



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"LA CUSTOMER SATISFACTION CONTA PER IL MERCATO DEI
CAPITALI? - IL CASO DELLE CATENE DI FAST FOOD"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ANDREA MENINI

LAUREANDA: MARTINA BROGIOLO

MATRICOLA N. 1164002

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Indice

INTRODUZIONE	1
1 COS'È LA CUSTOMER SATISFACTION	2
1.1 DEFINIZIONE DI CUSTOMER SATISFACTION	2
1.2 IL CLIENTE.....	3
1.3 RUOLO DELLE ASPETTATIVE E DELLA PERFORMANCE.....	4
1.4 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	6
2 LA MISURAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION	11
2.1 LA MISURAZIONE INTERNA ED ESTERNA.....	11
2.2 MODELLI DI MISURAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION	15
2.2.1 <i>LA CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE</i>	15
2.2.2 <i>MODELLO DI KANO</i>	16
2.2.3 <i>MODELLO SERVQUAL</i>	18
2.3 INDICI NAZIONALI DI CUSTOMER SATISFACTION	19
2.3.1 <i>AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX</i>	19
2.4 PERCHÈ MISURARE	21
3 CUSTOMER SATISFACTION E PERFORMANCE FINANZIARIA	23
3.1 COSTI E BENEFICI DELLA CUSTOMER SATISFACTION	23
3.1.1 <i>IL POTERE DEL PASSAPAROLA</i>	25
3.2 EFFETTI DELLA CUSTOMER SATISFACTION SUI MERCATI FINANZIARI	26
4 CUSTOMER SATISFACTION NELLE CATENE DI FAST FOOD	28
4.1 CARATTERISTICHE DELLE CATENE DI FAST FOOD.....	28
4.2 RILEVARE LA CUSTOMER SATISFACTION NEI FAST FOOD	29
4.3 EFFETTI DELLA SODDISFAZIONE SULL'ANDAMENTO DEI TITOLI DELLE CATENE DI FAST FOOD	30
CONCLUSIONI	34
APPENDICE	36
BIBLIOGRAFIA	41

INTRODUZIONE

In un contesto socio-economico complesso e mutevole come quello attuale, in cui i clienti evolvono velocemente, diventando sempre più attenti ed esigenti nei confronti delle aziende, ha assunto un ruolo significativo la soddisfazione del cliente (CS).

Questo concetto, sviluppato a partire dagli anni 70' del secolo scorso, ricopre, oggi, un ruolo chiave nell'orientamento strategico ed operativo delle imprese in virtù degli effetti che può avere sulla performance attuale e futura. Sebbene l'importanza della soddisfazione del cliente sia ampiamente riconosciuta, esistono ancora numerose controversie: non esiste né una definizione oggettiva e condivisa né una modalità di misurazione univoca e non è inoltre possibile conoscere in anticipo e con precisione i possibili benefici e quando questi si presenteranno.

Tuttavia, i fatti dimostrano la soddisfazione influenza la salute e il successo delle aziende: i consumatori e i mercati premiano le imprese che raggiungono un buon grado di soddisfazione, con un aumento della redditività e dei rendimenti dei titoli.

In questo elaborato si parte da una visione ampia della soddisfazione, attraverso la trattazione della definizione, delle determinanti e dei metodi di misurazione, per concentrarsi poi sui costi e benefici ad essa legati e agli effetti che può avere nel mercato dei capitali. In particolare, nell'ultimo capitolo si indagheranno gli effetti della soddisfazione nell'ambito del settore dei fast food, che viste le sue caratteristiche, è molto esposto ai giudizi (ed influenza) di soddisfazione.

Nel primo capitolo si introduce la definizione della CS, l'analisi degli elementi determinanti e come l'azienda può agire su di essa, tenendo conto delle difficoltà legate alla varietà di clienti con cui un'azienda interagisce. Successivamente vengono descritti i diversi metodi attraverso cui è possibile misurare e monitorare la soddisfazione, guardando anche alle criticità e benefici che ciascuno di essi comporta. Dopodiché si considerano gli aspetti finanziari della CS, ponendo l'accento sui costi e benefici ad essa legati. Infine, verranno discussi gli effetti della soddisfazione sulla performance delle catene fast food nei mercati dei capitali. Verrà quindi analizzato l'andamento dei prezzi dei titoli dei fast food in relazione alla pubblicazione dei risultati sul livello di soddisfazione raggiunto, senza tuttavia riscontrare significative reazioni del mercato alle nuove informazioni sulla soddisfazione.

1 COS'È LA CUSTOMER SATISFACTION

In un contesto socioeconomico complesso e strutturato come quello attuale, nel valutare la performance di un'impresa può essere necessario prendere in considerazione anche indicatori non strettamente legati al bilancio e all'analisi finanziaria. Tali indicatori, detti indicatori non economico finanziari, contribuiscono a rendere più completo il quadro aziendale (Ittner & Lacker, 2003). Essi variano da impresa ad impresa, per effetto di molteplici fattori, fra cui: mercato di riferimento, attività esercitata, tipologia di bene offerto.. tuttavia un indicatore generalmente riconosciuto come rilevante per qualsiasi organizzazione è la Customer Satisfaction, sviluppata in particolar modo a partire dagli anni 70' del secolo scorso e diventata nel corso del tempo aspetto focale per la gestione d'impresa.

1.1 DEFINIZIONE DI CUSTOMER SATISFACTION

Sulla Customer Satisfaction o soddisfazione del cliente, (di seguito anche come CS) si sono interrogati numerosi studiosi, ciascuno dei quali fornendo una diversa definizione. A lungo si è discusso anche se la soddisfazione del cliente sia un risultato o un processo di valutazione. Ancora oggi non è presente una definizione condivisa del concetto, in quanto ciascuna risulta essere influenzata dal contesto di riferimento (Giese e Cote, 2000). Vi è tuttavia una serie di elementi fondamentali, individuati da Giese e Cote (2000) dai quali non si può prescindere nel definire la CS:

- è un insieme di risposte, di intensità variabile, che coinvolge aspetti sia di carattere emotivo-affettivo che legati alla sfera cognitiva
- le risposte si riferiscono a un preciso istante temporale (timing) che può essere collocato sia nel momento in cui il consumatore sceglie di acquistare il prodotto, sia nel momento in cui conclude l'acquisto, sia nella fase di consumo; ed hanno in genere durata limitata
- le risposte sono determinate sulla base di un aspetto focale (focus) dell'acquisto o del consumo, costituito da: aspettative, precedenti esperienze di consumo e standard di riferimento.

(Giese e Cote, 2000)

La soddisfazione del cliente non è una risposta unica, ma la somma di più risposte attinenti non solo all'ambito cognitivo e razionale ma anche alla sfera sentimentale, a cui le definizioni più recenti danno sempre maggiore importanza. Con lo sviluppo economico sociale, e in particolare a partire dagli anni 60', il bene assume un ruolo nuovo: non è più un mero strumento di soddisfazione dei bisogni primari ma svolge ulteriori funzioni, legate ad aspetti comunicativi, personali del consumatore, coinvolgendolo emotivamente. Gli aspetti tangibili del bene, relativi

alla sua utilità, lasciano spazio a quelli intangibili, a ciò che il bene rappresenta per l'individuo. Limitando quindi l'analisi della CS ai soli aspetti concreti del bene si rischierebbe quindi di appagare solo parzialmente il cliente e di non comprendere appieno le sue esigenze.

Con riferimento al timing, si nota che la CS può realizzarsi in qualsiasi fase del processo di acquisto, prescinde dall'utilizzo del prodotto: può verificarsi anche in momenti precedenti. Si ritiene infatti che, nel momento in cui un soggetto si informi sul prodotto dell'azienda, interagendo direttamente con il personale di vendita o visitando il sito aziendale, inizi un processo valutativo che lo porterà a formulare un certo livello di soddisfazione o insoddisfazione.

Il focus di riferimento sulla base del quale si determina la soddisfazione implica un confronto fra la performance percepita dal cliente e degli standard, i quali possono riferirsi a precedenti esperienze di consumo o interazione con la stessa azienda o a prodotti della stessa tipologia offerti da altre imprese. Gli standard tuttavia non necessariamente si basano su esperienze vissute personalmente dal consumatore, possono riferirsi anche ad esperienze di altri individui, che hanno sperimentato il bene e diffuso la loro opinione e che il cliente prende in considerazione nel momento della scelta o nel valutare la sua soddisfazione. Negli ultimi anni, si è assistito ad un forte sviluppo e crescita dei social media e con essi della categoria degli "influencer" e dei siti di recensione come TripAdvisor, per cui nell'analizzare la CS è necessario tenere conto anche delle esperienze veicolate da altri individui, le quali possono modificare gli standard di riferimento e quindi il livello di soddisfazione del cliente.

1.2 IL CLIENTE

Il concetto di CS ha portata molto ampia e riguarda tanto il cliente interno quanto il cliente esterno, nonostante la maggior parte degli studi si concentri sul cliente esterno. Il cliente interno è il dipendente, direttamente legato all'impresa; mentre i clienti esterni sono i destinatari del prodotto o servizio offerto, i consumatori. Tale distinzione emerge dal pensiero di Richard Schonberger (1990), secondo cui le organizzazioni sono una "catena di rapporti clienti-fornitori": tutti i componenti dell'organizzazione sono clienti e hanno clienti, che può essere il successivo ufficio, reparto produttivo, collega, consumatore. Sebbene le modalità con cui soddisfare il cliente esterno ed interno siano diverse, attraverso i suoi studi, Schonberger dimostra l'universalità delle esigenze dei clienti: sia il cliente successivo (interno) che quello finale (esterno) desiderano qualità sempre maggiore, risposte rapide, flessibilità e costi inferiori.

