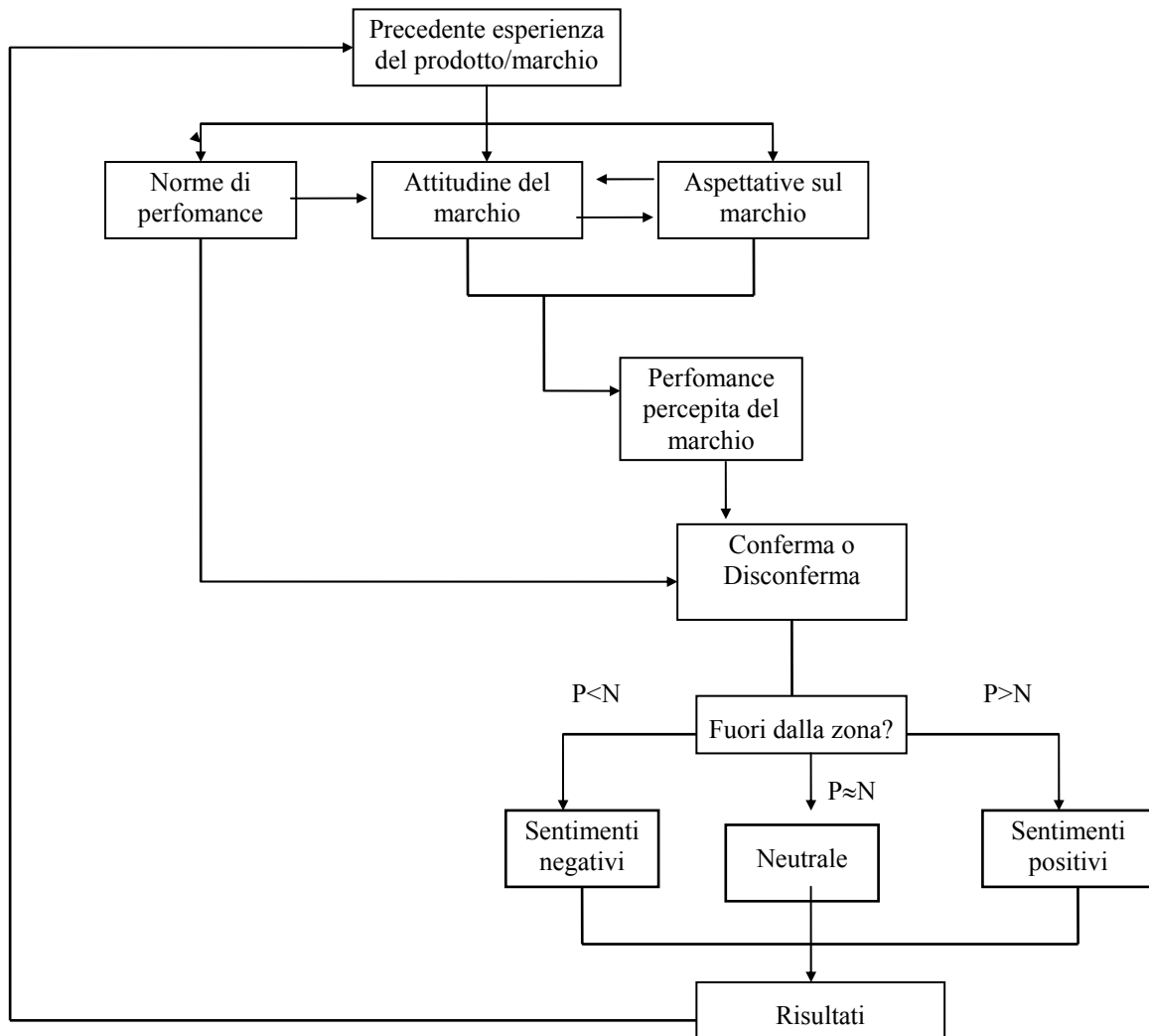
Il modello proposto può essere ulteriormente esteso includendovi una lunga sequenza di acquisti successivi nonché molteplici fattori situazionali (come la reputazione di un'azienda o le vendite): questo potrebbe servire a migliorare la capacità di predizione di un comportamento di riacquisto e ad analizzare meglio il declinare dell'effetto della Performance sulla soddisfazione e sul comportamento post-acquisto, l'ultimo aspetto indicato potrebbe voler significare che le valutazioni sono più accurate inizialmente e meno col procedere del tempo.

Nel Paradigma di Conferma/Disconferma si può assumere come standard di confronto una Norma di Performance formata sulla base dell'esperienza in luogo delle Aspettative. In tal caso si ritiene che i livelli di soddisfazione/insoddisfazione siano una risposta emotiva alla conferma/disconferma della Norma e, in particolare, che le emozioni positive (come gioia, piacere, felicità) scaturiscano da disconferme positive e le emozioni negative (come rabbia, frustrazione, disappunto) derivino da disconferme negative. Tuttavia la relazione tra i livelli di soddisfazione/insoddisfazione e il tipo di disconferma potrebbe essere molto più complessa, ad esempio potrebbe trattarsi di una relazione monotona tra la dimensione della disconferma e l'intensità dell'emozione suscitata dal consumo che, a sua volta, influenza i giudizi successivi di soddisfazione/insoddisfazione.

Il modello di CS/D che considera le Norme basate sull'esperienza possiamo raffigurarlo nel modo che segue:

<sup>19</sup> La soddisfazione scaturisce dalla percezione di un divario positivo (disconferma) tra percezioni e aspettative, col trascorrere del tempo l'entità di tale disconferma si riduce in quanto diventa acquisita (dunque attesa) e, di conseguenza, la soddisfazione diventa un elemento meno influente sul processo di riacquisto.

2.b)



Da "JOURNAL OF MARKETING RESEARCH"; vol. XX; August 1983; pp. 296-304.

In questo modello gli aspetti rilevanti sono essenzialmente tre:

- le aspettative sul prodotto o sul marchio realmente usato;
- la norma di performance dello stesso formulata sulla base dell'esperienza;
- la risposta emotiva del consumatore verso il prodotto o marchio considerato che viene influenzata dall'esperienza precedente indirettamente attraverso due variabili mediatrici, aspettative e norma di performance, purché il consumatore abbia avuto esperienza con marchi e prodotti differenti da quello correntemente in uso; inoltre la risposta emotiva può influenzare le aspettative e i comportamenti successivi se ci si riferisce a situazioni d'uso ripetute nel tempo.

Ogni consumatore ha una propria idea su specifici attributi e/o sui benefici di un dato marchio o prodotto, pertanto la Performance Percepita é una qualche combinazione di tali idee sulle dimensioni di Performance dello stesso. Nel modello che qui proponiamo<sup>20</sup> si assume come combinazione delle idee del consumatore la loro somma (per quanto altre combinazioni siano possibili), ovvero:

$$[9] \quad BP_{jk} = \sum I_{ik} * B_{ijk}$$

dove  $BP_{jk}$  indica la Performance percepita del marchio  $j$  nell'occasione d'uso  $k$ ;

$I_{ik}$  indica il valore della dimensione  $i$  nell'occasione d'uso  $k$ ;

$B_{ijk}$  indica la Performance percepita della dimensione  $i$  del marchio  $j$  nell'occasione d'uso  $k$ ;

$m$  indica il numero delle dimensioni  $i$  usate per valutare la Performance del marchio  $j$ .

Esistono molti tipi di Norme di Performance, perché molteplici sono gli individui e le loro esperienze, tuttavia si distingue in particolare tra:

- Norme di Performance basate sul marchio: un solo marchio emerge tra i tanti provati dal consumatore, potrebbe essere il marchio preferito, quello usato più di recente o consigliato da qualcun altro; le esperienze del consumatore costituiscono una distribuzione lungo una dimensione generale della Performance e la Norma viene individuata proprio da tale distribuzione, potrebbe essere la Performance più probabile o la più frequente.
- Norme di Performance basate sul prodotto: un consumatore ha esperienza con prodotti analoghi ma di marchi differenti e nessuno di questi emerge come marchio di riferimento desiderabile. In tal caso la distribuzione delle esperienze di un consumatore con marchi simili indica le molteplici Performances percepite di un marchio limitate agli estremi dalle esperienze di Performance più basse o più alte, ancora una volta la Norma di Performance di riferimento viene tratta da tale distribuzione e può essere quella più probabile o la più frequente. In tal caso però la Norma di Performance scaturisce da una valutazione generale del prodotto o del marchio e non da valutazioni eseguite per ogni singolo attributo ritenuto importante.

Una volta stabilita la norma di riferimento si può procedere al confronto e valutare l'eventuale conferma/disconferma; il giudizio di disconferma si può indicare nel modo che segue:

$$[10] \quad D_{jk} = BP_{jk} - N_{jk}$$

<sup>20</sup> Robert B. Woodruff; Ernest R. Cadotte; Roger L. Jenkins; Modeling Consumer Satisfaction processes using experience-based norms, in "Journal of Marketing Research", vol. XX, August 1983, pp. 296-304.



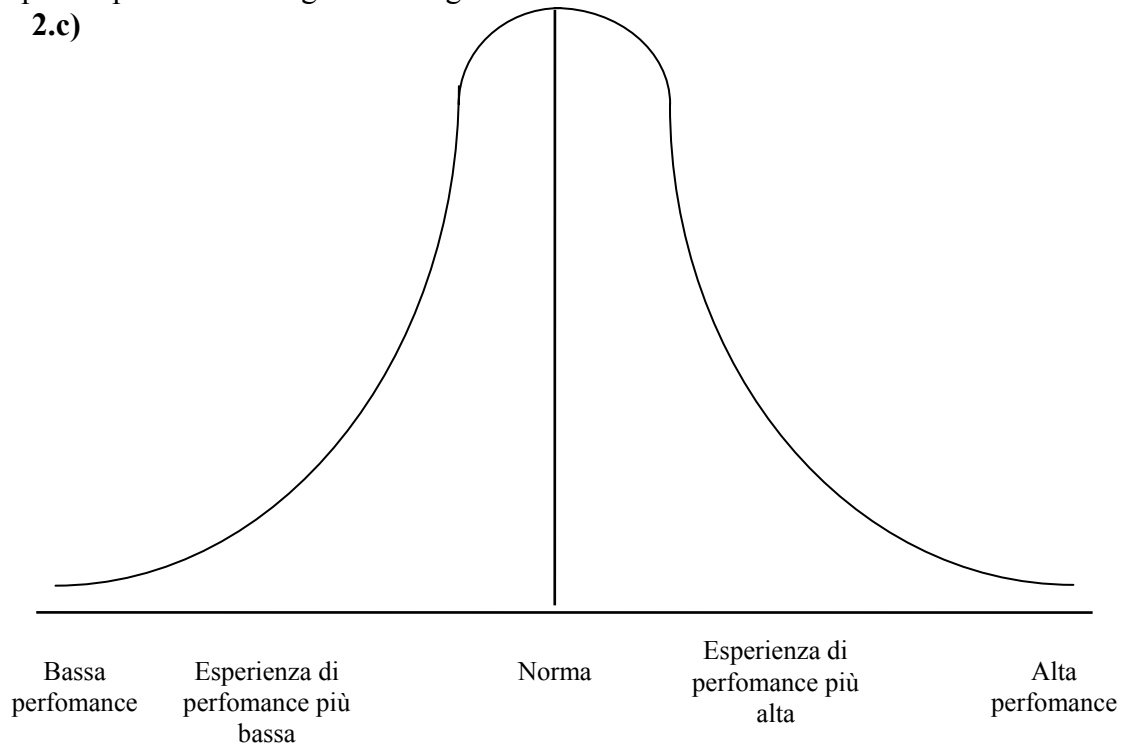
dove  $D_{jk}$  indica il grado di conferma/disconferma della Performance percepita del marchio  $j$ , nella situazione d'uso  $k$ , rispetto alla Norma di Performance di riferimento;

$B_{pjk}$  indica la Performance percepita del marchio  $j$  nella situazione d'uso  $k$ ;

$N_{jk}$  indica la Norma di Performance di riferimento del marchio  $j$  nella situazione d'uso  $k$ .

La Performance percepita viene confrontata con un intervallo intorno alla Norma di Performance detto **Zona d'Indifferenza**: se la Performance percepita cade in detta zona si ha un giudizio di conferma, se cade al di fuori si ha un giudizio di disconferma positiva o negativa; un esempio é riportato nella figura che segue:

2.c)



Da "JOURNAL OF MARKETING RESEARCH"; vol. XX; August 1983; pp. 296-304.

L'ampiezza della Zona d'Indifferenza dipende da molti fattori e diventa un elemento cruciale per l'effetto che ha sull'intensità della CS/D: una Zona d'Indifferenza molto stretta comporta frequenti disconferme mentre una zona molto ampia dà luogo a frequenti conferme, influenzando pertanto in modo diverso sul livello di soddisfazione/insoddisfazione.

Il livello di soddisfazione/insoddisfazione di un consumatore viene espresso non solo nei confronti di un marchio o di un prodotto ma anche nei confronti del venditore e/o del distributore, quindi anche la Soddisfazione Interpersonale é importante e può influenzare la soddisfazione per un marchio o un prodotto.

L'interpretazione della CS/D da questo punto di vista si fonda sulla Teoria dell'Equità<sup>21</sup>, diventa allora rilevante misurare il costrutto di equità/iniquità. Una procedura piuttosto generica, ad

<sup>21</sup> Elaine Walster; G. William Walster; Ellen Berscheid; op. cit.  
Guillermina Jasso; op. cit.  
Michael R. Carrel; John E. Dittrich; op. cit.

esempio, è quella che utilizza la differenza tra Outputs (i risultati) e Inputs (i costi monetari e non-monetari) delle due parti interessate allo scambio. Se ci riferiamo ad uno scambio commerciale dove le parti coinvolte sono il consumatore (c) ed il venditore (v) e se indichiamo con O ed I rispettivamente Outputs e Inputs, il punteggio di equità/iniquità è ottenuto nel modo seguente:

$$[11.a] E = [(O-I)_c - (O-I)_v] = E_c - E_v$$

dove  $E_c$  indica il punteggio di equità per il consumatore;

$E_v$  indica il punteggio di equità per il venditore;

tale differenza può risultare:

- a)  $E_c - E_v > 0$ , in tal caso l'iniquità positiva migliora il giudizio di soddisfazione da parte del cliente;
- b)  $E_c - E_v = 0$ , in tal caso l'equità lascia inalterato il livello di soddisfazione del cliente;
- c)  $E_c - E_v < 0$ , in tal caso l'iniquità negativa peggiora il giudizio di insoddisfazione del cliente.