La qualità del prodotto offerto ai clienti esterni è influenzata dalla qualità del prodotto offerto internamente, per cui ogni dipendente contribuisce, direttamente o indirettamente, alla soddisfazione del cliente finale, in quanto interagisce con le altre funzioni aziendali nel processo produttivo o con il cliente esterno stesso (Morana, 1997). Nel caso in cui il bene o servizio reso

internamente non soddisfatti gli standard prefissati, questo avrà impatto sull'esperienza e livello di soddisfazione del cliente esterno. Tale concetto è particolarmente importante nell'ambito dei servizi, in cui i dipendenti rappresentano l'azienda stessa ed è difficile correggere eventuali prestazioni negative o considerate insoddisfacenti.

L'orientamento alla soddisfazione del cliente, allo stesso tempo interno ed esterno, richiede una struttura organizzativa complessa, con una efficace politica di gestione del personale e una sviluppata comunicazione interdipartimentale, volta ad accogliere i suggerimenti, preferenze, bisogni, lamenti sia dei dipendenti che dei consumatori (Morana, 1997).

È importante motivare e coinvolgere il personale con un addestramento adeguato, considerare la loro opinione e gratificarlo attivando politiche di valorizzazione degli individui attraverso un sistema di premi che vada a riconoscere l'impegno e i meriti degli stessi nel processo produttivo, anche prospettando benefit, premi concreti o opportunità di crescita nell'impresa. Il dipendente ha bisogno di sentirsi parte dell'organizzazione e apprezza in particolar modo il fatto di sentirsi "ascoltato", non solo per quanto riguarda i reclami, ma anche e soprattutto per i suggerimenti che può fornire: il personale, e in particolar modo il personale di prima linea, è una enorme fonte di informazioni per l'impresa poiché, essendo direttamente coinvolto nella produzione ed interagendo con il consumatore, può cogliere al meglio e più velocemente eventuali criticità, difficoltà produttive e bisogni emergenti del consumatore (Schonberger, 1990).

Un dipendente stimolato e gratificato dai sistemi aziendali, sarà più soddisfatto, aumenterà l'interesse e l'impegno nel suo lavoro, cercando di migliorare la propria performance e di essere più efficiente e propositivo nei confronti del consumatore finale, aumentandone così la soddisfazione. Il cliente finale non giudica infatti un prodotto solo sulla base delle sue caratteristiche tecniche o prestazioni ma anche in base alla qualità del contatto con l'impresa: consumatore attuale è molto attento a molteplici fattori che non sono strettamente collegati al prodotto in sé, quali la professionalità e cordialità del personale di vendita, accoglienza dell'ambiente, rapidità di risposta, per cui avere personale propositivo, competente e capace di relazionarsi con la clientela può essere un fattore chiave. (Morana, 1997)

Il raggiungimento della soddisfazione è quindi un obiettivo che necessita di molteplici attività e di una cultura aziendale capace di porle in atto nel modo più efficace possibile.

1.3 RUOLO DELLE ASPETTATIVE E DELLA PERFORMANCE

Secondo il paradigma di conferma/disconferma, nella determinazione del livello di soddisfazione, sia le aspettative che la performance percepita hanno un ruolo centrale, in quanto il consumatore effettua un confronto fra essi: se la prestazione del prodotto o servizio è inferiore alle aspettative,

il cliente è insoddisfatto, quando corrisponde alle aspettative è soddisfatto, mentre quando eccede le aspettative è entusiasta (Kotler, Keller, 2007)

Le aspettative rappresentano ciò che il cliente si aspetta di ricevere prima di aver utilizzato il prodotto. Fra gli elementi che influiscono sulle aspettative si possono considerare:

- esigenze personali del cliente in relazione al prodotto o servizio: il motivo per cui il cliente cerca il prodotto/ servizio, i suoi bisogni
- esperienze personali: precedenti con l'impresa stessa o altre imprese della stessa categoria nel caso di cliente esterno; vissuti con colleghi e superiori nel caso di cliente interno
- comunicazione dell'impresa: si fa riferimento alla pubblicità nel caso di cliente esterno, mentre si guarda alla comunicazione interna fra dipendenti e superiori con i clienti interni; esse costituiscono una sorta di "promessa" dell'impresa al cliente
- prezzo, anche se generalmente collegato alla comunicazione, è indicato separatamente poiché si ritiene che ad un prezzo maggiore saranno legate aspettative più alte in termini qualità
- comunicazione esterna all'impresa: fenomeno del passaparola con cui individui terzi (amici, parenti, influencer...), raccontando la loro esperienza, possono convincere o dissuadere altri clienti a rivolgersi alla stessa impresa; comunicazione e promesse di imprese concorrenti; tali fattori sono particolarmente rilevanti nel caso di clienti esterni;

Si deve inoltre osservare che tali elementi, e quindi anche le aspettative dei clienti, mutano nel corso del tempo per effetto di cambiamenti dell'ambiente circostante: sociali, ambientali, politici, tecnologici. Tali cambiamenti possono essere sia rapidi e imprevedibili che prevedibili e lenti, ciò che rileva è la capacità dell'impresa di coglierli e saperli sfruttare a proprio vantaggio.

Un chiaro esempio è la pandemia da Covid-19 che ha portato cambiamenti nel modo di vivere, produrre e interagire delle persone e ha quindi influenzato anche le aspettative: un cliente si aspetta che le imprese si adeguino alle nuove norme di sicurezza e che quindi gli spazi lavorativi siano sanificati con maggiore frequenza, il personale sia munito di mascherina, ci sia il rispetto delle distanze di sicurezza... nel caso in cui l'impresa non rispetti tali nuove regole o ritardi nel conformarsi ad esse potrebbe generare insoddisfazione nel cliente, sia interno che esterno.

È perciò importante che l'impresa monitori il contesto in cui si inserisce ed effettui sistematicamente rilevazioni sulle aspettative del cliente e gli elementi che le influenzano.

Le aspettative possono variare anche nel corso della performance, in base a come viene presentato il prodotto, a come si pone il personale e all'ambiente: tutto ciò può aumentare o diminuire le aspettative iniziali del cliente. L'impresa deve quindi mirare a formare delle aspettative adeguate, in linea con la performance che offrirà poi al cliente: se le aspettative create sono troppo elevate, è probabile che queste siano disattese, generando insoddisfazione; se le aspettative sono invece

troppo basse, l'impresa non riuscirà ad attrarre un numero sufficiente di clienti per rimanere sul mercato, anche se questi saranno molto soddisfatti. Le imprese di successo accrescono le aspettative ma anche le soddisfano. (Kotler, Keller 2007)

Per quanto riguarda la performance, si fa riferimento a ciò che il cliente riceve e percepisce dall'impresa nel momento in cui usufruisce del bene o servizio.

Mentre per i prodotti si è soliti far riferimento alle prestazioni tecniche del prodotto e quindi alle sue funzioni; per quanto concerne i servizi si è soliti distinguere fra performance relativa agli elementi operativi e performance relativa agli elementi relazionali. Gli elementi operativi sono costituiti dalle attività che garantiscono qualità, produttività ed efficienza e riguardano le caratteristiche fisiche del servizio, quali le caratteristiche di consegna, tempo e luogo di fruizione del servizio. La performance relazionale si concentra invece sulle attività che aumentano la vicinanza al cliente, in modo tale da comprendere meglio le esigenze e le aspettative dei clienti e implementare processi per soddisfarle (Stank, Goldsby, Vickery, 1999).

Nel corso degli anni la componente relazionale ha aumentato la sua importanza: nell'industria dei servizi, la maggiorparte dei clienti ha dichiarato di aver abbandonato l'impresa di cui era cliente a causa di pessimi rapporti sperimentati con il personale (Reichheld, 1996, citato in Stank, Goldsby, Vickery, 1999). La performance relazionale incide sulla soddisfazione e lealtà del cliente in modo maggiore rispetto alla performance operativa (data quasi per scontato) e può aiutare a migliorare quest'ultima poiché, contribuendo a costruire relazioni con il cliente, consente di raccogliere maggiori informazioni e personalizzare l'interazione con essi.

Nell'ambito della CS, è quindi essenziale analizzare la performance e le aspettative del cliente, sebbene, secondo alcuni studi, queste non hanno la stessa rilevanza nella determinazione del livello di soddisfazione del cliente per beni e servizi, ma vi sono delle differenze fra le due fattispecie e all'interno delle stesse. A supporto di ciò, lo studio condotto da Churchill e Surprenant (1982), ha rilevato che gli effetti delle aspettative e performance sono diversi per i prodotti durevoli e non durevoli.

Il livello di soddisfazione dipende quindi da molteplici fattori e poiché l'impresa non può agire su ognuno di questi, dovrebbe concentrarsi su quelli di maggiore interesse per i consumatori o su cui può avere maggiore influenza, piuttosto che tentare di agire su tutti (Giese e Cote, 2000).

1.4 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

La Customer Relationship Management (CRM) può essere definita come la gestione della relazione con la clientela esterna, delle informazioni e dei "punti di contatto" (sito web, call center, personale..) con i consumatori, al fine di costruire relazioni personalizzate di lungo periodo

capaci di aumentare la soddisfazione dei clienti e massimizzarne la fedeltà. La CRM non è un concetto nuovo, nasce e si sviluppa negli anni 80-90', con lo sviluppo del marketing relazionale e del focus sul cliente da parte delle imprese.

Le imprese hanno seguito diversi orientamenti nel corso del tempo: inizialmente l'attenzione era sulla produzione: rilevava solo l'efficienza produttiva, il cliente veniva soddisfatto con prodotti standardizzati e il vantaggio competitivo era basato sull'aumento della capacità produttiva e costi di produzione inferiori. Tuttavia con il passare del tempo questa produzione e il marketing di massa ad essa legato, il cui obiettivo era solo quello trovare dei clienti per quanto prodotto, persero efficacia e ciò spinse le imprese a cercare di adeguare sempre più i propri prodotti e le tecniche di marketing alle esigenze dei clienti, definendo segmenti più piccoli, fino a concentrarsi sul singolo cliente (Chen e Popovich, 2003). Questa contemporanea perdita di efficacia delle tecniche di produzione e vendita di massa e progressivo orientamento al cliente può essere visto come il risultato di una serie di fattori che hanno portato a un forte sviluppo delle economie avanzate:

- aumento della concorrenza all'interno dei mercati grazie alla globalizzazione: le imprese iniziano a competere a livello mondiale, per cui il cliente ha più possibilità di scelta
- diffusione di nuove tecnologie: riducono i confini settoriali e consentono alle imprese di raggiungere una più ampia platea di clienti attraverso il sito internet aziendale e la possibilità di effettuare ordini online
- maggiore flessibilità dei processi produttivi: con lo sviluppo tecnologico per le imprese risulta più facile e meno costoso adeguare l'offerta alle esigenze della domanda
- domanda sempre più esigente: il consumatore si è "evoluto", non si accontenta più dei prodotti standardizzati, desidera maggiore qualità e personalizzazione, ed aumenta l'importanza dei valori simbolici e intangibili legati al prodotto

In questo contesto si sviluppa quindi la CRM, sulla base del fatto che i consumatori sono la chiave del successo di lungo periodo dell'impresa e sono diversi nei bisogni, preferenze, comportamento d'acquisto e sensibilità al prezzo (Chen e Popovich, 2003). La CRM pone il cliente, e non più il prodotto, al centro del business e guarda a tutte le attività aziendali finalizzate ad acquisire, mantenere ed incrementare i clienti e il loro valore per l'impresa. Al fine di implementare al meglio la CRM, è importante disegnare i processi aziendali e una adeguata cultura aziendale partendo dal cliente e prestando particolare attenzione ai suoi feedback: tutte le funzioni, dal top management alla produzione, devono impegnarsi al fine di costruire una duratura e profittevole relazione con i nuovi clienti e a mantenerla con i clienti esistenti. Investire nella CRM senza avere una mentalità orientata al cliente, è come gettare denaro in un buco nero (META Group Report 1998, citato in Chen e Popovich, 2003). Il supporto del management è perciò fondamentale, deve

essere promotore del focus sul cliente, poiché fissa gli obiettivi e influenza quindi l'orientamento di tutta l'organizzazione. Il focus sul cliente richiede inoltre che le informazioni e i dati raccolti vengano condivisi all'interno dell'impresa: il personale di prima linea, interagendo direttamente con il cliente, possiede maggiori informazioni, che possono risultare utili anche alle altre funzioni al fine di soddisfare al meglio i bisogni del cliente. Il cliente potrebbe ad esempio segnalare dei malfunzionamenti al personale di vendita, il quale poi riferendoli al personale produttivo, aiuta a migliorare la qualità del prodotto offerto.

La CRM si avvale delle tecnologie informatiche sia per interagire con i clienti, sia per raccogliere e analizzare le informazioni che li riguardano. Essa, infatti, si basa su sofisticati sistemi di gestione tecnologici, che consentono di "ottimizzare" le interazioni con i clienti: attraverso programmi l'impresa può infatti raccogliere ed elaborare dati relativi ai comportamenti di acquisto della clientela in modo più efficiente, rispondere in modo tempestivo ai reclami, personalizzare la comunicazione a basso costo. Strumenti come i sistemi di enterprise resource planning (ERP), internet, programmi di personalizzazione di email, piattaforme di gestione dei reclami velocizzano i processi e riducono i costi legati alla gestione dei dati e personalizzazione dell'offerta. I sistemi di CRM permettono inoltre di archiviare le informazioni e renderne più agevole la condivisione all'interno dell'organizzazione attraverso la creazione di un database aziendale, in modo tale che tutte le funzioni possano sfruttare al meglio la conoscenza maturata.

Implementare la gestione della customer relationship management con successo richiede quindi un approccio integrato alla tecnologia, ai processi aziendali, alle persone (Chen e Popovich, 2003)

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

1. Creazione di un database dei clienti: attraverso l'aiuto delle tecnologie, l'impresa deve conservare informazioni riguardo precedenti transazioni come prezzo, prodotto acquistato; i contatti del cliente e tutti i dati di cui dispone l'impresa su di esso quali frequenza di acquisto, risposte date in passato alle iniziative di marketing diretto. In questa fase è importante creare opportunità di interazione con il cliente e aggiornare i dati raccolti.
2. Analizzare il database costruito: elaborare i dati raccolti al fine di individuare, per ogni consumatore, la profittabilità corrente e futura. In questa fase si analizza quindi il valore del cliente considerando i profitti creati dal cliente in passato, i costi direttamente imputabili al cliente sopportati dall'impresa per raggiungerlo (escludendo la pubblicità di massa) e le previsioni relative sia ai futuri acquisti e costi sia alla durata della relazione che lega il cliente all'impresa. L'impresa può distinguere, con tale analisi, i clienti più profittevoli, e stabilire poi quali clienti fissare come target.

3. Selezione dei clienti: molte variabili da considerare, non solo alla profittabilità, ma anche alla possibile crescita del cliente e fedeltà all'impresa. È importante tuttavia gestire anche i clienti che attraverso questo processo verranno "licenziati", in modo da evitare che questi facciano una pubblicità negativa dell'impresa.
4. Fissare gli strumenti per raggiungere i clienti: si privilegiano strumenti di marketing diretto rispetto a quelli di massa. In questo contesto internet ha fornito mezzi utili alla costruzione di una relazione individuale con i consumatori. Un esempio sono le mail inviate dall'impresa, strumento efficace e poco costoso, in particolare se personalizzate sulla base delle caratteristiche del cliente.
5. Scelta dei modi attraverso cui costruire la relazione con il cliente: l'impresa può avvalersi di un servizio clienti; creare un programma fedeltà; dare possibilità di personalizzare il prodotto; favorire la creazione di una community di clienti, anche attraverso i social, in modo da rafforzare il legame con l'impresa. In questa fase si mira inoltre ad aumentare la soddisfazione del cliente, poiché aiuta ad aumentarne la fidelizzazione.
6. Gestire le problematiche riguardo la privacy: esigenza da parte dell'impresa di raccogliere e conservare informazioni sui clienti può scontrarsi con la normativa vigente in materia di privacy e con le preoccupazioni del cliente in merito al trattamento dei suoi dati. Il cliente può essere infatti infastidito o "sentirsi violato" dalle comunicazioni costruite ad hoc fatte dall'impresa, per questo spesso si chiede al cliente il consenso alla raccolta e utilizzo dei dati.
7. Definizione delle modalità di misurazione dei risultati ottenuti con la CRM: per valutare le politiche di CRM utilizzate, si possono utilizzare indicatori come il tasso di ritenzione di clienti. Attraverso questa misurazione l'impresa capisce se le politiche sono adeguate o se è necessario intervenire con azioni correttive.

(Winer, 2001)

Fra i motivi che hanno portato allo sviluppo della CRM vi è il fatto che questa influisce positivamente sulla soddisfazione del cliente e sulla sua fedeltà, le quali hanno poi effetti positivi sui profitti e sulla performance aziendale (Winer 2001, Mithas, Krishnan, Fornell, 2005).

La Customer Relationship Management influenza la soddisfazione del cliente sostanzialmente per tre ragioni: i sistemi di CRM consentono all'impresa di personalizzare la propria offerta per ciascun consumatore; migliorano l'affidabilità delle esperienze di consumo facilitando l'elaborazione tempestiva delle richieste dei clienti e l'accurata gestione degli account dei clienti; permettono di gestire le relazioni con il cliente in modo più efficace lungo le fasi di avvio, mantenimento e fine della relazione (Mithas, Krishnan, Fornell, 2005). Accumulando informazioni e conoscenza sui gusti, preferenze, comportamenti d'acquisto del cliente l'impresa

riesce a segmentare e gestire i clienti in modo più attento e a fare previsioni sui comportamenti d'acquisto dei clienti o le probabili lamentele, così da saper rispondere in anticipo e personalizzare la relazione con esso. Tutto ciò aumenta la qualità della performance del prodotto percepita dal cliente e di conseguenza la soddisfazione. Il vero valore delle applicazioni del modello di CRM sta quindi nella raccolta e diffusione all'interno dell'impresa della conoscenza dei clienti acquisita attraverso i punti di contatto e le interazioni ripetute nel corso del tempo (Mithas, Krishnan, Fornell, 2005).

In questo contesto, secondo alcuni studi, quali quello condotto da Mithas, Krishnan e Fornell (2005) è rilevante anche la condivisione delle informazioni raccolte sui clienti con i partner della catena di approvvigionamento. Questa condivisione assicura che i prodotti offerti dalle unità organizzative e dai fornitori siano allineati al fine di fornire una migliore esperienza al cliente, aumentando così gli effetti positivi della CRM.

2 LA MISURAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION

La soddisfazione e le relazioni con il cliente costituiscono un asset intangibile importante per il successo di un'organizzazione, che dovrebbe essere monitorato come tutti gli altri asset fisici aziendali (McCull-Kennedy e Schneider, 2000). Esistono tuttavia delle difficoltà legate alla misurazione della soddisfazione del cliente dovute alla soggettività e relatività del giudizio di soddisfazione stesso, che rendono difficile lo sviluppo di modelli generalizzabili validi per tutte le imprese (Morana, 1997). La misurazione della CS, così come la CS stessa, dipende da molteplici fattori: dal bene e settore di riferimento, dal contesto competitivo, dagli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere, dalle caratteristiche del cliente stesso.... Per tale motivo, non esiste un metodo standard e condiviso per rilevare la soddisfazione del cliente, ma più metodi che possono, a seconda della situazione, essere personalizzati sulla base delle specifiche caratteristiche ed esigenze dell'impresa. In generale la soddisfazione del cliente, viene infatti rilevata perlopiù per esigenze interne, in quanto la misurazione viene vista come una occasione per interagire e comprendere il cliente, i suoi bisogni e preferenze, e personalizzare e migliorare in funzione di essi l'offerta dell'impresa.