Inoltre le due principali dimensioni dell'equità sono state identificate nell'Imparzialità e nella Preferenza: la prima aumenta al diminuire dell'iniquità positiva o negativa e la seconda aumenta all'aumentare dell'iniquità positiva. Pertanto le percezioni di imparzialità possono essere definite come una funzione positiva dell'uguaglianza delle combinazioni di Outputs e Inputs dell'acquirente, in modo che un'eventuale iniquità positiva o negativa riduca l'imparzialità. Da un punto di vista operativo è possibile misurare la:

$$[11.b] \text{DIFFERENZA ASSOLUTA DI EQUITÀ} = | E_c - E_v |$$

cioè la differenza, in valore assoluto, dei punteggi di equità del consumatore e del venditore e/o distributore; pertanto l'imparzialità sarà una funzione positiva di tale differenza:

$$[12.a] \text{IMPARZIALITÀ} = f [\text{DIFFERENZA ASSOLUTA DI EQUITÀ}].$$

Per quel che riguarda le percezioni di preferenza, si ipotizza invece che esse siano una funzione diretta dell'iniquità positiva; operativamente è possibile misurare il:

$$[11.c] \text{VANTAGGIO DI EQUITÀ} = E_c - E_v$$

ovvero la differenza semplice tra il punteggio di equità del consumatore e quello del venditore e/o del distributore; la preferenza sarà pertanto una funzione positiva di tale differenza semplice:

$$[12.b] \text{PREFERENZA} = f [\text{VANTAGGIO DI EQUITÀ}].$$

Il modello<sup>22</sup> che indica la relazione esistente tra CS/D verso un marchio o un prodotto e la soddisfazione interpersonale assume la seguente forma funzionale:

$$[13] CS = f [CS \text{ (verso il venditore), CS (verso il distributore), Disconferma (del prodotto o del marchio), Performance, Frequenza dei Reclami}]$$

dove la soddisfazione/insoddisfazione del cliente verso il venditore è una funzione positiva delle seguenti variabili:

$$[13.a] CS \text{ (verso il venditore)} = g [\text{Imparzialità, Preferenza, Disconferma (del venditore)}]$$

e la soddisfazione/insoddisfazione del cliente nei confronti del distributore di un dato marchio o prodotto è una funzione anch'essa positiva delle variabili indicate qui di seguito:

$$[13.b] CS \text{ (verso il distributore)} = h [\text{Imparzialità, Preferenza, Disconferma (del distributore), CS (verso il venditore)}].$$

<sup>22</sup> Richard L. Oliver; John E. Swan; Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction, in "Journal of Consumer Research", vol. 16, n.3, Dec. 1989, pp. 372-383.

Secondo tale modello si assume che la soddisfazione/insoddisfazione nei confronti del venditore e/o del distributore influenza i giudizi finali di soddisfazione/insoddisfazione del consumatore nei confronti di un marchio o di un prodotto, che l'uso di un prodotto e gli eventuali reclami possono considerarsi come indicatori della Performance dello stesso e, infine, che mentre la disconferma cattura le aspettative di base sulla Performance, l'equità cattura il livello in cui i risultati e gli sforzi del consumatore (monetari e non) vengono eguagliati da quelli del commerciante.

I modelli sin qui presentati non esauriscono certamente tutte le possibili specificazioni che di essi si possono fare se solo si tiene conto delle peculiarità di ogni prodotto o marchio e dei singoli consumatori. Per esempio, poiché sono state individuate delle differenze tra consumatori esperti e consumatori principianti nei fattori che li inducono ad elaborare in modo dettagliato le informazioni ed i messaggi loro forniti su un prodotto o un marchio, e poiché certamente l'elaborazione di tali messaggi incide sulla formazione delle aspettative e quindi, indirettamente, sui livelli di soddisfazione/insoddisfazione, sarebbe estremamente interessante approfondire gli studi in questo campo e individuare le relazioni e gli eventuali modelli che evidenziano tali differenziazioni.

Si potrebbero specificare ulteriori modelli se si volesse meglio evidenziare in che modo avviene la formazione e la scelta degli standard di riferimento, considerando le diverse situazioni d'uso, i differenti insiemi di marchi e/o di esperienze con i prodotti che possono evocarsi per ciascuna di queste e gli effetti che tali fattori potrebbero avere sull'elaborazione dei giudizi finali di soddisfazione/insoddisfazione da parte del cliente.

### 3 La Customer Satisfaction/Dissatisfaction per i servizi

#### 3.1 Terziarizzazione e Qualità del Servizio

Nelle società post-industriali, dove l'economia ormai si fonda in buona parte sul settore terziario, l'attenzione alla soddisfazione dei clienti/utenti e alla qualità del servizio è diventata un imperativo cui non ci si può più sottrarre. Persino le aziende manifatturiere ormai competono proprio sul tipo di servizio offerto insieme al prodotto, essendo il primo uno dei pochi elementi che consente di ottenere un vero vantaggio competitivo; fattori come l'abilità nel selezionare il personale, le capacità logistiche e altri aspetti di servizio aggiungono al prodotto un valore più alto che il cliente può percepire e che non è facilmente riproducibile dalla concorrenza.

Per le aziende manifatturiere i costi della non-qualità consistono principalmente in cumuli di scarti, rilavorazioni, macchine non funzionanti, mentre per le aziende di servizio il costo principale è la perdita di clienti; pertanto mentre le prime si sono impegnate, almeno inizialmente, a raggiungere l'obiettivo "zero-difetti", le seconde si pongono come meta le "zero-defezioni", mirando a soddisfare i clienti per trattenerli e intraprendere con essi relazioni più durature e più profittevoli<sup>23</sup>.

Il processo di terziarizzazione già in atto è destinato ad estendersi sempre più dando luogo a profonde ristrutturazioni sia in interi settori sia in singole aziende, soprattutto esso comincia a coinvolgere proprio il settore dei servizi tradizionali nei quali si sta implementando un processo di razionalizzazione del sistema di produzione analogo a quello attuato nelle aziende manifatturiere.

Il livello di terziarizzazione raggiungerà dei livelli tali per cui la distinzione tra settore manifatturiero e settore terziario diventerà sempre meno netta, tuttavia al momento esistono delle differenze tra prodotti e servizi almeno per tre aspetti e cioè nei metodi di produzione, di consumo e di valutazione.

<sup>23</sup> F. Frederick; W. Earl Sasser Jr.; *Zero defections: quality comes to services*, in "Harvard Business Review", vol. 68, n.5, September-October 1990, pp. 105-111.

I **prodotti** sono beni materiali, standardizzati e non sostituibili, almeno nel breve periodo, pertanto possono valutarsi sulla base di criteri oggettivi e confrontarsi in modo pressoché diretto con altri prodotti.

I **servizi** invece sono beni intangibili consistenti in prestazioni ed esperienze più che in oggetti, pertanto non possono essere sottoposti a prove di verifica prima della consegna per assicurare un certo livello di qualità; essi sono eterogenei, pertanto difficili da standardizzare e da rendere uniformi in fatto di qualità. Infine, frequentemente la produzione ed il consumo di un servizio sono inscindibili in quanto le due fasi avvengono contestualmente, per cui gli utenti assistono al processo produttivo e lo valutano<sup>24</sup>.

Il successo di un'azienda di servizi dipende dal livello di soddisfazione/insoddisfazione dei suoi clienti che, a sua volta, dipende dalla qualità del servizio che essi percepiscono: più aziende concorrenti possono offrire lo stesso tipo di servizio ma "livelli di servizio" differenti. L'attenzione alla qualità del servizio ha indotto molte aziende a sviluppare appositi programmi che includono indagini volte a conoscere soprattutto quali sono le valutazioni dei clienti e in particolare quali sono le dimensioni cui più si fa riferimento.

Nella qualità del servizio si possono individuare essenzialmente due componenti: la componente *hard* e quella *soft*. La prima si riferisce al processo di produzione e al sistema di erogazione del servizio (come i tempi di attesa o l'organizzazione degli spazi all'interno di una azienda), quindi è facilmente definibile, controllabile e misurabile; la seconda invece si accompagna al processo di produzione, erogazione e consumazione del servizio (come il senso di fiducia, l'accoglienza, la credibilità o l'affidabilità), su tale componente si è poco indagato perché ritenuta non tangibile quindi non quantificabile. Tuttavia è proprio su questo aspetto che bisogna porre maggiore attenzione perché mentre per le aziende manifatturiere l'output del processo produttivo è il prodotto che prima viene distribuito e poi viene utilizzato dal cliente, per le aziende di servizio l'output del processo è il servizio stesso che viene consumato nello stesso momento in cui viene realizzato ed erogato, pertanto diventa importante conoscere le percezioni del cliente che si accompagnano a tali processi e che influenzano i suoi giudizi di soddisfazione/insoddisfazione.

Con l'ausilio di alcune ricerche<sup>25</sup> sono state individuate cinque delle principali dimensioni utilizzate dai clienti per valutare la qualità di un servizio, esse sono le seguenti:

1. Aspetti tangibili, cioè l'aspetto delle attrezzature, del personale, degli strumenti di comunicazione;
2. Affidabilità, ovvero la capacità di fornire un servizio così come promesso;
3. Capacità di risposta, cioè la disponibilità ad aiutare i clienti e a fornire loro prontamente il servizio;
4. Capacità di rassicurazione, che include la competenza e la cortesia dei dipendenti nonché la loro capacità di ispirare fiducia (o credibilità) e sicurezza;
5. Empatia, che concerne la capacità di un'azienda di assistere in modo celere e personalizzato i propri clienti (comprende pertanto accesso, comunicazione e comprensione del cliente).

Gli stessi autori definiscono la qualità del servizio percepita dai clienti come il grado di divergenza tra il servizio atteso e quello percepito e pongono la qualità percepita lungo un continuum che va dalla qualità ideale a quella totalmente inaccettabile, con un punto intermedio che indica la qualità soddisfacente; pertanto dal confronto tra servizio atteso (ES) e servizio percepito (PS) possono configurarsi tre situazioni:

- a)  $ES < PS$  in tal caso la qualità percepita è maggiore di quella soddisfacente e tende verso quella ideale;
- b)  $ES = PS$  in tal caso la qualità percepita coincide con quella soddisfacente;

<sup>24</sup> V.A. Zeithaml; A. Parasuraman; L.L. Berry; *Servire Qualità*, McGraw Hill (Libri Italia s.r.l.), I ed. Gennaio 1991.

<sup>25</sup> Valarie A., Zeithaml; A. Parasuraman; Leonard L. Berry; op. cit.

c)  $ES > PS$  in tal caso la qualità percepita é minore di quella soddisfacente e tende verso quella totalmente inaccettabile.

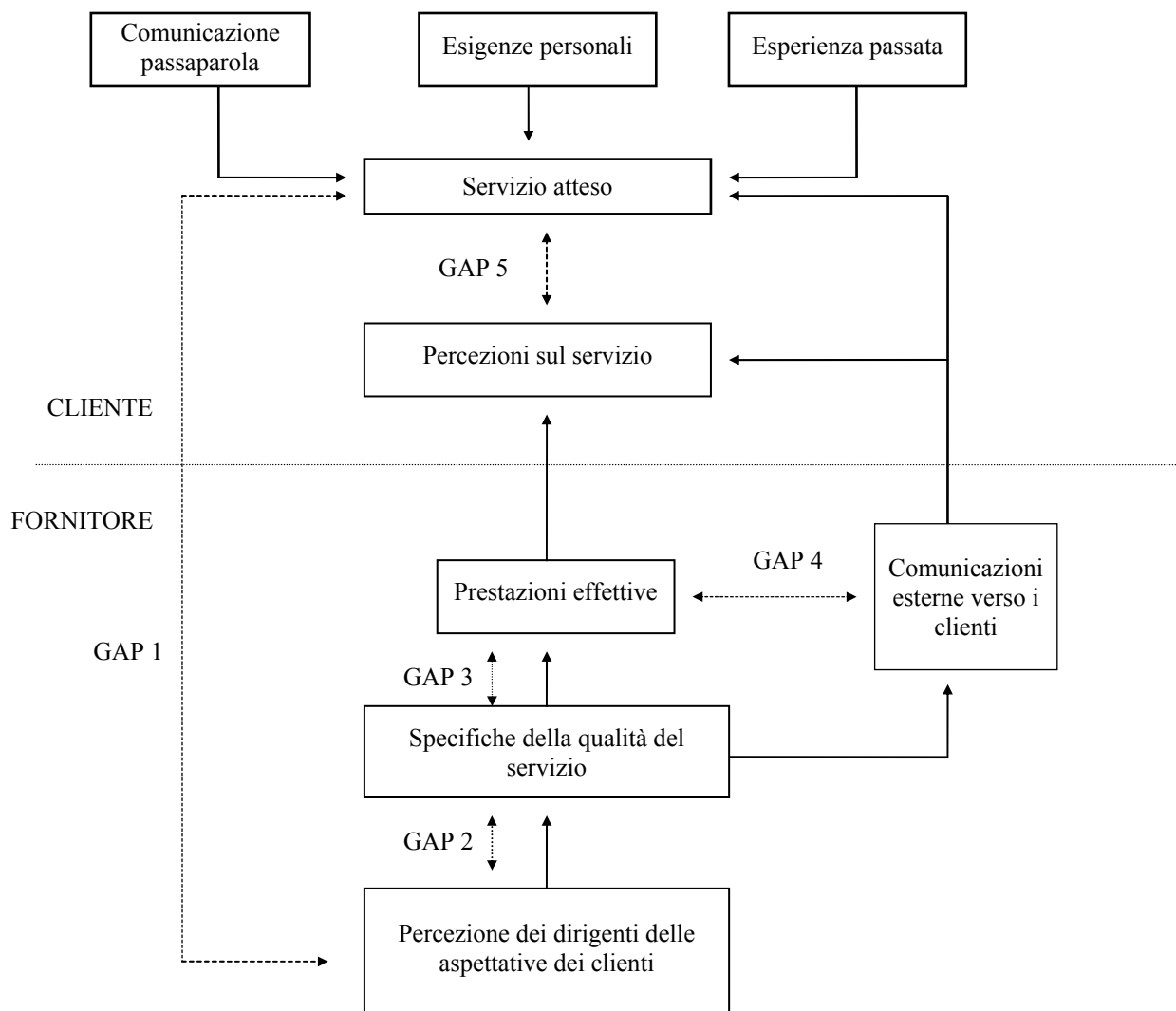
Quando esiste un divario (o Gap) negativo tra le aspettative del cliente e ciò che riceve, questo lo si può imputare ad almeno altri quattro scostamenti:

- I. Divario tra il servizio che il cliente vorrebbe ricevere e le percezioni che di questo ha il management dell'azienda;
- II. Divario tra le percezioni del management sul tipo di servizio atteso dai clienti e le specifiche di qualità del servizio stabilite;
- III. Divario tra le specifiche della qualità del servizio e le prestazioni effettive;
- IV. Divario tra il tipo di servizio offerto e quello promesso attraverso le comunicazioni esterne.