2.1 LA MISURAZIONE INTERNA ED ESTERNA

La rilevazione della soddisfazione del cliente può essere fatta internamente, da un apposito team aziendale o esternamente da soggetti specializzati quali agenzie, studiosi, specialisti di marketing. La scelta deve avvenire valutando diversi elementi, tra cui la presenza di risorse interne competenti, disponibilità di risorse finanziarie, la frequenza e modalità con cui si vuole realizzare le indagini, il grado di difficoltà insito alla rilevazione.

Alcuni dei vantaggi legati alla misurazione interna possono essere (Tanese, Negro, Gramigna, 2003): continuità di misurazione e monitoraggio grazie alla presenza di uno staff permanente nell'impresa; possibilità di contenere i costi nel lungo termine, sviluppando capacità del personale, tecnologie e database di dati; l'esperienza raggiunta dallo staff interno può rappresentare una linea guida e conoscenza aziendale per le altre unità, uffici, in merito all'impostazione di analoghe indagini, alla raccolta dati, all'elaborazione dei dati ottenuti. Nel caso in cui la misurazione avvenga internamente è bene tuttavia che il team che pone in essere la rilevazione abbia una certa autonomia rispetto agli altri organi aziendali, in modo da effettuare le misure in modo oggettivo ed accurato e poter poi estrapolare quante più informazioni e criticità possibili (Morana, 1997). Una eventuale influenza da parte della direzione aziendale o di altri organi potrebbe infatti portare a concentrarsi su determinati aspetti del bene o servizio, tralasciandone altri significativi; o indurre a distorcere i risultati ottenuti al fine di far sembrare la performance aziendale migliore di quanto sia

in realtà. Una distorsione del grado di soddisfazione del cliente è forviante sia per gli organi interni che per i soggetti esterni: le funzioni aziendali non riescono a capire se la strategia adottata è adeguata e dove l'impresa "sta sbagliando", a cogliere le problematiche e gli aspetti del bene o servizio che dovrebbero essere migliorati; mentre esperti ed analisti esterni potrebbero fare una valutazione troppo positiva dell'impresa, prevedendo un aumento della redditività e probabilmente portando quindi anche ad un incremento del suo valore sui mercati azionari.

Per quanto riguarda invece la misurazione esterna, i vantaggi possono essere (Tanese, Negro, Gramigna, 2003): avere una sorta di certificazione esterna e ufficiale a testimonianza dei risultati ottenuti, raggiungendo un maggiore livello di credibilità; ridurre influenze da parte di altri organi aziendali e quindi anche i sospetti di conflitti di interesse; ridurre la tentazione dell'impresa di percorrere "scorciatoie" che potrebbero poi riflettersi negativamente sulla qualità dei risultati (ad esempio: tendenza ad esaltare i punti di forza dell'impresa durante l'intervista, inducendo quindi risposte positive...)

Per effettuare la rilevazione si possono utilizzare strumenti standardizzati o strumenti personalizzati in base alle caratteristiche dell'impresa. Gli strumenti standardizzati vengono sviluppati solitamente da esperti pubblici o privati esterni all'impresa e risultano essere particolarmente adatti per la comunicazione esterna dei risultati in quanto consentono la comparabilità fra diverse imprese e diversi anni (McColl-Kennedy e Schneider, 2000). Essi comportano minori costi rispetto agli strumenti personalizzati e garantiscono maggiore obiettività e affidabilità. Tuttavia spesso tali standard vengono definiti in modo troppo vago ed ampio o risultano essere troppo formalizzati per poter cogliere le criticità ed ispirare all'azione il management, finendo così con l'essere considerati un mero esercizio di documentazione piuttosto che un valido strumento capace di fornire informazioni utili per la strategia. Le misure standardizzate comportano quindi il rischio che la forma prevalga sul contenuto (McColl-Kennedy e Schneider, 2000): il processo di misurazione e la sua formalizzazione diventano più importanti delle informazioni che l'impresa può trarre da esso e del livello di soddisfazione ottenuto.

Gli strumenti personalizzati vengono invece progettati in modo tale da riflettere le unicità dell'impresa o da concentrarsi su particolari problematiche rilevanti per la strategia aziendale. Essi vengono messi a punto da un team specializzato interno o da soggetti esterni su commissione dell'impresa e comportano maggiori costi di sviluppo rispetto agli strumenti standardizzati. Questi risultano essere poco adatti alla comunicazione esterna in quanto costruiti sulle specificità dell'impresa e quindi scarsamente utilizzabili al di fuori del contesto in cui sono nati. Gli strumenti personalizzati risultano però molto più utili alla direzione: essendo più specifici, possono aiutare a cogliere i punti di debolezza dell'impresa e a minimizzarli e correggere la strategia attuata. Spesso, per cogliere i vantaggi di entrambe le procedure, si sviluppano misure

standardizzate per “gruppi speciali” (segmenti), definiti di volta in volta in base a diversi elementi quali settore, bene di riferimento, stadio di evoluzione dell’impresa...(McColl-Kennedy e Schneider, 2000)

La misurazione, che sia effettuata da un team interno o da esperti esterni, può riguardare tanto il consumatore (cliente esterno) quanto il dipendente (cliente interno). Infatti, anche se la maggior parte delle imprese si concentra sul consumatore, non bisogna dimenticare che i dipendenti sono clienti dell’impresa e che il loro grado di soddisfazione influenza le relazioni con i consumatori e la qualità del prodotto offerto e quindi anche il grado di soddisfazione del consumatore (Schonberger 1990, Morana 1997). Mentre le indagini sulla soddisfazione del cliente esterno riguardano per lo più la performance aziendale, le aspettative e le prestazioni della concorrenza; nella rilevazione della soddisfazione del cliente interno ci si concentra sulla struttura aziendale e sulle relazioni e comunicazioni interne: le misure di soddisfazione si riferiscono all’ambiente di lavoro, al rapporto con i superiori, alla collaborazione con i colleghi e alla valorizzazione dell’impegno del dipendente all’interno dell’impresa. La rilevazione avviene infatti solitamente attraverso la somministrazione di un questionario che pone domande come “ha a disposizione tutti gli strumenti necessari a svolgere gli incarichi assegnati?”. Analizzando i risultati della misurazione, l’impresa può quindi comprendere le cause di alcuni problemi insiti all’impresa e come risolverli, migliorando l’efficienza dei processi interni e la performance aziendale. Nella rilevazione della soddisfazione del dipendente è tuttavia significativa la garanzia di anonimato: se non presente, il dipendente può decidere di non rispondere o dare risposte distorte per paura delle possibili conseguenze, minando così la qualità dei dati. È particolarmente importante monitorare la soddisfazione dei dipendenti nel momento in cui si verificano cambiamenti nell’impresa o si riscontrano elementi che suggeriscono di non avere il controllo della situazione interna, ad esempio: aumento del tasso di turnover; grossi cambiamenti a livello di strategia che possono portare alla necessità di cambiare il modo di operare del personale; cambiamenti nel sistema di remunerazione; presenza di voci che indicano un rallentamento dei processi che possono nascondere problemi di comunicazione interna.

I metodi di misurazione, usati internamente e da specialisti esterni possono essere distinti in generale fra metodi indiretti e metodi diretti.

I metodi indiretti consentono la rilevazione della CS senza il coinvolgimento del cliente, attraverso l’utilizzo di alcuni indicatori, che in modo più o meno esplicito, permettono di relazionare i diversi risultati operativi al livello di soddisfazione del cliente interno ed esterno. Possono essere utilizzati diversi indicatori, spesso vengono scelti sulla base degli aspetti che sono per l’impresa di maggiore interesse o facendo riferimento alla scelta fatta dai competitors, in modo da avere un benchmarking. Uno degli indicatori frequentemente utilizzati è il numero di reclami dei

consumatori: attraverso questo l'impresa può capire quali aspetti del prodotto presentano problematiche o hanno disatteso negativamente le aspettative del cliente. L'impresa può raccogliere i reclami in diversi modi: creando un numero verde apposito o costruendo i cosiddetti "complaints box". Tale indicatore presenta però un limite: non tutti i clienti insoddisfatti presentano un reclamo all'impresa, anzi la maggior parte di essi preferisce manifestare il proprio scontento attraverso il passaparola, raccontando la propria esperienza negativa tramite i social.

Un altro indicatore spesso utilizzato per i dipendenti è invece il tasso di turnover: un dipendente soddisfatto difficilmente lascia il proprio posto di lavoro, per cui un basso tasso di turnover può essere facilmente legato a un buon tasso di soddisfazione. Anche in tal caso però ci sono dei limiti in quanto il turnover può essere influenzato da altri fattori esterni quali migliori offerte da parte di altre imprese, alto tasso di disoccupazione che rende difficile trovare un altro impiego.

I modelli indiretti presentano quindi inevitabilmente dei limiti legati agli indicatori su cui si basano e misurano il livello di soddisfazione in modo deduttivo, per questo si fa più frequentemente ricorso ai metodi diretti, considerati più attendibili.

I metodi diretti coinvolgono il cliente (interno o esterno) nella misurazione, chiedendogli di esprimere un giudizio sul bene o servizio erogato complessivamente o su singoli aspetti di esso.

La partecipazione del cliente può realizzarsi in diverse forme, le principali sono:

- intervista telefonica
- intervista personale
- autocompilazione

La scelta della tecnica da utilizzare viene fatta di volta in volta, in base a una serie di fattori fra cui il prodotto oggetto di indagine, target di clienti, budget per la ricerca. L'intervista personale offre un contatto "ravvicinato" con il cliente ed è lo strumento più dispendioso in termini di tempo e denaro ma offre una serie di vantaggi (Tanese, Negro, Gramigna, 2003): l'intervistatore stimola a rispondere e può eventualmente fornire spiegazioni; può porre ulteriori domande per capire meglio il giudizio del cliente e valutare direttamente alcuni elementi emersi nel corso dell'intervista. In questo contesto il ruolo dell'intervistatore assume particolare rilevanza poiché può influenzare le risposte: il cliente potrebbe sentirsi "giudicato" e dare risposte distorte, per cui è importante che l'intervistatore metta l'intervistato a suo agio e mantenga un atteggiamento neutrale.

L'intervista telefonica presenta invece costi più contenuti e maggiore velocità di esecuzione. Essa comporta tuttavia delle problematiche: deve essere breve, poiché in genere il tempo di disponibilità dell'intervistato è minore; non si ha la certezza dell'identità di chi sta rispondendo; l'intervistato può non prendere seriamente l'intervista; risulta difficile stabilire un legame con l'intervistato e analizzare quindi le questioni in profondità (Tanese, Negro, Gramigna, 2003).

Per l'autocompilazione si utilizza normalmente un questionario, fornito tramite posta o mail o disponibile online sul sito aziendale. Molte imprese, come McDonald's, hanno dedicato un'apposita sezione del proprio sito alla compilazione di questionari sul grado di soddisfazione del consumatore, a cui è possibile accedere inserendo un codice indicato sullo scontrino. Tra i vantaggi dell'autocompilazione rientrano: assenza di condizionamento da parte dell'intervistatore; costi più contenuti poiché non è necessario l'impegno di personale per l'intervista; intervistato ha a disposizione più tempo per rispondere e può scegliere in libertà il momento più opportuno per farlo (Tanese, Negro, Gramigna, 2003). Il maggiore difetto dell'autocompilazione è il basso tasso di ritorno dei questionari compilati, soprattutto nel caso di questionari composti da domande aperte, causato da dimenticanze, scarso interesse, pensiero che sia una perdita di tempo.

Nel coinvolgere il cliente nella misurazione, vi sono tuttavia alcuni aspetti importanti da considerare a prescindere dalla metodologia scelta: crescente associazione negativa fra intervista e vendite; e rischio che il cliente si senta molestato dalle interviste. La crescita delle vendite telefoniche e a porta a porta ha diffuso l'idea che chiunque chiami o cerchi di contattare il consumatore voglia in qualche modo vendere un prodotto. Il cliente potrebbe inoltre sentirsi violato nella sua privacy nel momento in cui viene contattato o riceve questionari al proprio indirizzo o numero personale.

2.2 MODELLI DI MISURAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION

I modelli di misurazione della soddisfazione del cliente variano a seconda delle ipotesi formulate sul significato e sulle determinanti della soddisfazione stessa (Gilbert, et al. 2004). Nel corso del tempo infatti sono stati sviluppati molti modelli, basati su diversi approcci alla soddisfazione, fra i quali: performance-only approach, attribute importance approach e expectancy-disconfirmation approach, il più utilizzato. La maggior parte di questi prevede il coinvolgimento del cliente e rientra quindi nei metodi di misurazione diretti. Fino agli anni 2000 i modelli si presentavano come generali e applicabili a più settori, successivamente sono stati invece ideati modelli con uno specifico orientamento settoriale.

I principali modelli di misurazione della CS sono:

- critical incident technique
- modello di Kano
- modello Servqual

2.2.1 LA CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE

La Critical Incident Technique (CIT) è un metodo di ricerca qualitativa, ideato da J.C.Flanagan nel 1954 e ancora oggi utilizzata in una vasta varietà di contesti diversi.

La CIT si è dimostrata particolarmente utile nel ricercare quali siano i fattori che concorrono in modo significativo alla soddisfazione dei clienti interni ed esterni. Essa infatti evidenzia i fattori critici di successo e di insuccesso del prodotto o servizio offerto o dell'azienda nel suo complesso, mediante lo studio dei "Critical Incident" o semplicemente incidenti: caratteristiche o fatti considerati rilevanti dal cliente e che hanno contribuito in modo significativo ad aumentare o ridurre la sua soddisfazione. Gli incidenti possono essere raccolti in vari modi, in genere si utilizza l'intervista e si chiede all'intervistato di raccontare una particolare esperienza (negativa o positiva) che ha vissuto, ponendo poi ulteriori domande per dare maggiore completezza al racconto ed evidenziare gli elementi più significativi (Gremler, 2004). Nel caso di cliente esterno, la maggior parte delle volte, l'intervista si concentra sulle situazioni di disservizio e le domande successive indagano sulla reazione e l'intervento del personale aziendale, poiché si considera che i dipendenti hanno una forte influenza sulla soddisfazione del consumatore. I fattori che influenzano la soddisfazione sono quindi individuati dagli stessi intervistati, che esprimendo la loro opinione fanno emergere i punti di forza e di debolezza dell'impresa che hanno inciso maggiormente sul loro livello di soddisfazione. Le informazioni raccolte andranno poi analizzate e classificate al fine di stabilire con quale frequenza si verificano gli episodi riferiti e l'incidenza dei fattori emersi sulla soddisfazione.

Il principale limite della CIT è il fatto che essa si basa su eventi ricordati dai clienti, cioè sulla loro memoria: gli episodi riportati potrebbero quindi essere imprecisi, non veritieri o il cliente potrebbe aver dimenticato il fatto e quindi non segnalare nessun incidente.

2.2.2 MODELLO DI KANO

Modello messo a punto da N.Kano nel 1984 che si concentra sui diversi requisiti che devono caratterizzare il prodotto o servizio per creare soddisfazione. Secondo Kano (1984) esistono tre tipi di requisiti, ciascun dei quali incide in misura diversa sulla soddisfazione del cliente:

- requisiti di base (must-be): rappresentano le caratteristiche essenziali che il prodotto/servizio deve avere. Se presenti, non aumentano la soddisfazione poiché la loro presenza viene data per scontata dal cliente; al contrario la loro assenza crea una forte insoddisfazione.
- requisiti prestazionali (one-dimensional): sono requisiti specifici, tecnici, misurabili del prodotto/servizio e vengono solitamente richiesti dal cliente. Essi influenzano direttamente il grado di soddisfazione: tanto più sono assolti, tanto più aumenta la soddisfazione.
- requisiti di attrattività (attractive): sono elementi che il cliente non si aspetta, innovativi e che incidono maggiormente sulla soddisfazione. La loro presenza incide sul grado di soddisfazione in modo più che proporzionale, hanno effetti "entusiasmanti", mentre la loro assenza non genera insoddisfazione.

(Kano, 1984, citato in Hinterhuber, et al. 1997)

Il modello di Kano prevede quattro fasi: identificazione dei requisiti; costruzione del questionario; effettuazione dell'indagine; valutazione e interpretazione (Hinterhuber, et al, 1997).

Per individuare i requisiti si effettuano indagini conoscitive attraverso focus group o interviste individuali. Secondo Hinterhuber, et al. (1997) in questa fase si dovrebbero analizzare i problemi del cliente anziché i desideri: interrogando il cliente sui suoi desideri e motivazioni all'acquisto, si arriverà a risposte già note o in contraddizione, poiché spesso il cliente non sa di cosa ha bisogno, per cui solo indagando sui problemi e reali condizioni di utilizzo del bene/servizio si può giungere ad informazioni utili. Per ogni requisito individuato vengono poi formulate due domande: la prima riguarda la reazione del cliente qualora il prodotto/servizio abbia quella determinata caratteristica (forma funzionale della domanda); mentre la seconda riguarda la reazione del cliente nel caso in cui il prodotto/servizio non abbia quella stessa caratteristica (forma disfunzionale della domanda). Per ciascuna domanda l'intervistato può scegliere fra cinque risposte alternative: mi piace; è una condizione necessaria; indifferente; me lo potrei aspettare; non mi piace (Kano 1984, citato in Hinterhuber, et al, 1997). Le risposte vengono poi combinate in una apposita tabella di valutazione che permette di classificare le caratteristiche del prodotto in: requisiti di attrattività, di base, prestazionali, indifferenti, opposti o dubbi. "Opposto" indica che il cliente non desidera la caratteristica indagata e che la sua presenza potrebbe ridurre la sua soddisfazione, mentre "dubbio" indica che il cliente potrebbe aver non compreso la domanda o sbagliato a rispondere. Nella terza fase i questionari vengono somministrati in vari modi: invio tramite posta o mail, intervista personale. Sembra tuttavia che per tale modello sia più adatta l'intervista orale standardizzata, in modo da ridurre il condizionamento dell'intervistatore e garantire la possibilità di fornire spiegazioni aggiuntive (Hinterhuber, et al, 1997). Nell'ultima fase, le informazioni ottenute vengono prima inserite in una specifica tabella dei risultati, da cui è possibile capire come si ripartiscono i requisiti tra le varie categorie, e si procede poi alla loro valutazione. La valutazione può avvenire attraverso: la valutazione della frequenza; secondo la regola "M>O>A>I"; calcolo del coefficiente di soddisfazione; determinazione dell'indice di Quality Improvement. La scelta dipende dai dati: ad esempio, se dai risultati emerge che un requisito sia distribuito in modo più o meno uguale fra diverse categorie, la valutazione della frequenza risulta poco adatta. In generale è tuttavia considerato significativo il calcolo del coefficiente di soddisfazione, il quale indica se e quanto la presenza di una certa caratteristica incrementa il grado di soddisfazione. Il coefficiente varia fra 0 e 1: più il valore si avvicina a 1, maggiore è l'influenza sulla soddisfazione, mentre per valori vicino allo 0 l'influenza è minima.

2.2.3 MODELLO SERVQUAL

Il modello ServQual è stato sviluppato nel 1991 da Parasuraman, Zeithaml e Berry con l'obiettivo di creare uno strumento per la misurazione della qualità dei servizi.

Nel corso del tempo è stato oggetto di numerose critiche e modifiche ma ancora oggi viene utilizzato in molti settori.