La dimensione e la direzione del gap tra servizio atteso e servizio percepito dal cliente dipende dai quattro gaps indicati, pertanto agendo su ciascuno di questi per ridurli e/o eliminarli si migliora la percezione della qualità del servizio da parte del cliente e aumenta il suo livello di soddisfazione.

Il modello concettuale esposto può essere esemplificato come segue:

**3.a)**



Da *Servire qualità*; V.A. ZEITHAML; A. PARASURAMAN; L.L. BERRY; p. 56; McGRAW HILL (Libri Italia s.r.l.), I ed. 1991.

### 3.1.a La Misurazione della Qualità del Servizio

Uno dei principali metodi per misurare le aspettative e le percezioni dei clienti sui servizi ad essi forniti é il sistema **SERVQUAL**, sviluppato da PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY<sup>26</sup>. Tale sistema consta di un insieme di proposizioni concernenti le cinque principali dimensioni della qualità dei servizi precedentemente indicate ed é volto a conoscere e misurare le aspettative, le percezioni e l'importanza attribuita dai clienti a ciascuna delle suddette dimensioni (si utilizzano 22 items per ciascuno dei tre aspetti indicati); naturalmente é possibile adattare e integrare il sistema con altre proposizioni relative ad esigenze e/o caratteristiche del servizio di volta in volta considerato.

Il questionario é completato da items riguardanti le esperienze dei clienti e le loro caratteristiche socio-demografiche; per ciascun item viene chiesto di indicare il grado di accordo/disaccordo su una scala che va da 1 (Totalmente in disaccordo) a 7 (Totalmente d'accordo). Le proposizioni relative sia alle aspettative sia alle percezioni vengono raggruppate con riferimento a ciascuna delle cinque dimensioni della qualità del servizio e, una volta ottenuti i punteggi su ciascun item, si può procedere al calcolo di diverse misure della qualità del servizio.

Per ciascun cliente si può calcolare il cosiddetto Punteggio SERVQUAL dato dalla differenza tra il punteggio attribuito ad un item relativo alle percezioni e quello assegnato al corrispondente item sulle aspettative; quindi per ogni coppia di proposizioni si ha:

**PUNTEGGIO SERVQUAL = Punteggio sulle Percezioni - Punteggio sulle Aspettative**

Per valutare la qualità del servizio fornito da un'azienda su tutte le cinque dimensioni e per tutti i clienti si calcola la media dei Punteggi SERVQUAL delle coppie di proposizioni appartenenti a ciascuna dimensione e per tutti i clienti, ovvero se N sono i clienti che prendono parte all'indagine il Punteggio Medio SERVQUAL si ottiene in due fasi:

- 1.a) per ciascun cliente si sommano i Punteggi SERVQUAL ottenuti per ciascuna coppia di items concernente una data dimensione ed il totale si divide per il numero di items che appartengono a quella dimensione;
- 1.b) i valori così ottenuti si sommano per tutti i clienti ed il totale si divide per il loro ammontare (N).

Una misura globale della qualità del servizio si ottiene calcolando la media dei Punteggi Medi SERVQUAL ottenuti per ciascuna delle cinque dimensioni: si sommano le quantità calcolate al punto 1.b) e il totale viene diviso per cinque. Inoltre se si vuol tenere in considerazione l'importanza attribuita dai clienti a ciascuna dimensione (il peso é indicato dai punti che ogni cliente assegna ad ogni dimensione divisi per 100), é possibile calcolare il Punteggio Medio SERVQUAL Ponderato nel modo che segue:

- 2.a) per ogni cliente e per ogni dimensione si calcola il Punteggio Medio SERVQUAL come indicato al punto 1.a);
- 2.b) per ciascun cliente, il Punteggio Medio SERVQUAL ottenuto al punto (2.a) si moltiplica per il peso da questi attribuito alla dimensione che si sta considerando;
- 2.c) il Punteggio Medio SERVQUAL Ponderato per ogni cliente si ottiene sommando i valori ottenuti al punto (2.b);
- 2.d) i valori ottenuti al punto (2.c) si sommano per tutti i clienti e il totale si divide per N, in tal modo si ottiene una valutazione globale e ponderata della qualità del servizio.

I punteggi SERVQUAL si prestano a svariati tipi di utilizzazione, ad esempio mediante questi é possibile confrontare l'evolversi di aspettative e percezioni dei clienti nel corso del tempo, oppure analizzare eventuali divari tra tali punteggi calcolati per più aziende concorrenti, inoltre é possibile definire differenti segmenti della clientela secondo le percezioni della qualità (ad esempio alta,

<sup>26</sup> op. cit.

media, bassa) e analizzarli secondo gli aspetti demografici, secondo il peso attribuito a ciascuna dimensione o secondo le motivazioni che stanno alla base delle sensazioni riportate.

Infine il sistema SERVQUAL opportunamente adattato, può essere utilizzato anche all'interno di un'azienda per valutare le percezioni della qualità del servizio da parte dei clienti interni sulle prestazioni di altri reparti o uffici della stessa azienda.

CRONIN e TAYLOR<sup>27</sup> hanno sviluppato un sistema di valutazione della qualità del servizio alternativo a SERVQUAL, ritenendo che lo schema “adeguatezza-importanza” possa essere più efficace del tradizionale “conferma-disconferma”.

Secondo tale impostazione l'attitudine di un individuo viene definita sulla base della sua valutazione della performance di un servizio, ponderata con l'importanza che egli attribuisce alle specifiche dimensioni dello stesso; tuttavia molte indagini empiriche mostrano che la sola performance non ponderata consente di predire le intenzioni ed il comportamento effettivo di un individuo almeno come lo consente il modello completo (cioè con aspettative, performance, disconferma e gli eventuali pesi) su cui si basa SERVQUAL. L'ipotesi di CRONIN e TAYLOR è quindi che la performance da sola può essere utilizzata per misurare la qualità del servizio; per provare tale ipotesi essi hanno sviluppato un sistema detto **SERVPERF**, utilizzando gli stessi 22 items (quelli concernenti le percezioni) di SERVQUAL, e lo hanno confrontato con tre sistemi di misura alternativi: SERVQUAL, SERVQUAL PONDERATO e SERVPERF PONDERATO.

Un'analisi di regressione, eseguita regredendo ciascun item su una misura generale della qualità percepita, ha valutato l'abilità delle quattro scale a spiegare la variazione nella qualità del servizio e ha confermato l'ipotesi dei due ricercatori, cioè che il sistema SERVPERF è più efficiente di SERVQUAL e che la ponderazione non migliora la misura della qualità del servizio.

È possibile sviluppare altre misure della qualità del servizio che tengano conto di altri fattori importanti per i clienti, come ad esempio il valore che essi attribuiscono a ciascun servizio o altri elementi che influiscono sul livello di soddisfazione; si è più volte osservato infatti che i clienti non sempre acquistano i servizi di più elevata qualità ma spesso scelgono quelli che li soddisfano di più, il che implica che per quanto qualità del servizio e soddisfazione del cliente siano correlate la prima non è l'unica determinante della seconda.

### 3.2 I Modelli della Customer Satisfaction/Dissatisfaction per i Servizi

Buona parte dei modelli individuati per la Customer Satisfaction/Dissatisfaction (CS/D) nei confronti dei servizi sono simili, sebbene opportunamente adattati, a quelli proposti per i prodotti ed il più delle volte sono delle loro estensioni. Tuttavia in alcuni casi la peculiarità dei servizi ha indotto a sviluppare o particolari forme di adattamento o modelli del tutto nuovi, pertanto qui di seguito proporremo le estensioni e/o innovazioni dei modelli della CS/D specificamente individuate e testate per i servizi.

#### 3.2.a La Customer Satisfaction/Dissatisfaction e l'Incontro di Servizio

Per quanto sia difficile valutare un servizio, i clienti elaborano comunque delle opinioni sulla qualità del servizio offerto e da queste spesso dipende il loro livello di soddisfazione/insoddisfazione nonché i loro comportamenti successivi. Nella maggior parte dei casi la valutazione di un'azienda da parte dei clienti dipende da quella che gli stessi attribuiscono all'incontro di servizio, intendendo per *incontro di servizio* il periodo di tempo durante il quale un cliente

<sup>27</sup> Joseph Cronin, Jr.; Steven A. Taylor; Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, in “Journal of Marketing”, vol. 56, July 1992, pp.55-68.

interagisce con un qualsiasi elemento dell'azienda, includendo il personale di contatto, le attrezzature fisiche, l'arredamento, altri aspetti tangibili e, naturalmente, il servizio stesso<sup>28</sup>.

I modelli che focalizzano l'attenzione sull'interazione tra personale di contatto e cliente si sviluppano in modi diversi: alcuni prendono in considerazione le valutazioni date all'incontro di servizio da parte dei due partecipanti allo scambio, ritenendo che la soddisfazione dei clienti interni favorisca anche quella dei clienti esterni dal momento che le percezioni dei primi influiscono direttamente sul progetto e sulla consegna dei servizi, mentre quelle dei secondi determinano più direttamente le valutazioni dei servizi consumati; altri invece mirano ad individuare quei comportamenti che possono rendere un incontro di servizio soddisfacente per il cliente.

Una prima valutazione dell'incontro di servizio la si può ottenere mediante il già citato paradigma di conferma/disconferma: si ritiene che ciascun individuo che prende parte alla transazione confronti l'esperienza percepita dell'incontro di servizio con un certo insieme di aspettative basate, parzialmente o totalmente, su esperienze precedenti personali e/o indirette; pertanto si ha:

$$[1] \quad O_i = X_i - E_i$$

$$[2] \quad X_i = f(E_{<i})$$

dove  $O_i$  indica la valutazione del risultato dell'incontro  $i$ ;

$X_i$  indica le aspettative per l'incontro  $i$ ;

$E_i$  indica l'esperienza dell'incontro  $i$ ;

$E_{<i}$  indica le esperienze precedenti all'incontro  $i$ .

L'eventuale divergenza tra aspettative ed esperienza scaturita dal confronto influenza la valutazione del servizio, in particolare la dimensione e la direzione di tale divario determinano se il cliente è molto soddisfatto (quando l'esperienza supera le aspettative), insoddisfatto (quando l'esperienza è al di sotto delle aspettative) o mediamente soddisfatto/insoddisfatto (quando l'esperienza eguaglia le aspettative).

Questo modello<sup>29</sup> è stato sviluppato per servizi professionali e per interazioni dirette tra cliente e fornitore in quanto nella valutazione finale del servizio offerto subentrano altri fattori come i tempi di attesa, la comodità degli orari ed altri aspetti; sarebbe utile verificarlo anche in altri contesti di servizio e soprattutto estenderlo per tener conto della molteplicità dei contatti interpersonali di ciascun individuo sia all'interno della stessa azienda fornitrice del servizio (con gli altri clienti esterni/interni) sia con le altre aziende concorrenti, per poi individuare i loro effetti sulla valutazione del servizio e sulla CS/D.

Data l'importanza del risultato di un incontro di servizio, diventa cruciale individuare quei comportamenti che si associano ad incontri di servizio di esito positivo o negativo e che trascendono da specifici servizi; una tecnica che consente di raggiungere tale obiettivo è la **Critical Incident Technique (CIT)**<sup>30</sup>.

Questa tecnica di classificazione usa un insieme di procedure ben definite per raccogliere osservazioni sul comportamento umano; a differenza di altre procedure di raggruppamento (come la cluster analysis o la factor analysis) che usano insiemi di dati e danno luogo a soluzioni quantitative, la CIT si basa sull'analisi del contenuto di storie raccontate dagli individui che

<sup>28</sup>G. Lynn Shostack; "Planning the Service Encounter", in *The Service Encounter*, John A. Czepiel; Michael R. Solomon; Carol F. Surprenant; 1985, ed. New York: Lexington Books, pp.243-254.

<sup>29</sup>Mary Jo Bitner; *Evaluating Service Encounters: The Effect of Physical Surroundings and Employee Responses*, in "Journal of Marketing", vol. 54, n. 2, April 1990, pp. 68-82.

<sup>30</sup>Mary Jo Bitner; B. H. Booms; M. Stanfield Tetreault; *The Service Encounters: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*, in "Journal of Marketing", vol. 54, n. 1, January 1990, pp. 71-84.



vengono analizzate e poi classificate nell'ambito di uno schema. Il principale vantaggio di tale tecnica é che può fornire spiegazioni accurate e consistenti delle interpretazioni che gli individui danno agli eventi cruciali e, inoltre, unisce l'analisi qualitativa con quella quantitativa delle comunicazioni; lo svantaggio invece si collega a problemi di ambiguità che possono sorgere nell'individuare i significati da attribuire alle parole o alle etichette delle categorie.