Secondo gli autori, il cliente valuta la qualità di un servizio comparando le aspettative con le percezioni, utilizzando come criteri di valutazione dieci dimensioni generali, poi ridotte a cinque (si vedano Cian e Cervai, 2013):

- affidabilità: capacità di erogare il servizio nei termini prestabiliti in modo accurato
- capacità di risposta: disponibilità ad aiutare i clienti e di farlo prontamente
- capacità di rassicurazione: presenza di personale competente, cortese e capace di trasmettere fiducia e sicurezza
- empatia: attenzione verso i bisogni del cliente, capacità di interagire in modo premuroso e personalizzato e di instaurare un rapporto confidenziale
- aspetti tangibili: l'aspetto delle strutture, dei materiali utilizzati e del personale

Ciascuna di queste dimensioni viene misurata con quattro o cinque proposizioni (items), per un totale di ventidue, sia per le aspettative che per le percezioni. Per ogni item il cliente indica il proprio grado di accordo su una scala da 1 (totalmente disaccordo) a 7 (totalmente d'accordo) e, una volta ottenuti i punteggi, si procede al calcolo del punteggio ServQual per ogni cliente, dato dalla differenza tra il punteggio attribuito ad un item delle percezioni e quello assegnato al corrispondente item delle aspettative (Morana 1997). Maggiore è il risultato, maggiore è la qualità percepita e quindi la soddisfazione. Per valutare la qualità del servizio per tutti i clienti su tutte le dimensioni si calcola poi il punteggio medio ServQual: per ogni cliente, si sommano i punteggi ServQual ottenuti su tutti gli items di una certa dimensione ed il totale si divide per il numero di items di quella dimensione, si sommano poi i punteggi ottenuti da tutti i clienti e si divide il totale per il numero di clienti intervistati. È possibile inoltre considerare l'importanza relativa attribuita dai clienti a ciascuna dimensione attraverso il punteggio medio ServQual ponderato, dato dal punteggio medio per il peso relativo alla dimensione indagata (in peso viene stabilito sulla base dei punti che il cliente assegna alla dimensione). Facendo questo stesso calcolo per tutti i clienti è possibile ottenere una valutazione globale ponderata della qualità del servizio (Morana 1997).

In questo contesto risultano particolarmente significativi i punteggi ServQual negativi, che riflettendo aspettative superiori delle percezioni, indicano gli aspetti che l'impresa dovrebbe migliorare al fine di essere in linea con le aspettative del cliente e migliorarne la soddisfazione.

2.3 INDICI NAZIONALI DI CUSTOMER SATISFACTION

Nell'ultimo decennio sono stati introdotti indici nazionali e internazionali di customer satisfaction, spesso legati a un sistema di relazioni causa-effetto o modelli di soddisfazione. Gli indici nazionali si concentrano sul consumatore finale e rendono "operativa" la soddisfazione utilizzando solitamente tre misure di indagine: soddisfazione generale, rapporto aspettative-disconferma e le prestazioni ricevute rispetto a un bene o servizio ideale della stessa categoria (Johnson et al. 2001). La soddisfazione viene quindi considerata come una valutazione complessiva dell'esperienza di consumo sperimentata dal cliente, influenzata dalle sue aspettative e idee di prodotto ideale. Per la raccolta dei dati destinati alla costruzione di tali indici viene somministrato un questionario (in genere telefonicamente) ad un campione di clienti di prodotti/servizi di un insieme di imprese selezionate di un determinato settore. I punteggi ottenuti dalle singole imprese vengono poi aggregati per ricavare indicatori di settore e nazionali.

Il primo indicatore nazionale fu SCSB (Swedish Customer Satisfaction Barometer) sviluppato da Fornell nel 1989. Sulla base di questo vennero poi sviluppati altri indici fra cui: ACSI (American Customer Satisfaction Index), ECSI (European Customer Satisfaction Index).

Il principale vantaggio degli indici nazionali è il fatto che consentono di fare dei confronti fra diversi settori, nazioni, in diversi anni.

2.3.1 AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX

L'ACSI viene sviluppato nel 1994 da Fornell, partendo dal SCSB, per essere rappresentativo dell'economia americana nel suo complesso. Esso prende in considerazione le maggiori imprese del paese di 10 settori economici (pubblici e privati) e misura la qualità dei beni e servizi offerti sperimentata dai consumatori finali: il risultato ACSI di una singola impresa rappresenta la valutazione complessiva dei suoi clienti sull'esperienza di consumo; ACSI settoriale è la valutazione complessiva di quel settore, mentre a livello nazionale misura la soddisfazione generale dei clienti della nazione (Fornell et al. 1996). In particolare, il punteggio nazionale è dato dalla media di tutti i punteggi ottenuti dai settori, ponderati per il contributo di ciascun settore al PIL degli USA. I dati vengono raccolti somministrando un questionario telefonicamente o via email, formato da 8 domande demografiche e 17 domande sul prodotto di riferimento, a un campione di consumatori effettivi¹ per ogni impresa. Le rilevazioni vengono fatte ogni trimestre e i risultati vengono pubblicati annualmente su una scala da 0 a 100.

¹ Per definire un consumatore "effettivo" si guarda al periodo intercorso fra il momento dell'intervista e l'esperienza di consumo: gli ultimi tre anni nel caso di bene durevole, l'ultimo mese per prodotti con alta frequenza d'acquisto, periodo corrente nel caso di beni come polizza assicurativa, servizi finanziari (Fornell et al. 1996)

ACSI utilizza un approccio ad indicatori multipli per misurare la CS complessiva come variabile latente ed è incorporato in un sistema di relazioni di causa effetto (Figura 1) in modo tale da considerare non solo l'esperienza di consumo ma anche gli effetti futuri (Fornell et al. 1996). In tale modello, ACSI rappresenta il fulcro di una catena che va dagli antecedenti della soddisfazione complessiva- qualità percepita, valore percepito, aspettative- alle sue conseguenze – lealtà e reclami dei clienti.

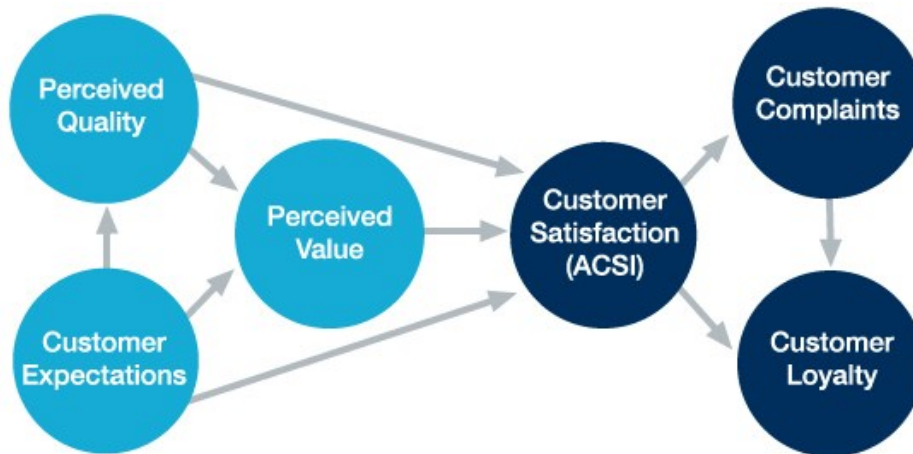


Figura 1: American Customer Satisfaction Index, Fonte: sito ufficiale ACSI

La qualità percepita, non considerata dai modelli precedenti, è la valutazione data dai clienti sulla recente esperienza di consumo, che si prevede abbia un impatto diretto e positivo sulla soddisfazione complessiva e sul valore percepito. Essa viene misurata in termini di personalizzazione, ossia il grado in cui l'impresa è capace di differenziare l'offerta per soddisfare le esigenze individuali dei consumatori, e di affidabilità, legata alla capacità dell'impresa offrire prodotti privi di difetti e standard. In alcuni particolari settori, come i beni durevoli, si distingue fra qualità legata al servizio e qualità legata al bene. Il valore percepito incorpora le informazioni sul prezzo: è una misura della qualità rispetto al prezzo pagato che consente di confrontare prodotti di diverse fasce di prezzo, aumentando la comparabilità dei risultati. Anche in tal caso si prevede una associazione positiva fra valore percepito e livello di soddisfazione. Le aspettative dei clienti rappresentano sia le esperienze di consumo precedenti, sia le previsioni sulla capacità dell'impresa di offrire qualità in futuro. Esse guardano quindi sia al passato che al futuro e possono essere influenzate da molti fattori, anche slegati dall'esperienza, come la pubblicità. Inoltre, poiché le aspettative hanno un ruolo predittivo sulla capacità dell'impresa di soddisfare il proprio mercato, si suppone che esse abbiano un effetto positivo sulla qualità percepita, valore percepito e soddisfazione complessiva (Fornell et al 1996).

Per quanto riguarda le conseguenze, poiché sono i clienti insoddisfatti a segnalare le proprie lamentele o a rivolgersi ad altre imprese, si presume che all'aumentare della soddisfazione diminuiscano i reclami e aumenti la fedeltà del cliente. La fedeltà è indagata attraverso due

misure: la probabilità di riacquisto in futuro e la tolleranza al prezzo del cliente, data dal livello fino a cui un'impresa può alzare il prezzo prima che il cliente scelga di non riacquistare e da quanto un'impresa deve abbassare il prezzo per convincere il cliente a riacquistare il bene (Johnson et al,2001). Per i reclami si fa riferimento alla percentuale di intervistati che dichiara di essersi lamentato direttamente con l'impresa (non quindi attraverso un passaparola negativo).

Esiste inoltre una relazione fra fedeltà e reclami, legata ai sistemi di gestione dei reclami e al servizio clienti: una corretta gestione dei reclami ricevuti può fare diventare i clienti lamentosi dei clienti fedeli, al contrario una cattiva gestione potrebbe interrompere il rapporto con il cliente.