Per *incidente* si intende un'attività umana osservabile, in sé completa, che consente di poter inferire o predire in riferimento a chi sta compiendo quell'azione; l'incidente é *cruciale* quando contribuisce maggiormente (oppure non contribuisce affatto) allo scopo nel modo più significativo. Nell'ambito degli incontri di servizio gli incidenti cruciali sono le specifiche interazioni tra clienti e impiegati di un'azienda di servizio che risultano in incontri particolarmente soddisfacenti o insoddisfacenti, dal loro esame é dunque possibile individuare alcuni degli elementi che influenzano i giudizi di soddisfazione/insoddisfazione dei clienti.

Ai fini della classificazione le storie raccolte vengono più volte rilette in modo da trovare eventuali somiglianze, tale processo procede con continue revisioni e riclassificazioni finché le storie appartenenti ad una stessa categoria sono tra loro molto simili e quelle appartenenti a categorie diverse risultano molto dissimili tra loro.

In un incontro di servizio é importante il livello di qualità percepita della relazione che si instaura tra il cliente e il personale di contatto di un'azienda dal momento che essa può influenzare la probabilità che lo scambio continui nel tempo. Si ritiene infatti che i clienti preferiscano relazioni a lungo termine sia per ridurre i costi di transazione e l'incertezza dei benefici futuri, sia per ottenere vantaggi che non sarebbero disponibili in una relazione a breve termine. Pertanto la conoscenza delle dimensioni principali della qualità della relazione diventa cruciale quando si hanno servizi complessi, consegnati mediante un flusso continuo di transazioni e quando i clienti non sono molto esperti del servizio stesso (per cui devono fidarsi della persona di contatto) e si muovono in un ambiente dinamico e incerto, dove domanda e offerta future sono in continuo cambiamento.

Sono state individuate essenzialmente due dimensioni della qualità della relazione<sup>31</sup>:

1. La fiducia, particolarmente importante per quei contesti in cui il servizio richiede un lungo periodo di tempo per essere consegnato e che quindi risultano molto incerti e rischiosi; in questi casi la migliore garanzia per il cliente sulle future prestazioni é una relazione duratura, personalizzata e senza errori con una data azienda.
2. La soddisfazione, intesa in questo ambito come una risposta emotiva del cliente alla valutazione del modo di gestire la relazione nel corso del tempo da parte della persona di contatto.

La fiducia e la soddisfazione possono essere influenzate da particolari caratteristiche della persona di contatto, tra gli attributi di quest'ultima che più incidono sulla qualità della relazione sono stati individuati la similarità e la competenza.

La similarità della persona di contatto con il cliente si ritiene che possa influire sulla sua soddisfazione (sebbene non sia stato ancora del tutto provato) e, attraverso questa, sull'efficacia delle vendite.

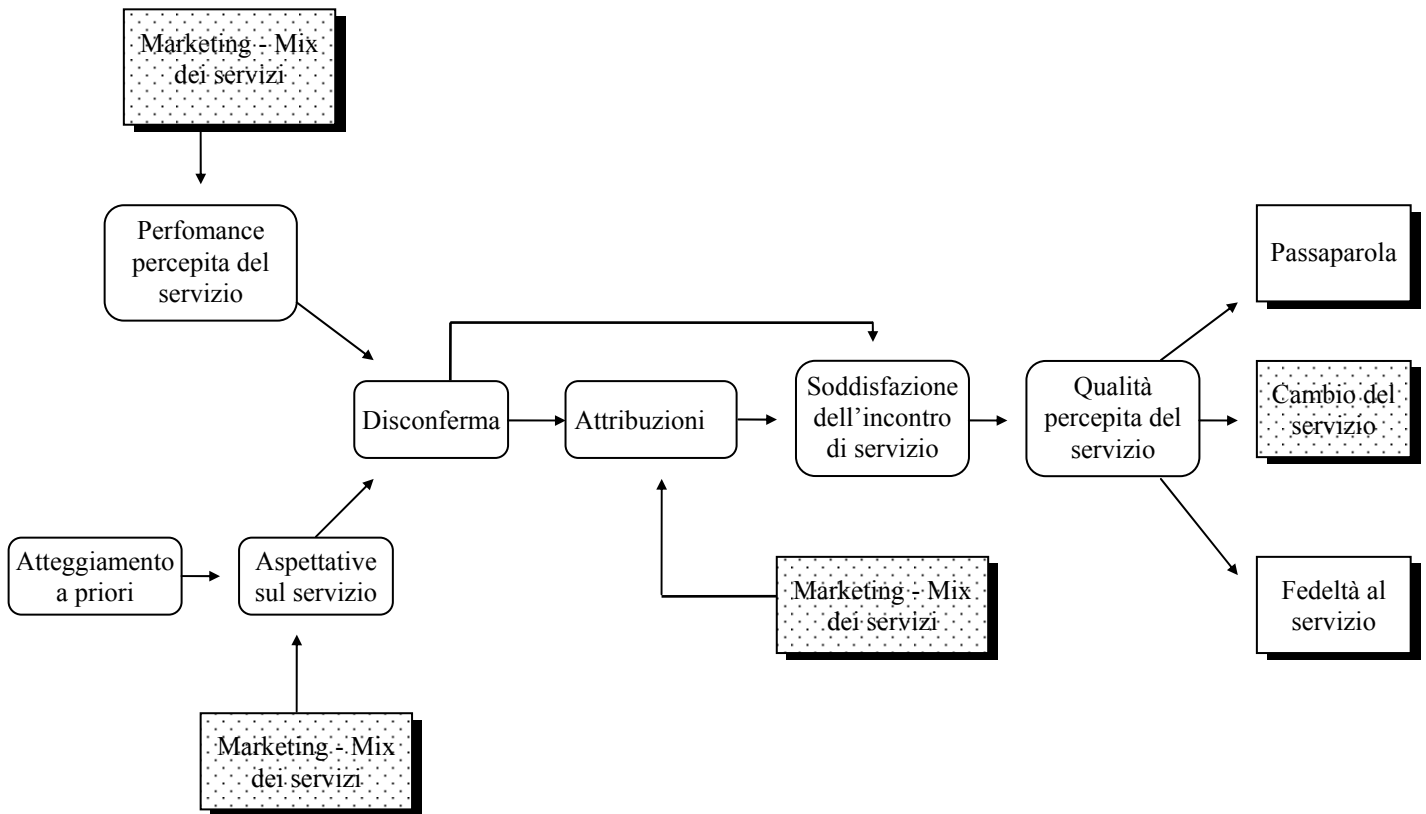
La competenza del personale di contatto indubbiamente influenza la fiducia del cliente e, se si registrano alcuni successi, anche la sua soddisfazione; questo incide anche sull'efficacia delle vendite.

Un modello<sup>32</sup> più completo che tiene conto degli antecedenti e degli effetti della CS/D negli incontri di servizio é il seguente:

<sup>31</sup> Lawrence A. Crosby; Kenneth R. Evans; Deborah Cowles; Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective; in "Journal of Marketing", vol. 54, n.3, July 1990, pp. 68-81.

<sup>32</sup> Mary Jo Bitner; op. cit.

## 3.b)



Da "JOURNAL OF MARKETING"; vol. 54; April 1990; pp. 69-82.

Il livello di soddisfazione/insoddisfazione dell'incontro di servizio viene ancora definito sulla base del paradigma di conferma/disconferma; si ritiene cioè che le precedenti attitudini del consumatore influenzino la formazione delle sue aspettative sull'esito di tale incontro, il confronto tra aspettative e performance percepita da poi luogo alla conferma o alla disconferma (positiva o negativa). L'elemento che differenzia tale modello dagli altri fondati sullo stesso paradigma è l'inserimento delle attribuzioni subito dopo la disconferma e prima di formulare un giudizio di soddisfazione/insoddisfazione.

Per *attribuzioni* si intendono le cause che gli individui ricercano per spiegare il comportamento loro e degli altri e gli eventi che osservano, pertanto l'individuazione delle cause di un'eventuale disconferma media l'effetto di quest'ultima sul livello di soddisfazione/insoddisfazione del cliente; in altre parole le cause identificate e la loro natura possono dar luogo a giudizi di soddisfazione/insoddisfazione ed a comportamenti successivi diversi. WEINER<sup>33</sup> sulla base di molti studi e ricerche sull'argomento ha individuato una classificazione delle attribuzioni in tre categorie concernenti:

- l'individuazione del responsabile;
- il tipo di controllo che questi ha sulla causa;
- la stabilità di quest'ultima, ovvero la probabilità che si ripresenti.

<sup>33</sup>Bernard Weiner, *Spontaneous Causal Thinking*, in "Psychological Bulletin", 97 (1), 1985, pp. 74-84.

Nel modello proposto si tiene conto anche degli effetti del Marketing-Mix sulla CS/D, nell'ambito dei servizi tale costruito include oltre alle quattro tradizionali variabili (Product, Price, Place e Promotion) anche altri elementi che evidenziano la peculiarità degli stessi.

Il Marketing-Mix esteso dei servizi comprende almeno altre tre variabili: l'evidenza fisica (l'ambiente fisico e altri aspetti tangibili), i partecipanti all'incontro di servizio (includendo sia i clienti interni sia gli altri clienti presenti) e il processo (ovvero tutti i meccanismi, le procedure e i flussi di attività). In particolare nel modello si ritiene che il Marketing-Mix esteso entri nel processo di soddisfazione/insoddisfazione dell'incontro di servizio influenzando tre antecedenti della CS/D: le aspettative, la performance percepita e le attribuzioni.

La parte terminale del modello indica che la CS/D può essere un antecedente del più generale costruito della Qualità del Servizio percepita e dei successivi comportamenti dell'individuo nei confronti dell'azienda di servizio, come la fedeltà del cliente; quest'ultima comunque dipende anche da altri fattori come i limiti di tempo o di denaro, i costi di cambiamento e la mancanza di alternative di offerta, in tal senso sarebbe interessante specificare modelli sia per servizi monopolizzati (come gran parte dei servizi pubblici) sia per servizi liberalizzati.

### *3.2.b I Modelli Longitudinali e Multi-Stadio della Customer Satisfaction/Dissatisfaction per i Servizi*

Buona parte dei modelli proposti si basano su dati di tipo cross-section tuttavia, dal momento che i fattori che determinano alcuni dei giudizi di CS/D e le differenze tra le attitudini dei clienti in un dato momento possono non essere uguali a quelli che si sviluppano in periodi successivi, sono stati ipotizzati modelli longitudinali che tengono conto degli effetti che cambiamenti nell'offerta dei servizi o di altri elementi possono avere sia sulla percezione della qualità del servizio sia sui livelli di CS/D.

Quando si considerano periodi di tempo successivi si distingue tra CS/D e Attitudine, essendo la prima riferita ad una valutazione fatta in un certo momento per una specifica transazione e la seconda ad una valutazione globale del servizio. Tale distinzione diventa però meno netta quando si fa riferimento ai servizi e in particolare a quelli forniti di frequente (come i servizi pubblici) o a quelli per i quali cambiamenti nell'offerta sono alquanto impercettibili.

Un modello piuttosto semplice sviluppato proprio per questo tipo di servizi prevede le seguenti equazioni<sup>34</sup>:

$$[1] \quad CS/D_t = f [Disconfirm_t, Perform_t, Expect_{t-1}]$$

cioè la CS/D al tempo t per l'offerta di un servizio dipende dalla performance percepita nello stesso periodo, dalle aspettative formulate nel periodo precedente (t-1) e dall'eventuale divergenza tra questi due costrutti al tempo t.

Per quel che riguarda l'Attitudine del cliente nei confronti di un'azienda di servizio e del servizio stesso si ha:

$$[2] \quad ATTITUDE_t = g [CS/D_t, Attitude_{t-1}]$$

cioè si ritiene che il comportamento di un cliente al tempo t dipende dal comportamento nel periodo precedente (t-1) mediato dal livello di soddisfazione/insoddisfazione dello stesso nei confronti del servizio al tempo t.

<sup>34</sup> Ruth N. Bolton; H. Drew; A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes, in "Journal of Marketing", vol. 55, n. 1, January 1991, pp. 1-9.

Pertanto, come già osservato per i prodotti, nell'ambito dei servizi la CS/D può agire come variabile intermedia insieme alle esperienze e/o alle intenzioni precedenti sui successivi comportamenti del cliente.

Una forma più generale del modello la si ottiene sostituendo l'equazione [1] nella [2], ovvero:

$$[3] \quad \text{ATTITUDE}_t = h [\text{Disconfirm}_t, \text{Perform}_t, \text{Expect}_{t-1}, \text{Attitude}_{t-1}]$$

cioè il comportamento di un cliente al tempo  $t$  dipende da quello del periodo precedente ( $t-1$ ), modificato dalla performance percepita al tempo  $t$ , dalle aspettative formulate al tempo ( $t-1$ ) e dalla loro eventuale disconferma al tempo  $t$ .

Le equazioni [2] e [3] potrebbero comunque comportare dei problemi di valutazione per la presenza tra le variabili indipendenti della stessa variabile dipendente ritardata di un periodo, ciò ha indotto alcuni ricercatori ad assumere come variabile dipendente la differenza semplice: ( $\text{Attitude}_t - \text{Attitude}_{t-1}$ ), ipotizzando quindi che il coefficiente della variabile  $\text{Attitude}_{t-1}$  sia 1; tuttavia tale procedimento non è obbligatorio.

Una versione semplificata del modello generale presentato nella [3] è stata avanzata tenendo conto dei risultati di alcune indagini; per esempio OLIVER<sup>35</sup> ha dimostrato che per i servizi continuamente forniti la CS/D si caratterizza per il ruolo passivo delle aspettative che al più hanno un effetto indiretto attraverso la disconferma, e che quest'ultima poi esercita una certa influenza solo se vi sono cambiamenti nell'offerta di servizio che trascendono dalla precedente esperienza maturata dal cliente con lo stesso; l'effetto della performance percepita sulla CS/D invece sarebbe diretto e indiretto, attraverso la disconferma. Pertanto un cambiamento nell'offerta di servizio, percepito dai clienti, determina un effetto diretto della disconferma sulla CS/D e la non-influenza delle aspettative, dal momento che i clienti non potevano prevedere tale cambiamento; l'equazione [3] diventa pertanto:

$$[4] \quad \text{ATTITUDE}_t = k [\text{Disconfirm}_t, \text{Perform}_t, \text{Attitude}_{t-1}]$$

cioè il comportamento di un cliente al tempo  $t$  nei riguardi di un servizio o dell'azienda che lo fornisce dipende dal suo comportamento nel periodo precedente ( $t-1$ ), modificato dalla performance percepita e dalla disconferma al tempo  $t$ .

I risultati di alcune indagini empiriche sono sostanzialmente consistenti con tale modello mostrando in particolare che l'effetto della disconferma sull'attitudine, attraverso la CS/D, si riduce col trascorrere del tempo essendo maggiore quando si percepiscono i cambiamenti e diminuendo successivamente, quando cioè tali modifiche divengono acquisite dunque attese.

Un altro modello<sup>36</sup> proposto che tiene conto degli antecedenti e delle conseguenze della CS/D per i servizi prevede più stadi: oltre a valutare i livelli di CS/D, misura anche la qualità e il valore di un servizio percepiti dal cliente; si considerano in particolare tre stadi:

- la valutazione della performance del servizio;
- la valutazione della qualità del servizio;
- la valutazione del valore del servizio.

Il paradigma di base per la valutazione della CS/D e della qualità del servizio percepita è quello tradizionale di conferma/disconferma, si assume però che la prima sia un input per la seconda che è dunque influenzata direttamente dalla disconferma e indirettamente, attraverso la CS/D appunto, dalle aspettative, dalla performance percepita e dalla disconferma.

<sup>35</sup>Richard L. Oliver; Processing of the Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions, in "Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior", 2, 1989, pp. 1-16.

<sup>36</sup>Ruth N. Bolton; H. Drew; A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value, in "Journal of Consumer Research", vol. 17, n.4, March 1991, pp. 375-384.

Per i servizi, come per i prodotti, é possibile definire e valutare il valore loro attribuito dagli individui sulla base dell'utilità che quest'ultimi percepiscono confrontando i benefici ricevuti con i costi sostenuti<sup>37</sup>, si instaura cioè una sorta di trade-off tra i vantaggi ottenuti fruendo di un certo servizio ed i costi (monetari e non-monetari) associati al suo uso.

Le equazioni che caratterizzano il modello a tre stadi proposto da Bolton e Drew sono le seguenti:

$$[5] \text{ Perform}_k = p_k [\mathbf{SA}_k]$$

dove  $\text{Perform}_k$  indica la performance percepita del servizio  $k$ ;

$\mathbf{SA}_k$  indica il vettore delle valutazioni percettive di attributi o dimensioni che descrivono il servizio  $k$ ;

$p_k$  indica la funzione con i parametri che dipendono dalla natura del servizio  $k$ ;

si ritiene cioè che la performance percepita di un servizio da parte del cliente sia una funzione delle valutazioni delle performances di particolari attributi e dimensioni dello stesso. Si assume anche che il livello di CS/D per una specifica transazione di servizio sia influenzato da precedenti esperienze di disconferma, aspettative e performance percepita:

$$[6.a] \text{ CS/D} = f [\text{Perform}, \mathbf{Expect}, \mathbf{Disconfirm}]$$

e che esso, a sua volta, influenzi la valutazione globale della qualità del servizio da parte del cliente, cioè:

$$[6.b] \text{ QUALITY} = q_0 [\text{CS/D}]$$

oppure sostituendo la [6.a] nella [6.b]:

$$[6.c] \text{ QUALITY} = q_1 [\text{Perform}, \mathbf{Expect}, \mathbf{Disconfirm}]$$

nella [6.a] e nella [6.c] si ha:

$\text{Perform}$  indica la performance percepita del servizio  $k$ ;

$\mathbf{Expect}$  indica il vettore che descrive le aspettative a priori sulla performance dei servizi componenti ( $k = 1, 2, \dots, K$ );

$\mathbf{Disconfirm}$  indica il vettore che descrive le percezioni della divergenza tra performance aspettative concernenti tutti i servizi componenti ( $k = 1, 2, \dots, K$ ).

Una volta valutata la qualità del servizio si passa al terzo stadio del modello, cioè alla valutazione del valore del servizio per la quale si tiene conto non solo della qualità percepita, ma anche dei costi sostenuti dal cliente e delle sue peculiari caratteristiche:

$$[7.a] \text{ VALUE} = v_0 [\text{Quality}, \mathbf{Sacrifice}, \mathbf{Char}]$$

dove:  $\mathbf{Sacrifice}$  indica il vettore di variabili che descrivono i costi monetari e non monetari associati all'uso del servizio e sostenuti dal cliente;

$\mathbf{Char}$  indica il vettore che descrive le caratteristiche del cliente.

Infine in tale modello si assume che i clienti ponderano le componenti del servizio in modo diverso a seconda che misurano la qualità o il valore del servizio, a differenza di altri modelli nei quali, ipotizzando implicitamente che la qualità del servizio influenza direttamente il valore dello stesso, alle suddette componenti si attribuisce un peso uguale nell'una e nell'altra equazione. Volendo evidenziare e verificare tale ipotesi l'equazione [7.a] diventa:

$$[7.b] \text{ VALUE} = v_1 [\text{Quality}, \mathbf{Sacrifice}, \mathbf{Char}, \text{Perform}, \mathbf{Expect}, \mathbf{Disconfirm}].$$

<sup>37</sup>Valarie A., Zeithaml; Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in "Journal of Marketing", 52 (3), 1988, pp. 2-22.

Tale modello suggerisce quindi un superamento della tradizionale ipotesi secondo cui il valore scaturisce dal trade-off tra qualità percepita e costi cioè, affinché i clienti attribuiscono al servizio un valore elevato, non è più sufficiente che l'azienda che lo eroga massimizzi le valutazioni della qualità percepita e minimizzi i costi occorre anche che fornisca servizi flessibili, adattati ai gusti e alle aspettative differenti che caratterizzano il segmento di mercato cui si rivolge. Pertanto, sebbene qualità e valore di un servizio siano strettamente correlati, in effetti si tratta di due costrutti distinti non solo perché le stesse componenti della qualità del servizio vengono ponderate in modo diverso quando si valuta il valore, ma anche perché alcune indagini hanno mostrato che la disconferma ha un effetto maggiore sulla valutazione del valore piuttosto che su quella della qualità di un servizio dal momento che sul primo essa agisce sia direttamente sia indirettamente (attraverso la qualità percepita) e, ancora, perché le caratteristiche dei clienti influiscono sulla valutazione del valore di un servizio ma non su quella della sua qualità.

### 3.2.c Modelli Non-Lineari della Customer Satisfaction/Dissatisfaction per i Servizi

La maggior parte dei modelli di CS/D proposti sia per i prodotti sia per i servizi si basano sul paradigma di conferma/disconferma, secondo cui il livello di CS/D è in funzione del grado in cui le aspettative sono eguagliate, superate o non incontrate dalla performance percepita; molte volte la CS/D è stata ritenuta un antecedente del giudizio sulla qualità del prodotto/servizio e del successivo comportamento del cliente ed in tutti i casi poi sono state ipotizzate relazioni semplici e di tipo lineare. La constatazione che nella realtà le relazioni tra costi sostenuti dal cliente, livello di CS/D e successivi comportamenti (in particolare la fedeltà del cliente) sono molto più complesse ha indotto a sviluppare alcuni modelli fondati su relazioni di tipo non-lineare. COYNE<sup>38</sup>, per esempio, aveva osservato che le relazioni tra soddisfazione/insoddisfazione e comportamento del cliente spesso risultano non-lineari e coinvolgono due soglie critiche: quando il livello di soddisfazione del cliente per un dato servizio supera la *soglia di soddisfazione* la sua fedeltà aumenta rapidamente, mentre nel caso in cui il livello di insoddisfazione scende al di sotto della *soglia di insoddisfazione* la fedeltà del cliente declina rapidamente; tra queste due soglie invece la fedeltà del cliente si mantiene pressoché costante. Inoltre il comportamento di ciascun individuo si adatta con qualche ritardo ai livelli di soddisfazione/insoddisfazione, cioè è improbabile che l'insoddisfazione per una singola transazione induca il cliente a cambiare repentinamente atteggiamento verso un'azienda (ovvero non è più fedele), soprattutto se gli ostacoli al cambiamento sono molto elevati; così come è improbabile che la soddisfazione del cliente per una singola transazione lo renda immediatamente fedele ad un'azienda.

La constatazione dell'esistenza di relazioni non lineari e di almeno due soglie critiche di soddisfazione/insoddisfazione rende alquanto problematico l'adattamento di uno specifico modello e ancor di più di quelli tradizionali. Proprio per superare tali difficoltà è stato elaborato un modello<sup>39</sup>, basato sulla Teoria della Catastrofe<sup>40</sup>, che sotto alcune condizioni consente di esaminare come alcuni investimenti nelle strategie di servizio possano influenzare la CS/D e, quindi, la fedeltà del cliente e l'acquisto ripetuto, al fine di attuare le strategie più efficaci.

<sup>38</sup>Kevin Coyne; Beyond Service Fads-Meaningful Strategies for the Real World, in "Sloan Management Review", 30 (Summer) 1989, pp. 69-76.

<sup>39</sup>Terence A. Oliva; Richard L. Oliver; Ian C. MacMillan; A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies, in "Journal of Marketing", vol. 56, July 1992, pp. 83-95.

<sup>40</sup>Thom Rene; Structural Stability and Morphogenesis, 1975, Reading, MA: W. A. Benjamin.

E. C. Zeeman; Catastrophe Theory, in "Scientific American", 234 (May) 1976, pp. 65-83.

E. C. Zeeman; Catastrophe Theory: Selected Papers 1972-1977, 1977, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Il principale vantaggio dei modelli basati sulla Teoria della Catastrofe é quello di riuscire a descrivere un comportamento complesso in un numero di equazioni non-lineari minore rispetto al numero di equazioni lineari che sarebbero necessarie per descrivere lo stesso fenomeno.

I modelli di questo tipo si possono stimare mediante due approcci diversi:

- a) la procedura di COBB<sup>41</sup>, classificata come un metodo statistico esplorativo perché non consente di indicare a priori qual é la variabile dipendente e quali sono le variabili indipendenti;
- b) la procedura elaborata da OLIVA et al.<sup>42</sup>, detta GEMCAT, che consente di indicare a priori la variabile dipendente e quelle indipendenti.

Secondo il modello proposto da Oliva, Oliver e MacMilliam si ipotizza che la relazione tra CS/D e fedeltà del cliente sia lineare o non-lineare secondo il livello di coinvolgimento dell'individuo; il coinvolgimento comporta una certa resistenza a cambiare opinione, pertanto più l'individuo é coinvolto (in particolare più elevati sono i costi e gli sforzi sostenuti) più é fedele e affinché modifichi tale atteggiamento nei confronti di un'azienda di servizio é necessario che l'insoddisfazione raggiunga livelli molto alti o sia ripetitiva. Pertanto né l'impegno né la soddisfazione del cliente si connettono linearmente alla sua fedeltà verso un'azienda sia perché l'impegno associato all'insoddisfazione darà luogo, ad un certo momento, ad un cambiamento di atteggiamento nei confronti di un'azienda (così come la soddisfazione associata alla mancanza di impegno darà luogo alla fedeltà del cliente), sia perché un giudizio di soddisfazione successivo a molti giudizi di insoddisfazione non comporterà direttamente la fedeltà del cliente fino a quando non venga raggiunta la soglia critica della soddisfazione (così come un giudizio di insoddisfazione che segue molti giudizi di soddisfazione non implica un cambiamento repentino nella fedeltà del cliente, questo avviene solo quando si raggiunge la soglia critica dell'insoddisfazione).

Nel contesto dei servizi il coinvolgimento, l'impegno o la decisione di un acquisto sono rappresentati dallo sforzo, dal costo e dall'investimento che il cliente deve sostenere.

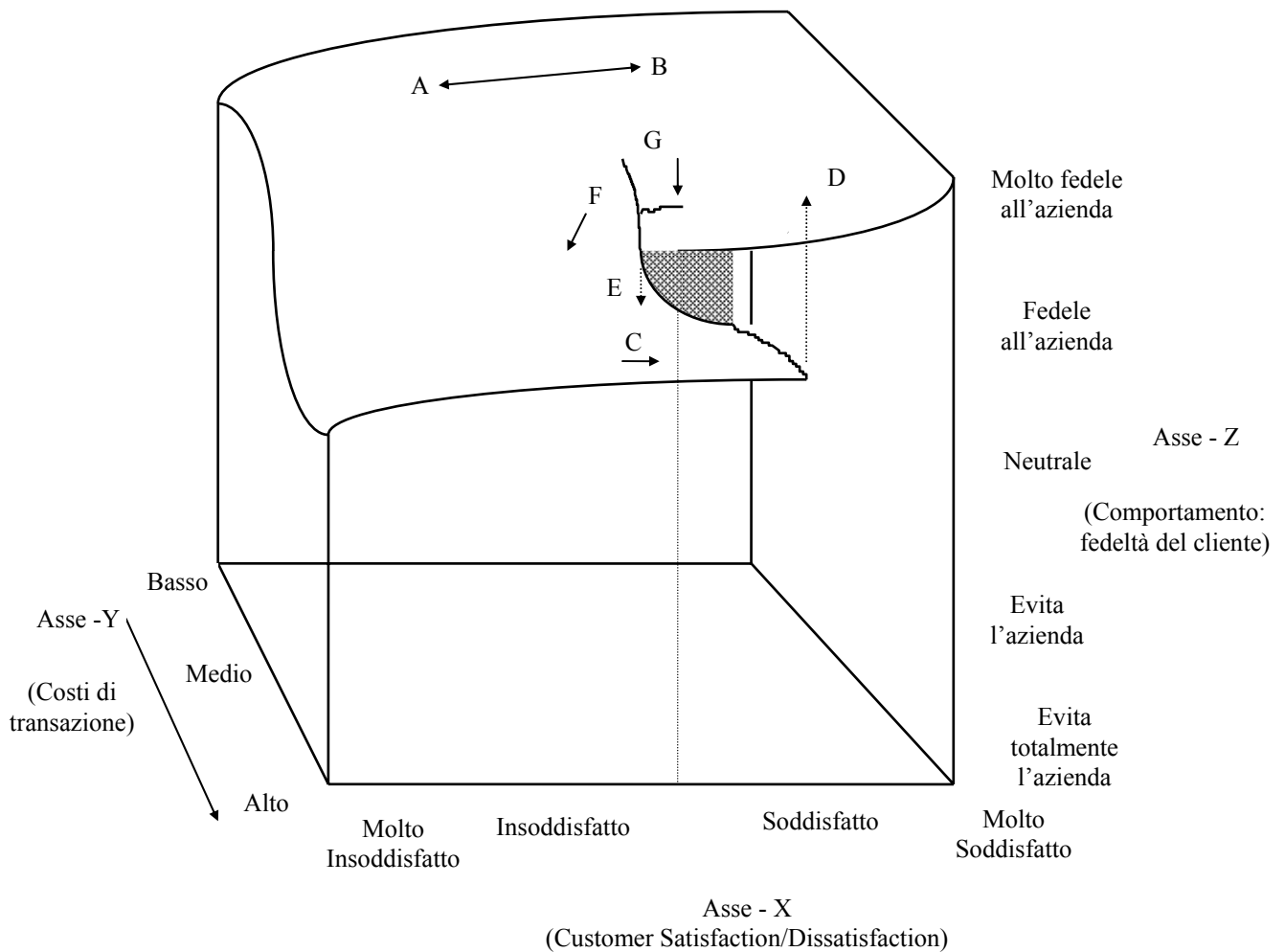
---

<sup>41</sup>Loren Cobb; Stochastic Catastrophe Models and Multimodal Distributions, in "Behavioral Science", 23 (September), 1978, pp. 360-374.