Attualmente ACSI è l'indice di CS più diffuso e preso in considerazione dagli esperti, in virtù della sua abilità di rappresentare la reale soddisfazione del cliente e prevederne le conseguenze in termini economici, è infatti preso come riferimento da CFI Group, leader tra gli istituti di marketing nelle indagini sui clienti.

2.4 PERCHÈ MISURARE

Monitorare e misurare sistematicamente il grado di soddisfazione del cliente, può portare a un notevole dispendio di energie e denaro per l'impresa, soprattutto nel caso di sviluppo di misure personalizzate. Secondo Gerson (1995) le ragioni che spingono un'impresa a intraprendere comunque tale processo sono sette:

- Conoscere le impressioni dei clienti
- Determinare i bisogni, le richieste e le aspettative del cliente
- Superare i gap (intesi come differenza tra aspettative e desideri del cliente e quanto ricevuto)
- Controllare il processo di sviluppo della qualità e della soddisfazione del cliente
- Poiché un aumento in termini di performance porta a un aumento dei profitti
- Capire l'andamento dell'impresa e in che direzione puntare
- Sviluppare un processo di miglioramento continuo

(Gerson, 1995)

Ogni consumatore è diverso: le percezioni e in generale i motivi che spingono ad acquistare il bene o servizio variano da cliente a cliente, per cui è importante che l'impresa conosca la sua clientela e le valutazioni sull'offerta proposta. Poiché i clienti e le loro necessità evolvono nel tempo, l'analisi dovrebbe evidenziare anche eventuali sviluppi futuri dei bisogni del cliente. Dalla misurazione è possibile trarre anche informazioni utili ad eliminare o ridurre i gap esistenti, che portano il cliente a percepire una performance inferiore rispetto alle aspettative. Inoltre solitamente le aziende delineano precisi standard e obiettivi di qualità: misurando è possibile cogliere la performance raggiunta e quanto questa si distanzia da quella prefissata.

Una maggiore soddisfazione del cliente porterà a un aumento delle vendite e della redditività dell'impresa in quanto clienti più soddisfatti acquistano di più e comportano costi minori, tuttavia non è possibile migliorare il livello di soddisfazione senza prima procedere alla sua corretta rilevazione. Attraverso la misurazione l'impresa può inoltre capire se la strategia attuata sta producendo effetti positivi sulla soddisfazione o se sono necessari dei cambiamenti.

L'ultima ragione riguarda invece il processo di miglioramento continuo: misurare e comparare nel tempo i dati, aiuta a comprendere e monitorare tale processo, dando prova dei risultati raggiunti.

Affinché l'impresa goda di questi benefici è tuttavia necessario che i dati della misurazione vengano interpretati: la misurazione non deve essere fine a se stessa ma costituire uno strumento conoscitivo per agire, il management deve analizzare i dati, cogliere le informazioni utili e prendere decisioni in base ad essi (Flott, 2002). È inoltre importante che il management comunichi i dati ottenuti dalla misurazione internamente ed esternamente e le conseguenti azioni che andranno intraprese per migliorare la performance: in tal modo l'impresa dimostra di aver fatto tesoro dei giudizi ricevuti e la volontà di migliorare al fine di soddisfare la clientela.

3 CUSTOMER SATISFACTION E PERFORMANCE FINANZIARIA

La maggior parte delle imprese presta più attenzione alla crescita della propria quota di mercato e ad altri indicatori finanziari che al grado di soddisfazione del cliente, nonostante questo sia fondamentale per la redditività dell'impresa (Kotler, Keller 2007). Numerosi studi hanno infatti dimostrato che la CS influenza la performance aziendale. Ciò ha spinto le imprese a darvi sempre più importanza e ad investire in essa, indagando anche sui relativi costi e benefici.

3.1 COSTI E BENEFICI DELLA CUSTOMER SATISFACTION

I costi legati alla soddisfazione del cliente possono essere distinti in:

- Costi legati agli investimenti nella qualità del bene/servizio offerto
- Costi relativi alla misurazione della soddisfazione
- Costi derivanti dal livello di soddisfazione raggiunto

L'impresa può decidere di investire ed incrementare la qualità del prodotto al fine di aumentare la soddisfazione del cliente interno ed esterno attraverso diversi modi, fra cui: prevedere benefit; offrire servizi aggiuntivi post vendita quali servizi di manutenzione e garanzia; migliorare le caratteristiche tecniche del bene; proporre nuove linee di prodotto; fornire maggiore assistenza all'acquisto con personale competente; dare la possibilità di personalizzare alcuni elementi del bene o servizio offerto. Tali investimenti comportano quindi costi di varia natura, legati tanto al processo produttivo (costi relativi ai materiali usati, di progettazione, di collaudo...) quanto alla fase di vendita e relazione con il cliente (costi di formazione del personale, di customizzazione dell'offerta e gestione del rapporto con il cliente...).

La misurazione della CS è fondamentale al fine di determinare gli elementi critici dell'offerta dell'impresa. I costi ad essa legati dipendono dai metodi impiegati: la misurazione svolta da un team interno, attraverso strumenti personalizzati e intervista personale comporta costi di sviluppo e implementazione maggiori rispetto all'uso di modelli standard o alla commissione della rilevazione a soggetti esterni specializzati.

Raggiungere alti livelli di soddisfazione comporta il sostenimento di costi sempre maggiori (Ittner e Larcker, 1998): mantenere e migliorare un livello di qualità e soddisfazione scarso richiede sforzi minori rispetto ad un livello elevato, gli investimenti necessari ad incrementare la qualità del bene o servizio offerto aumentano all'aumentare del livello di qualità raggiunto. Investire nel miglioramento della soddisfazione del cliente potrebbe quindi sottrarre risorse destinate ad alla soddisfazione di altri stakeholder dell'impresa, quali gli azionisti. Per questo motivo le imprese dovrebbero mirare a raggiungere un livello abbastanza alto di soddisfazione dei clienti con un livello accettabile di soddisfazione degli altri stakeholder (Kotler, Keller 2007).

Un basso grado di soddisfazione dei clienti può tuttavia comportare altri costi, più difficili da quantificare rispetto ai precedenti, derivanti dalla pubblicità negativa, rischio di abbandono e reclamo del cliente. Un cliente poco soddisfatto potrebbe infatti decidere di rivolgersi alla concorrenza e difficilmente consiglierà il prodotto acquistato. Per bilanciare tali rischi e i costi del miglioramento della qualità di cui prima, l'impresa può decidere di investire e puntare a livelli elevati di soddisfazione dei clienti più redditizi ed accettare livelli inferiori per i clienti meno redditizi (Homburg, Koschate, Hoyer, 2005).

I benefici sono invece legati ad una serie di comportamenti che il cliente esterno pone in essere come conseguenza dell'esperienza di acquisto e grado di soddisfazione raggiunto. La soddisfazione ha infatti effetti diretti, sul comportamento del consumatore, ed effetti indiretti, sui risultati aziendali. Gli effetti diretti sono:

- Cross-selling
- Up-selling
- Lealtà
- Premium price
- Passaparola positivo

(Munari, Ielasi, Bajetta, 2013).

Un cliente soddisfatto tende ad avere minore elasticità al prezzo, acquistare con maggiore frequenza e una più ampia gamma di prodotti offerti dall'impresa, passando anche a prodotti di qualità e fascia di prezzo più elevata rispetto all'acquisto originario. Il prezzo che i clienti sono disposti a pagare aumenta infatti con il livello di CS: quando i clienti sperimentano alti gradi di soddisfazione, percepiscono un buon risultato dallo scambio fatto (l'acquisto e relazione con l'impresa) per cui hanno una maggiore disponibilità a pagare il prodotto offerto (Homburg, Koschate, Hoyer, 2005). La CS può perciò influenzare le strategie di prezzo applicabili dall'impresa: avere clienti soddisfatti, disposti a pagare prezzi elevati, permette all'impresa di applicare un premium price al bene o servizio offerto, aumentando la redditività delle vendite.

Benché non tutti i clienti soddisfatti sono clienti fedeli, in genere, una maggiore soddisfazione aumenta la lealtà del cliente verso l'impresa, rendendolo meno sensibile alle offerte della concorrenza e più propenso al riacquisto. I clienti fedeli comportano inoltre minori costi di marketing e di transazione, poiché conoscendo il prodotto, richiedono meno assistenza e informazioni e sono essi stessi una fonte di informazione per gli altri clienti (Bowen e Chen, 2001). La soddisfazione porta anche ad un passaparola positivo: i clienti soddisfatti e in particolare i clienti leali, consigliano e promuovono l'impresa attraverso i social e fra i conoscenti, condividendo l'esperienza positiva vissuta. Ciò può spingere nuovi consumatori ad acquistare i

prodotti dell'impresa, la quale beneficerà quindi di minori costi promozionali, in quanto i consumatori attivano spontaneamente questa comunicazione, e di un aumento delle vendite.

Tali effetti diretti producono effetti indiretti positivi sui risultati dell'impresa, alcuni dei quali già emersi: acquisizione di nuovi clienti; aumento della profittabilità attuale e potenziale; riduzione dei costi di marketing; aumento della quota di mercato; aumento del tasso di ritenzione di clienti (Munari, Ielasi, Bajetta, 2013). La minore sensibilità al prezzo, tendenza ad acquistare in maggiori quantità e frequenza del cliente soddisfatto porta ad un aumento delle vendite e della redditività. Maggiore lealtà derivante da una maggiore CS, riduce il rischio di abbandono da parte del cliente ed migliora quindi il tasso di ritenzione e le previsioni sui ricavi futuri. Il passaparola positivo fatto dai consumatori, aumentando il tasso di acquisizione di nuovi clienti, può portare ad un incremento della quota di mercato dell'impresa e della profittabilità potenziale.