<sup>42</sup>Terence A. Oliva; Wayne S. De Sarbo; Diana L. Day; Kamel Jedidi; GEMCAT: A General Multivariate Methodology for Estimating Catastrophe Models, in "Behavioral Science", 32 (April) 1987, pp. 121-137.

Un'esemplificazione del modello che si propone è la seguente:

3.c)



Da "JOURNAL OF MARKETING"; vol. 56; July 1992; pp. 83-95.

Si tratta di un modello tridimensionale la cui equazione principale è:

$$[1] \quad Z^3 - X - YZ = 0$$

dove **Z** è la variabile dipendente posta sull'asse verticale e indica la fedeltà di un cliente verso un'azienda di servizio; si assume che l'aggiustamento nel livello di fedeltà avvenga con qualche ritardo rispetto ad un certo giudizio di soddisfazione/insoddisfazione.

**X** è una delle due variabili indipendenti posta sull'asse orizzontale dove controlla gli spostamenti sinistra-destra, essa indica il livello di CS/D misurato lungo un continuum unidimensionale che va da Insoddisfazione intensa a Soddisfazione estrema; è considerata un costrutto latente con indicatori multipli a livello di attributo. Si ritiene anche che i costrutti di aspettative e disconferma e i giudizi di qualità siano insiti in tale variabile.

**Y** è l'altra variabile indipendente che controlla i movimenti avanti-indietro e indica i costi di transazione sostenuti dal cliente; anch'essa è un costrutto latente che indica il grado di coinvolgimento del cliente nella transazione del servizio, solitamente più elevati sono i costi maggiore è il livello di coinvolgimento del cliente.



Il comportamento del cliente viene descritto dal movimento all'interno e intorno all'area delimitata in figura (3.c) e può assumere cinque specificazioni diverse:

1. Divergenza, si ha tale comportamento quando il valore della variabile Y aumenta positivamente a partire dall'origine, piccole differenze nei valori iniziali della variabile X possono dar luogo ad un comportamento finale del tutto diverso e opposto rispetto a quello iniziale (si vedano i punti F e G in Fig. 3.c).
2. Catastrofe, tale comportamento si manifesta lungo la dimensione della variabile Z quando avvengono spostamenti improvvisi e continui cioè quando i valori delle variabili X e Y sono tali che si passa da una superficie a quella opposta, questo andamento indica un improvviso cambiamento nel comportamento del cliente (si veda lo spostamento dal punto C al punto D e da D a E in Fig. 3.c).
3. Isteresi, questo andamento si presenta quando, una volta avvenuto un improvviso cambiamento nel comportamento del cliente, non è più possibile tornare alla posizione iniziale anche se i valori delle variabili indipendenti ritornano agli stessi livelli che precedevano il cambiamento. Ciò vuol dire che vi è un ritardo o un'inerzia (isteresi appunto) che tende a mantenere il comportamento corrente del cliente (si vedano i punti C, D, E in Fig. 3.c).
4. Bimodalità, si ha tale comportamento quando la variabile dipendente Z può assumere per un dato insieme di variabili indipendenti solo uno dei due valori estremi possibili. Poiché il comportamento corrente dipende da quello precedente, aggiustamenti nel servizio offerto a clienti insoddisfatti non ridurranno subito il loro livello di insoddisfazione, così come insuccessi in servizi che avevano soddisfatto un cliente non abbasseranno immediatamente il suo livello di soddisfazione.
5. Inaccessibilità, rappresenta il comportamento che un cliente può assumere con minor probabilità (si veda la parte adombrata in Fig. 3.c); infatti i clienti con costi di transazione molto elevati hanno una probabilità maggiore o di essere fedeli ad un'azienda o di evitarla ed una probabilità minore di essere neutrali, questa situazione si presenta solitamente quando il cliente ha un elevato grado di coinvolgimento con il servizio.

I cambiamenti nel comportamento del cliente dovuti all'effetto mediatore dei costi di transazione sulla CS/D variano a seconda che:

- a) i costi di transazione siano bassi: in tal caso il comportamento del cliente può oscillare dall'essere neutrale nei confronti di un'azienda all'essere fedele, ma ad un basso livello, oppure il cliente può evitare l'azienda (si veda lo spostamento da A a B nella regione dei costi di transazione bassi in Fig. 3.c). I servizi che comportano bassi costi di transazione per i clienti sono relativamente poco importanti, pertanto cambiamenti nei livelli di soddisfazione/insoddisfazione danno luogo a modifiche nel livello di fedeltà ad un tasso molto piccolo;
- b) i costi di transazione siano medi: in tal caso i clienti tendono ad essere più fedeli o ad evitare l'azienda piuttosto che essere neutrali, dal momento che il livello di coinvolgimento nell'acquisto comincia ad essere più elevato. In questa condizione piccoli cambiamenti nei livelli di soddisfazione/insoddisfazione possono comportare sostanziali modifiche nel livello di fedeltà tuttavia, poiché quando la variabile X si muove dalla Soddisfazione verso l'Insoddisfazione il corrispondente cambiamento nella variabile Z (dall'essere fedele ad un'azienda ad evitarla) non avviene in modo discontinuo ma continuo, può accadere che se il cliente non è né soddisfatto né insoddisfatto il suo atteggiamento verso l'azienda sia neutrale;
- c) i costi di transazione siano alti: in tal caso il comportamento di un cliente è di tipo bimodale, cioè o è fedele ad un'azienda o la evita ma certamente non è neutrale nei suoi confronti, neanche quando il suo livello di soddisfazione/insoddisfazione è intermedio. Infatti quando l'individuo è altamente coinvolto, egli tende a mantenere la propria posizione (è fedele o evita un'azienda) e la modifica solo quando il livello di soddisfazione/insoddisfazione assume un valore elevato ed opposto rispetto al precedente; in questo caso emergono le due soglie critiche di soddisfazione/insoddisfazione che individuano i *punti di svolta* del comportamento.

Dei tanti modelli proposti questo é tra i piú originali; bisogna osservare che se da una parte i tradizionali modelli lineari hanno il vantaggio di essere relativamente piú facili da stimare rispetto a quelli non-lineari come quello appena presentato, dall'altra quest'ultimi hanno indubbiamente il pregio di riflettere piú efficacemente la complessità delle relazioni reali rispetto alla visione piú semplificata dei primi. Tenendo conto della maggiore veridicitá dei modelli non lineari ed anche del fatto che sui modelli tradizionali già molto si é indagato, per quanto molti aspetti sono ancora da approfondire come abbiamo precedentemente notato, certamente la direzione piú nuova da investigare e che può suscitare maggiore interesse, attenzione e curiosità é proprio quella indicata dai modelli non-lineari, suscettibili di nuovi e interessanti sviluppi.

#### 4. Conclusioni

A conclusione di questo lavoro sembra lecito osservare che ancora notevole é il divario tra i Paesi in cui i concetti di qualità e organizzazione delle risorse umane fanno parte della cultura comune (come in Giappone) o sono stati codificati già da molto tempo (come in Germania) e quelli in cui ancora devono essere sperimentati ed eventualmente codificati (come in Italia). Nel nostro Paese, in particolare, sono ancora poche le imprese che si distinguono per elevati livelli di qualità e, quindi, di soddisfazione della clientela, oltretutto sono quelle leader (ad esempio FIAT), di maggiori dimensioni, che hanno da tempo "programmi per la qualità". Molto invece rimane da fare per le imprese di medie e piccole dimensioni, che costituiscono gran parte del tessuto economico italiano, nelle quali spesso mancano le risorse finanziarie e, soprattutto, umane necessarie per avviare nuove forme organizzative.

La qualità é remunerativa solo se inserita in una strategia che riguarda l'intero sistema e che tiene conto delle reali capacità di un'azienda, delle sue risorse disponibili e/o acquisibili e soprattutto delle esigenze del mercato; essa inoltre richiede un impegno completo e non parziale o temporaneo. Ogni sforzo deve essere indirizzato a migliorare la qualità dei prodotti/servizi nel senso piú ampio del termine, cioè includendo da una parte i rapporti azienda-consumatore o azienda-cliente o, secondo una concezione piú globale, azienda-cittadino e dall'altra il raggiungimento ed il mantenimento di livelli di produttività tali da assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo di un'azienda nell'ambito del complesso sistema economico internazionale.

Al fine di raggiungere tale obiettivo, abbiamo avuto modo di sottolineare l'importanza della soddisfazione dei Clienti Interni, come punto di partenza fondamentale per il soddisfacimento dei Clienti Esterni. Il coinvolgimento dei dipendenti diventa cruciale per l'attuazione di una politica di rinnovamento gestionale fondata sulla qualità, sulla economicità dei risultati conseguiti e che ha come meta finale il raggiungimento dei piú elevati livelli di soddisfazione del cliente. Il momento partecipativo é davvero importante, attraverso questo si organizzano i processi e le riforme organizzative con cui raggiungere gli obiettivi posti; é necessario quindi un rapporto di scambio e di fiducia tra le due parti sociali coinvolte, datori di lavori e rappresentanze dei lavoratori, al fine di stabilire insieme gli obiettivi e le strategie da adottare per conseguirli.

L'applicazione di un metodo "democratico" nelle relazioni industriali consentirebbe di ottimizzare il conseguimento di soddisfazioni personali, lo sviluppo delle capacità individuali e la possibilità di applicare tali capacità per il raggiungimento di scopi legittimi, ovvero tale metodo indurrebbe ciascuno a dare il meglio di sé con chiari benefici per i clienti finali<sup>43</sup>.

In ogni caso, per migliorare la soddisfazione del cliente non basta agire solo sulla qualità, ad essa occorre affiancare anche l'innovazione; infatti per quanto elevato sia il livello di qualità di un prodotto o di un servizio, questo potrebbe non essere piú sufficiente di fronte ad una concorrenza

<sup>43</sup> Valère Cantarelli; *Qualità Scuola di Democrazia*, editoriale ITACA, I ed. Ottobre 1990.

che immette continuamente novità sul mercato, che è in grado di scovare i reconditi desideri dei consumatori o di "crearli" appositamente, consumatori che comunque il più elevato livello di benessere e di informazioni disponibili ha reso più liberi ed esigenti, tra questi si includono anche i clienti industriali che scelgono i loro fornitori con tecniche sempre più severe.

Per quel che riguarda la misurazione della Customer Satisfaction/Dissatisfaction (CS/D), abbiamo avuto modo di osservare come la principale difficoltà scaturisca dalla soggettività e relatività del giudizio di soddisfazione o insoddisfazione, quest'ultimo infatti può variare a seconda delle caratteristiche e delle esigenze di un individuo che, insieme alle informazioni di cui dispone, contribuiscono a formare le sue aspettative sulla prestazione di un prodotto o di un servizio, degli aspetti specifici di quest'ultimi e da come vengono percepiti dal consumatore, nonché del tipo di prodotto/servizio considerato. Pertanto individuare misure della CS/D, soprattutto misure generalizzabili, è alquanto difficile perché innumerevoli sono i fattori da considerare.

Sono stati sviluppati parecchi modelli allo scopo di valutare i livelli di CS/D, si tratta di modelli più o meno esaurienti: alcuni sono piuttosto semplici altri, più completi, tengono conto di buona parte dei fattori che possono influenzare il giudizio finale di soddisfazione /insoddisfazione e delle principali conseguenze di tale giudizio sul successivo comportamento del consumatore. La maggior parte di questi modelli si fonda su relazioni lineari, assumendo come principale paradigma di riferimento quello di conferma/disconferma; si pone invece in un'ottica diversa, più innovativa e soprattutto più realistica, l'ultimo modello presentato, basato sulla Teoria della Catastrofe, che presuppone relazioni non-lineari e l'esistenza di due soglie critiche di Soddisfazione e Insoddisfazione, rispettivamente.

Questa sembra essere la nuova direzione da intraprendere per gli studi sulla CS/D, senza trascurare le altre naturalmente, dal momento che offre la possibilità di individuare relazioni quantitative più vicine alla realtà, pertanto più indicative per le aziende e per le loro strategie.

Ulteriori sviluppi sono possibili anche per altri aspetti, ad esempio è auspicabile che si indaghi sui fattori che influenzano la formazione delle aspettative e/o delle Norme di Performance, o che si approfondiscano le cause delle differenze tra beni durevoli e non-durevoli e tra prodotti e servizi. Ancora sono certamente da esplorare in modo più attento gli aspetti concernenti il rapporto che si instaura tra produttore e consumatore e, ancor di più, tra il personale di contatto di un'azienda di servizio ed i suoi utenti.

Si tratta di elementi che, per quanto siano stati già indagati e misurati, meritano un'ulteriore analisi soprattutto per quel che riguarda la valutazione, ricercando indicatori e scale più appropriate. Questi strumenti di misura inoltre dovrebbero avere i requisiti di validità interna ed esterna, cioè dovrebbero essere tali da poter essere utilizzati al di fuori del contesto nel quale sono stati prodotti e sperimentati, ciò è certamente difficile se si tiene conto della varietà e della eterogeneità dei prodotti, dei servizi e, soprattutto, degli individui. Infine l'aspetto probabilmente più interessante dell'argomento è, oltre la sua validità dal punto di vista strategico-organizzativo, la possibilità che offre alla ricerca di individuare e sperimentare direzioni sempre nuove dell'indagine: nulla è standardizzato o applicabile in ogni situazione, di volta in volta occorre o adattare gli strumenti disponibili o escogitarne di totalmente nuovi. Sarebbe oltretutto paradossale se il "miglioramento continuo" delle metodologie e dei metodi di misurazione non si applicasse proprio nell'ambito degli studi e delle ricerche sulla CS/D, che del Kaizen fa il suo principio fondamentale.

**BIBLIOGRAFIA**

- Anderson Ralph E., Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfermed Expectancy on Perceived Product Performance, in "Journal of Marketing Research", 10 (February) 1977, pp. 39-44.
- Bearden William O., Jesse E. Teel, Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports, in "Journal of Marketing Research", vol. XX, February 1983, pp. 21-28.
- Bellandi Giuseppe, *La Gestione Strategica della Qualita' nei Rapporti Azienda-Mercato*, Giuffre' Editore.
- Beltramini R. F., D. A. Pitta, Il Rapporto fra Cliente e Agenzia Pubblicitaria, in "Problemi di Gestione", vol. XIX, 2, 1991, pp. 91-104.
- Berger Joseph, Thomas L. Conner e M. Hamit Fisek, *Expectation States Theory: A Theoretical Research Program*, 1974, Cambridge, MA: Winthrop Publishers.
- Berger Joseph, M. Hamit Fisek, Robert Z. Norman e Morris Zelditch, *Status Characteristics in Social Interaction: An Expectation State Approach*, 1977, New York: Elsevier-North Holland Publishing Company.
- Bitner Mary Jo, Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, in "Journal of Marketing", vol. 54, N. 2, April 1990, pp. 69-82.
- Bitner Mary Jo, Bernard H. Booms, Mary Stanfield Tetreault, The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in "Journal of Marketing", vol. 54, N. 1, January 1990, pp. 71-84.
- Bitran G. R., J. Hoech, Come Migliorare il Contatto con la Clientela, in "Problemi di Gestione", vol. XVIII, 7/8, 1990, pp. 64-82.
- Bolton Ruth N., James H. Drew, A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes, in "Journal of Marketing", vol. 55, N. 1, January 1991, pp. 1-9.
- Bolton Ruth N., James H. Drew, A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value, in "Journal of Consumer Research", vol. 17, N. 4, March 1991, pp. 375-384.
- Brown Stephen W., Teresa A. Swartz, A Gap Analysis of Professional Service Quality, in "Journal of Marketing", vol. 53, N. 2, April 1989, pp. 92-98.
- Cantarelli Valère, *Qualita' Scuola di Democrazia*, Editoriale ITACA, I ed. ottobre 1990.
- Cardozo Richard, Customer Satisfaction: Laboratory Study and Marketing Action, in "Journal of Marketing Research", 2 (August) 1964, pp. 244-249.
- Carrel Michael R., John E. Dittrich, Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations and New Directions, in "Academy of Management Review", 3 (April) 1978, pp. 202-210.
- Chauvel Alain-Michel, Quality in Europe: Towards the Year 2000, in "Quality", N.3, September 1993, pp. 4-7.
- Churchill Gilbert A., Jr., Carol Surprenant, An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in "Journal of Marketing Research", vol. XIX, November 1982, pp. 491- 504.
- Cobb Loren, Stochastic Catastrophe Models and Multimodal Distributions, in "Behavioral Science", 23 (September) 1978, pp. 360-374.
- Coyne Kevin, Beyond Service Fads-Meaningful Strategies for the Real World, in "Sloan Management Review", 30 (Summer) 1989, pp. 69-76.
- Cronin J. Joseph, Jr., Steven A. Taylor, Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, in "Journal of Marketing", vol. 56, N. 3, July 1992, pp. 55-68.
- Crosby Lawrence A., Kenneth R. Evans, Deborah Cowles, Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in "Journal of Marketing", vol. 54, N.3, July 1990, pp. 68-81.
- Dawes Robyn M., David Singer e Frank Lemons, An Experimental Analysis of the Contrast Effect and Its Implications for Intergroup Communication and the Indirect Assessment of Attitude, in "Journal of Personality and Social Psychology", 21 (March) 1972, pp. 281-295.
- Day Ralph L., "Extending the Concept of Consumer Satisfaction", in *Advances in Consumer Research*, vol. 4, William D. Perreault, Jr., 1977, ed. Atlanta: Association for Consumer Research, pp. 149-154.
- D'Egidio Franco, Claus Moeller, *Vision & Leadership* (Per un Cambiamento Culturale teso all'Eccellenza. La Chiave per il Successo della Qualita' Totale), UOMINI & IMPRESE Franco Angeli, ed. 1992.
- Duke Alan, Training for the Customer, in "Quality", N. 2, June 1993, pp. 9-11.
- Finkelmann Dan, Tony Goland, Il Caso del Cliente Insoddisfatto, in "Harvard Espansione", N. 51, Giugno 1991, pp. 105-113.

- Fiske Susan T., Mark A. Pavelchak, "Category-Based versus Piecemeal-Based Affective Responses: Developments in Schema-Triggered Affect", in *Handbook of Motivation and Cognition*, ed. Richard N. Sorrentino e Troy Higgins, 1986, New York: Guilford, pp. 167-203.
- Fornell Claes, A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience, in "Journal of Marketing", vol. 56, N. 1, January 1992, pp. 6-21.
- Fraser-Robinson J., *Total Quality Marketing* (Cosa cambia nelle Vendite, nel Marketing e nella Pubblicità), ed. FrancoAngeli, 1992.
- Frisina Girolamo, *Qualità tra Strategia d'Impresa e Cultura*, editoriale ITACA, I ed. ottobre 1990.
- Galgano Alberto, *La Qualità Totale*, Il Sole 24 Ore Libri, III ristampa giugno 1991.
- Gasco Marcello, Il Controllo dei Processi, in "Harvard Espansione", N. 52, Settembre 1991, pp. 83-88.
- Gasco Marcello, Gianfranco Casati, La Qualità Totale ed il Processo di Pianificazione e Controllo, in "Harvard Espansione", N. 49, Dicembre 1990, pp. 71-75.
- Hauser John R., Don Clausing, The House of Quality, in "Harvard Business Review", vol. 66, N. 3, May-June 1988, pp. 63-73.
- Helson H., *Adaptation Level Theory: An Experimental and Systematic Approach to Behavior*, 1964, New York: Harper & Row.
- Hjorth-Anderson Chr., The Concept of Quality and the Efficiency of Markets for Consumer Products, in "Journal of Consumer Research", 11 (2), 1984, pp. 708-718.
- Holbrook Morris B., Kim P. Corfman, "Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again", in *Perceived Quality*, J. Jacoby e J. Olson, 1985, ed. Lexington, MA: Lexington Books, pp. 31-57.
- Hovland Carl I., O. J. Harvey e Muzafer Sherif, Assimilation and Contrast Effects in Reactions to Communication and Attitude Change, in "Journal of Abnormal and Social Psychology", 55 (July) 1957, pp. 244-252.
- Hunt H. Keith, "CS/D - Overview and Future Research Directions", in *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, ed. H. Keith Hunt, Cambridge, 1977, MA: Marketing Science Institute, pp. 455-489.
- Izard Carol E., *Human Emotions*, 1977, New York: plenum.
- Jacoby J., R. W. Chestnut, W. D. Hoyer, D. W. Sheluga e M. J. Donahue, "Psychometric Characteristics of Behavioral Process Data: Preliminary Findings on Validity and Generalizability", in *Advances in Consumer Research*, vol. 5, H. Keith Hunt, 1978, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, pp. 546-554.
- Jasso Guillermina, A New Theory of Distributive Justice, in "American Sociological Review", 45 (February) 1980, pp. 3- 32.
- Jasso Guillermina, Peter H. Rossi, Distributive Justice and Earned Income, in "American Sociological Review", 42 (August) 1977, pp. 639-651.
- Johnson Michael D., Claes Fornell, A Framework for Comparing Customer Satisfaction across Individuals and Product Categories, in "Journal of Economic Psychology", vol. 12, N.2, June 1991, pp.267-286.
- La Barbera Priscilla A., David Mazursky, A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: the Dynamic Aspect of the Cognitive Process, in "Journal of Marketing Research", vol. XX, November 1983, pp. 393-404.
- La Tour Stephen A., Nancy C. Peat, "Conceptual and Methodological Issues in Consumer Satisfaction Research", in *Advances in Consumer Research*, vol.6, William L. Wilkie, 1979, ed. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, pp. 431-437.
- Lutz Richard, "Quality is as Quality does: An Attitudinal Perspective on Consumer Quality Judgements", presentation to the Marketing Science Institute Trustees' Meeting, 1986, Cambridge, MA.
- Maheswaran Durairaj, Brian Sternthal, The Effects of Knowledge, Motivation and Type of Message on Ad Processing and Product Judgements, in "Journal of Consumer Research", vol. 17, N. 1, June 1990, pp. 66-73.
- Mandler George P., "The Structure of Value: Accounting for Taste", in *Affect and Cognition: the 17th Annual Carnegie Symposium on Cognition*, ed. Margaret S. Clarke and Susan T. Fiske, Hillsdale, 1982, NJ: Erlbaum, pp. 3-36.
- Maslow A. H., Theory of Human Motivation, in "Psychological Review", N. 50, 1943.

- Maslow A. H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954.
- Maynes E. Scott, The Concept and Measurement of Product Quality, in "Household Production and Consumption", 40 (5), 1976, pp. 529-559.
- Merli Giorgio, *Total Quality Management*, ISEDI, I ed. 1991.
- Milgrom Paul, John Roberts, Price and Advertising Signals of Product Quality, in "Journal of Political Economy", 94 (4), 1986, pp. 796-821.
- Monroe Kent B., R. Krishnan, "The Effect of Price on Subjective Product Evaluations", in *Perceived Quality*, J. Jacoby e J. Olson, 1985, ed. Lexington, MA: Lexington Books, pp. 209- 232.
- Nelson Philip, Information and Consumer Behavior, in "Journal of Political Economy", 78 (20), 1970, pp. 311-329.
- Nelson Philip, Advertising as Information, in "Journal of Political Economy", 81 (4), 1974, pp. 729-754.
- Oliva Terence A., Wayne De Sarbo, Diana L. Day, Kamel Jedidi, GEMCAT: A General Multivariate Methodology for Estimating Catastrophe Models, in "Behavioral Science", 32 (April) 1987, pp. 121-137.
- Oliva Terence A., Richard L. Oliver, Ian C. MacMillan, A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies, in "Journal of Marketing", vol. 56, N. 3, July 1992, pp. 83-95.
- Oliver Richard L., "A Theoretical Reinterpretation of Expectation and Disconfirmation Effects on Posterior Product Evaluation: Experiences in the Field", in *Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Ralph Day, 1977, ed. Bloomington: Indiana University (April), pp. 2-9.
- Oliver Richard L., "Conceptualization and Measurement of Disconfirmation Perceptions in the Prediction of Consumer Satisfaction", in *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, ed. H. Keith Hunt e Ralph Day, 1980, Bloomington: School of Business, Division of Research, Indiana University, pp. 2-6.
- Oliver Richard L., A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in "Journal of Marketing Research", 17 (November) 1980, pp. 460-469.
- Oliver Richard L., Processing of the Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions, in "Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior", 2, 1989, pp. 1- 16.
- Oliver Richard L., William O. Bearden, Disconfirmation Processes and Consumer Evaluations in Product Usage, in "Journal of Business Research", vol. 13, N. 3, June 1985, pp. 235-246.
- Oliver Richard L., Wayne De Sarbo, Response Determinants in Satisfaction Judgements, in "Journal of Consumer Research", vol. 14, N. 4, March 1988, pp. 495-507.
- Oliver Richard L., John E. Swan, Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach, in "Journal of Marketing", vol. 53, April 1989, pp. 21-35.
- Oliver Richard L., John E. Swan, Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction, in "Journal of Consumer Research", vol. 16, N.3, December 1989, pp. 372-383.
- Olshavsky Richard W., "Perceived Quality in Consumer Decision Making: An Integrated Theoretical Perspective", in *Perceived Quality*, J. Jacoby e J. Olson, 1985, ed. Lexington, MA: Lexington Books, pp. 3-29.
- Olshavsky Richard W., John A. Miller, Consumer Expectations, Product Performance and Perceived Product Quality, in "Journal of Marketing Research", 3 (February) 1972, pp. 19-21.
- Olson Jerry C., "Price as an Informational Cue: Effects in Product Evaluation", in *Consumer and Industrial Buying Behavior*, Arch G. Woodside, Jagdish N. Sheth e Peter D. Bennet, 1977, ed. New York: North Holland Publishing Company, pp. 267- 286.
- Olson Jerry C., Thomas J. Reynolds, "Understanding Consumers' Cognitive Structures: Implications for Advertising Strategy", in *Advertising and Consumer Psychology*, L. Percy e A. Woodside, ed. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in "Journal of Marketing", vol. 49, N. 4, Fall 1985, pp. 41-50.
- Plutchik Robert, *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, 1980, New York: Harper & Row.
- Ptuff Anita, "An Index of Consumer Satisfaction", in Proceedings of the Third Annual Conference, Association for Consumer Research, November 1972, pp. 713-737.
- Quinn James Brian, Thomas L. Doorley, Penny C. Paquette, Beyond Products: Services-Based Strategy, in "Harvard Business Review", vol. 68, N. 2, March-April 1990, pp. 59-68.

- Reichheld Frederick F., W. Earl Sasser Jr., Zero Defections: Quality Comes to Services, in "Harvard Business Review", vol. 68, N. 5, September-October 1990, pp. 105-111.
- Rene Thom, *Structural Stability and Morphogenesis*, 1975, Reading, MA: W. A. Benjamin.
- Ricci Aldo, *Qualita' Totale per l' Azienda*, ETAS LIBRI, I ed. Aprile 1990.
- Romiti Cesare, Nella Sfida Globale Vince il Consumatore, in "Mondo Economico", Anno XLVII, N. 11, 21 Marzo 1992.
- Ruta Carmine, Azienda-Sanita': verso la Qualita' Totale ?, in "Harvard Espansione", N.53, Dic. 1991, pp. 112-118.
- Schmalensee Richard, A Model of Advertising and Product Quality, in "Journal of Political Economy", 86 (3), 1978, pp. 485-503.
- Sensenbrenner Joseph, Quality Comes to City Hall, in "Harvard Business Review", vol. 69, N. 2, March-April 1991, pp. 64-75.
- Shostack G. Lynn, "Planning the Service Encounter", in *The Service Encounter*, John A. Czepiel, Michael R. Solomon and Carol F. Surprenant, 1985, ed. New York: Lexington Books, pp. 243-254.
- Sirgy M. Joseph, A Social Cognition Model of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: An Experiment, in "Psychology and Marketing", 1 (Summer) 1984, pp. 27-44.
- Stayman Douglas M., Dana L. Alden, Karen H. Smith, Some Effects of Schematic Processing on Consumer Expectations and Disconfirmation Judgements, in "Journal of Consumer Research", vol. 19, N. 2, September 1992, pp. 240-255.
- Swan John E., I. Frederick Trawick, "Satisfaction Related to Predictive vs. Desired Expectations", in *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, 1980, ed. H. Keith Hunt e Ralph Day, Bloomington: School of Business, Indiana University, pp. 7- 12.
- Swan John E., I. Frederick Trawick, Disconfirmation of Expectations and Satisfaction with a Retail Service, in "Journal of Retailing", 57 (Fall) 1981, pp. 49-67.
- Tamburrano Edmondo, *La Qualita'*, sezione seconda, vol. X dell'enciclopedia di Direzione e Organizzazione Aziendale, Franco Angeli editore.
- Treacy Michael, Fred Wiersema, Customer Intimacy and other Value Disciplines, in "Harvard Business Review", vol. 71, N.1, January-February 1993, pp. 84-93.
- Tse David K., Peter C. Wilton, Models of Consumer Satisfaction Formation: an Extension, in "Journal of Marketing Research", vol. XXV, May 1988, pp. 204-212.
- Walster Elaine, G. William Walster e Ellen Berscheid, *Equity: Theory and Research*, 1978, Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Wastberg Irene, Karl Erhardt, Quality Evaluation Methods for Human Resource Management, in "Quality", N. 3, September 1993, pp. 8-11.
- Weiner Bernard, An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion, in "Psychological Review", 92 (October) 1985, pp. 548-573.
- Weiner Bernard, Spontaneous Causal Thinking, in "Psychological Bulletin", 97 (1) 1985, pp. 74-84.
- Weiner Bernard, Irene Frieze, Andy Kukla, Linda Reed, Stanley Rest e Robert M. Rosebaum, *Perceiving the Causes of Success and Failure*, 1971, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Westbrook Robert A., A Rating Scale for Measuring Product/Service Satisfaction, in "Journal of Marketing", vol.44, N. 4, Fall 1980, pp. 68-72.
- Westbrook Robert A., Richard L. Oliver, The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, in "Journal of Consumer Research", vol. 18, N. 1, June 1991, pp. 84-91.
- Woodruff Robert B., Ernest R. Cadotte, Roger L. Jenkins, Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms, in "Journal of Marketing Research", vol. XX, August 1983, pp. 296-304.
- Zeeman E. C., Catastrophe Theory, in "Scientific American", 234 (May) 1976, pp. 65-83.
- Zeeman E. C., *Catastrophe Theory: Selected Papers 1972-1977*, 1977, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Zeithaml Valarie A., Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in "Journal of Marketing", vol. 52, July 1988, pp. 2-22.
- Zeithaml Valarie A., Leonard L. Berry, A. Parasuraman, Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, in "Journal of Marketing", vol. 52, April 1988, pp. 35-48.
- Zeithaml Valarie A., A. Parasuraman, Leonard L. Berry, *Servire Qualita'*, McGraw Hill (Libri Italia s.r.l.), I ed.gennaio 1991.

Politica, strategia e orientamento alla CS: informazioni fornite dal Dr. Giorgio Pala di IBM SEMEA, Roma.  
Rapporto Semestrale sulla Qualita' del Servizio (Dati aggiornati al 30.06.1993), fornito da SIP.



## INDICE

### INTRODUZIONE

#### 1 INTRODUZIONE AL CONCETTO DI CUSTOMER SATISFACTION

- 1.1 Importanza Strategica della Customer Satisfaction pg. 3
- 1.2 Le Determinanti della Customer Satisfaction pg. 4
- 1.3 Valutazioni Empiriche della Customer Satisfaction pg. 8

#### 2 LA CUSTOMER SATISFACTION/DISSATISFACTION PER I PRODOTTI

- 2.1 I Modelli della Customer Satisfaction/Dissatisfaction pg. 11

#### 3 LA CUSTOMER SATISFACTION/DISSATISFACTION PER I SERVIZI

- 3.1 Terziarizzazione e Qualità del Servizio pg. 19
- 3.1.a La Misurazione della Qualità del Servizio pg. 22
- 3.2 I Modelli della Customer Satisfaction/Dissatisfaction per i Servizi pg. 23
- 3.2.a La Customer Satisfaction/Dissatisfaction e l'Incontro di Servizio pg. 23
- 3.2.b I Modelli Longitudinali e Multi-Stadio della Customer Satisfaction /  
Dissatisfaction per i Servizi pg. 27
- 3.2.c Modelli Non-Lineari della Customer Satisfaction / Dissatisfaction per i Servizi pg. 30

#### 4 CONCLUSIONI pg. 34

- Bibliografia pg. 36

WORKING PAPER SERIES (1997-1993)

**1997**

- 1/97 *Multinationality, diversification and firm size. An empirical analysis of Europe's leading firms*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, January
- 2/97 *Qualità totale e organizzazione del lavoro nelle aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, January
- 3/97 *Reorganising the product and process development in Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, February
- 4/97 *Buyer-supplier best practices in product development: evidence from car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/97 *L'innovazione nei distretti industriali. Una rassegna ragionata della letteratura*, by Elena Ragazzi, April
- 6/97 *The impact of financing constraints on markups: theory and evidence from Italian firm level data*, by Anna Bottasso, Marzio Galeotti and Alessandro Sembenelli, April
- 7/97 *Capacità competitiva e evoluzione strutturale dei settori di specializzazione: il caso delle macchine per confezionamento e imballaggio*, by Secondo Rolfo, Paolo Vaglio, April
- 8/97 *Tecnologia e produttività delle aziende elettriche municipalizzate*, by Giovanni Fraquelli and Piercarlo Frigero, April
- 9/97 *La normativa nazionale e regionale per l'innovazione e la qualità nelle piccole e medie imprese: leggi, risorse, risultati e nuovi strumenti*, by Giuseppe Calabrese, June
- 10/97 *European integration and leading firms' entry and exit strategies*, by Steve Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, April
- 11/97 *Does debt discipline state-owned firms? Evidence from a panel of Italian firms*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, July
- 12/97 *Distretti industriali e innovazione: i limiti dei sistemi tecnologici locali*, by Secondo Rolfo and Giampaolo Vitali, July
- 13/97 *Costs, technology and ownership form of natural gas distribution in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, July
- 14/97 *Costs and structure of technology in the Italian water industry*, by Paola Fabbri and Giovanni Fraquelli, July
- 15/97 *Aspetti e misure della customer satisfaction/dissatisfaction*, by Maria Teresa Morana, July
- 16/97 *La qualità nei servizi pubblici: limiti della normativa UNI EN 29000 nel settore sanitario*, by Efisio Ibba, July
- 17/97 *Investimenti, fattori finanziari e ciclo economico*, by Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, rivisto sett. 1998
- 18/97 *Strategie di crescita esterna delle imprese leader in Europa: risultati preliminari dell'utilizzo del data-base Ceris "100 top EU firms' acquisition/divestment database 1987-1993"*, by Giampaolo Vitali and Marco Orecchia, December
- 19/97 *Struttura e attività dei Centri Servizi all'innovazione: vantaggi e limiti dell'esperienza italiana*, by Monica Cariola, December
- 20/97 *Il comportamento ciclico dei margini di profitto in presenza di mercati del capitale meno che perfetti: un'analisi empirica su dati di impresa in Italia*, by Anna Bottasso, December

**1996**

- 1/96 *Aspetti e misure della produttività. Un'analisi statistica su tre aziende elettriche europee*, by Donatella Cangialosi, February
- 2/96 *L'analisi e la valutazione della soddisfazione degli utenti interni: un'applicazione nell'ambito dei servizi sanitari*, by Maria Teresa Morana, February
- 3/96 *La funzione di costo nel servizio idrico. Un contributo al dibattito sul metodo normalizzato per la determinazione della tariffa del servizio idrico integrato*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, February
- 4/96 *Coerenza d'impresa e diversificazione settoriale: un'applicazione alle società leaders nell'industria manifatturiera europea*, by Marco Orecchia, February
- 5/96 *Privatizzazioni: meccanismi di collocamento e assetti proprietari. Il caso STET*, by Paola Fabbri, February
- 6/96 *I nuovi scenari competitivi nell'industria delle telecomunicazioni: le principali esperienze internazionali*, by Paola Fabbri, February
- 7/96 *Accordi, joint-venture e investimenti diretti dell'industria italiana nella CSI: Un'analisi qualitativa*, by Chiara Monti and Giampaolo Vitali, February
- 8/96 *Verso la riconversione di settori utilizzatori di amianto. Risultati di un'indagine sul campo*, by Marisa Gerbi Sethi, Salvatore Marino and Maria Zittino, February
- 9/96 *Innovazione tecnologica e competitività internazionale: quale futuro per i distretti e le economie locali*, by Secondo Rolfo, March

- 10/96 *Dati disaggregati e analisi della struttura industriale: la matrice europea delle quote di mercato*, by Laura Rondi, March
- 11/96 *Le decisioni di entrata e di uscita: evidenze empiriche sui maggiori gruppi italiani*, by Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, April
- 12/96 *Le direttrici della diversificazione nella grande industria italiana*, by Davide Vannoni, April
- 13/96 *R&S cooperativa e non-cooperativa in un duopolio misto con spillovers*, by Marco Orecchia, May
- 14/96 *Unità di studio sulle strategie di crescita esterna delle imprese italiane*, by Giampaolo Vitali and Maria Zittino, July. **Not available**
- 15/96 *Uno strumento di politica per l'innovazione: la prospezione tecnologica*, by Secondo Rolfo, September
- 16/96 *L'introduzione della Qualità Totale in aziende ospedaliere: aspettative ed opinioni del middle management*, by Gian Franco Corio, September
- 17/96 *Shareholders' voting power and block transaction premia: an empirical analysis of Italian listed companies*, by Giovanna Nicodano and Alessandro Sembenelli, November
- 18/96 *La valutazione dell'impatto delle politiche tecnologiche: un'analisi classificatoria e una rassegna di alcune esperienze europee*, by Domiziano Boschi, November
- 19/96 *L'industria orafa italiana: lo sviluppo del settore punta sulle esportazioni*, by Anna Maria Gaibisso and Elena Ragazzi, November
- 20/96 *La centralità dell'innovazione nell'intervento pubblico nazionale e regionale in Germania*, by Secondo Rolfo, December
- 21/96 *Ricerca, innovazione e mercato: la nuova politica del Regno Unito*, by Secondo Rolfo, December
- 22/96 *Politiche per l'innovazione in Francia*, by Elena Ragazzi, December
- 23/96 *La relazione tra struttura finanziaria e decisioni reali delle imprese: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Anna Bottasso, December

#### 1995

- 1/95 *Form of ownership and financial constraints: panel data evidence on leverage and investment choices by Italian firms*, by Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, March
- 2/95 *Regulation of the electric supply industry in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Elena Ragazzi, March
- 3/95 *Restructuring product development and production networks: Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, September
- 4/95 *Explaining corporate structure: the MD matrix, product differentiation and size of market*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 5/95 *Regulation and total productivity performance in electricity: a comparison between Italy, Germany and France*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December
- 6/95 *Strategie di crescita esterna nel sistema bancario italiano: un'analisi empirica 1987-1994*, by Stefano Olivero and Giampaolo Vitali, December
- 7/95 *Panel Ceris su dati di impresa: aspetti metodologici e istruzioni per l'uso*, by Diego Margon, Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, December

#### 1994

- 1/94 *Una politica industriale per gli investimenti esteri in Italia: alcune riflessioni*, by Giampaolo Vitali, May
- 2/94 *Scelte cooperative in attività di ricerca e sviluppo*, by Marco Orecchia, May
- 3/94 *Perché le matrici intersettoriali per misurare l'integrazione verticale?*, by Davide Vannoni, July
- 4/94 *Fiat Auto: A simultaneous engineering experience*, by Giuseppe Calabrese, August

#### 1993

- 1/93 *Spanish machine tool industry*, by Giuseppe Calabrese, November
- 2/93 *The machine tool industry in Japan*, by Giampaolo Vitali, November
- 3/93 *The UK machine tool industry*, by Alessandro Sembenelli and Paul Simpson, November
- 4/93 *The Italian machine tool industry*, by Secondo Rolfo, November
- 5/93 *Firms' financial and real responses to business cycle shocks and monetary tightening: evidence for large and small Italian companies*, by Laura Rondi, Brian Sack, Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, December

Free copies are distributed on request to Universities, Research Institutes, researchers, students, etc.

**Please, write to:**

MARIA ZITTINO, Working Papers Coordinator, CERIS-CNR

Via Real Collegio, 30; 10024 Moncalieri (Torino), Italy

Tel. +39 011 6824.914; Fax +39 011 6824.966; [m.zittino@ceris.cnr.it](mailto:m.zittino@ceris.cnr.it); <http://www.ceris.cnr.it>