L'impatto che può avere la soddisfazione sui risultati aziendali spinge molte imprese a valutare l'operato di managers e dipendenti anche sulla base del grado di soddisfazione raggiunto e ad utilizzare quest'ultimo come indicatore dei profitti futuri dell'impresa (Williams, Naumann, 2011). È tuttavia importante notare che la relazione tra la soddisfazione e i suoi effetti diretti e indiretti è asimmetrica e non lineare: l'impatto di un aumento di soddisfazione è diverso dall'impatto di una equivalente riduzione; e ogni aumento ulteriore di un'unità di soddisfazione ha un impatto minore o maggiore rispetto al precedente aumento di un'unità. Nel caso della lealtà, un aumento di soddisfazione ad un alto livello di soddisfazione, ha maggiore effetto sulla lealtà rispetto ad un aumento ad un basso livello di soddisfazione (Bowen e Chen, 2001)

Gli effetti potrebbero inoltre variare in base al settore di riferimento: nelle imprese con cicli di acquisto lunghi, come i beni durevoli, cambiamenti nella soddisfazione non influenzeranno subito il comportamento dei consumatori e la performance, mentre nelle imprese con cicli acquisto brevi gli effetti saranno più immediati, in quanto il consumatore reagisce più velocemente (Hart 2007).

3.1.1 IL POTERE DEL PASSAPAROLA

Il passaparola può essere definito come una forma di comunicazione personale e spontanea attivata dai consumatori, i quali comunicano ad altri, attraverso vari mezzi, la propria esperienza soddisfacente o insoddisfacente. Non essendo direttamente controllabile dall'impresa, il passaparola risulta più credibile agli occhi dei consumatori rispetto alle altre forme di comunicazione attuate dall'impresa, quali la pubblicità, e quindi più potente. La sua potenza al giorno d'oggi è amplificata dai social, che hanno ampliato notevolmente la platea di persone a cui ci si può rivolgere contemporaneamente e velocizzato la trasmissione delle informazioni.

Un passaparola positivo può spingere nuovi consumatori a rivolgersi all'impresa, aumentare le vendite e la reputazione aziendale, al contrario, un passaparola negativo può ridurre le vendite potenziali e minare l'efficacia della comunicazione promozionale svolta dall'impresa.

L'influenza ed efficacia del passaparola su potenziali nuovi cliente dipende tuttavia dalle caratteristiche del cliente-fonte che trasmette le informazioni, in particolare dall'expertise e dalla similarità (Wangenheim e Bayòn, 2007). Un consumatore tende infatti a fidarsi di più di persone che percepisce come esperte e competenti e a lui simili, ossia con le medesime preferenze e idee.

Inoltre, alcuni studi, fra cui quello condotto da Anderson (1998), hanno dimostrato che i clienti insoddisfatti si impegnano in un passaparola maggiore e più persuasivo rispetto ai clienti soddisfatti (Anderson 1998). Le ragioni potrebbero essere il desiderio di sfogo dai sentimenti di rabbia e delusione derivanti dall'esperienza vissuta; di vendicarsi del disservizio; volontà di proteggere altre persone. L'insoddisfazione, attraverso il passaparola, potrebbe quindi portare ad effetti negativi maggiori rispetto a quelli positivi che porterebbe la soddisfazione.

3.2 EFFETTI DELLA CUSTOMER SATISFACTION SUI MERCATI FINANZIARI

Gli effetti diretti e indiretti della soddisfazione influenzano anche la performance dell'impresa nei mercati dei capitali e il firm value. La soddisfazione aumenta infatti la lealtà, cross-buying, passaparola positivo e riduce la sensibilità al prezzo, i costi di transazione e di marketing... effetti che hanno un impatto positivo su indicatori come il ROE, ROA, margine di profitto e il valore aggiunto di mercato (Sun e Kim, 2013) e creano maggiore valore per gli azionisti, in quanto influenzano positivamente la redditività e i cash flow futuri, aumentandone la crescita e riducendone la variabilità e riducendo così anche il costo del capitale (Gruca e Rego, 2005). La soddisfazione, attraverso i suoi effetti sul comportamento del cliente e sui risultati aziendali riduce infatti i rischi legati ai cash flow e migliora le previsioni sulla profittabilità futura. Tutto ciò ha impatto positivo sul valore di mercato dell'impresa e sul prezzo dei titoli azionari (Williams e Naumann, 2011; Fornell et al. 2006). Secondo gli studi di Fornell et al (2006) un incremento dell'1% della soddisfazione (misurata da ACSI) è associato ad un aumento del 4,6% del valore di mercato e le imprese con un livello di soddisfazione più elevato generano rendimenti azionari superiori ad un rischio sistematico inferiore, superando la performance del mercato.

Un'impresa con un alto livello di soddisfazione viene quindi premiata due volte: dai suoi clienti, per esempio attraverso maggiore lealtà; e dal mercato con maggiori rendimenti.

L'impatto della soddisfazione sui mercati finanziari non è tuttavia immediato: il mercato tende inizialmente a sottovalutare le informazioni positive sulla soddisfazione del cliente e ad "aggiustarsi", includendole nei prezzi dei titoli, nel lungo termine (Aksoy et al. 2008)

Gli investitori –e in generale il mercato– si concentrano per lo più sui valori riportati a bilancio e sugli aspetti tangibili, tralasciando il valore degli asset intangibili, quali la soddisfazione del cliente: essi reagiscono alle conseguenze tangibili della soddisfazione, come un incremento delle vendite, ma non alle informazioni sulla soddisfazione di per sé (Fornell, Morgeson, Hult, 2016). Ad esempio, Fornell et al. (2006) ha dimostrato che non vi è alcuna reazione del mercato alla pubblicazione dei risultati ACSI in un intorno di 5-15 giorni. La soddisfazione non influenza quindi i prezzi azionari contemporanei finché i suoi effetti non si manifestano nelle relazioni sugli utili e ricavi. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che si tende a classificare gli investimenti nel miglioramento del customer service come spese piuttosto che capitalizzarli nel tempo, riducendo gli utili nel breve termine: poiché gli investitori si basano per lo più sul bilancio, potrebbero dare un'interpretazione distorta dei dati (Fornell, Morgeson, Hult, 2016). Un'altra spiegazione è stata data da Ngobo, Casta, Ramond (2012) secondo cui gli analisti incorporano nella loro valutazione le informazioni sulla soddisfazione, prima della loro pubblicazione ufficiale, reperendole da fonti alternative, per cui non vi è “l'effetto sorpresa”; e reagiscono maggiormente ad informazioni positive che ad informazioni negative.

Analizzata la letteratura esistente, si vuole ora indagare se alla pubblicazione di informazioni sulla soddisfazione da parte di una fonte esterna, è associata una reazione del mercato azionario nel breve periodo. I prezzi dei titoli dovrebbero riflettere le aspettative future e tutte le informazioni pubbliche disponibili. Dati gli effetti della soddisfazione sulla performance aziendale, il mercato dovrebbe considerare le nuove informazioni su di essa rilevanti e rifletterle nei prezzi delle azioni non appena diventano disponibili, premiando le aziende che migliorano il grado di soddisfazione e, al contrario, punendo coloro che peggiorano. L'ipotesi è quindi l'esistenza di un'associazione tra informazioni sulla valutazione esterna della soddisfazione e reazione del mercato nel breve periodo. A differenza dei precedenti studi, che utilizzano un approccio a portafoglio, includendo imprese di vari settori, in tal caso si guarda all'andamento dei singoli titoli delle catene di fast food, supponendo una reazione positiva del mercato nel breve termine alla divulgazione di informazioni positive sulla CS da parte della fonte esterna ACSI.

4 CUSTOMER SATISFACTION NELLE CATENE DI FAST FOOD

4.1 CARATTERISTICHE DELLE CATENE DI FAST FOOD

La maggior parte delle persone associa McDonald's all'idea di fast food, anche se in realtà il primo ristorante fast food fu White Castle, fondato in America nel 1921.

I ristoranti fast food o a servizio limitato sono solitamente strutturati in catene con diversi punti vendita distribuiti in luoghi strategici quali centri urbani, zone di sosta lungo autostrade, all'interno di centri commerciali, e sono caratterizzati da:

- Pasti veloci da preparare e consumare: i fast food funzionano come una “catena di montaggio”, le postazioni di lavoro sono studiate in modo tale che il personale impieghi il minor tempo possibile nella preparazione e servizio al cliente
- Il servizio è limitato: solitamente non si effettua il servizio al tavolo
- Prezzi contenuti e possibilità di ottenere ulteriori riduzioni grazie all'utilizzo dell'app della catena che offre sconti quotidianamente
- Arredamento semplice ma studiato al fine di ottimizzare gli spazi e poter accogliere più clienti
- Uniformità del servizio offerto: menù, prezzi, qualità offerta alla clientela sono gli stessi in tutti i punti vendita, anche se di recente alcune catene hanno introdotto produzioni locali (es: McDonald's in Italia ha lanciato il MySelection con Asiago DOP)
- Menù per lo più a base di cibi ricchi di calorie, grassi e zuccheri come hamburger, pizza, patatine fritte, pollo fritto, bibite, hot dog...
- Uso del franchising per diffondersi nel territorio, soprattutto a livello internazionale
- Pubblico prettamente giovane, anche se negli ultimi anni i fast food hanno conquistato anche gli adulti, attirati dai prezzi ridotti e velocità di servizio

Nel corso degli anni i fast food sono stati al centro di molti scandali, legati soprattutto allo sfruttamento del personale, alla scarsa qualità e agli effetti dannosi dei prodotti offerti, che hanno minato la loro reputazione e portato a numerose critiche da parte dei consumatori. Ciò ha spinto le catene ad incrementare la qualità delle materie prime utilizzate, effettuando maggiori controlli sui fornitori; migliorare le condizioni salariali ed ampliare l'offerta, includendo cibi più salutari e proposte vegane e vegetariane. Ad esempio, McDonald's ha introdotto nel proprio menù panini vegani e vegetariani, insalate, snack di frutta e verdura per i più piccoli e ha dedicato uno spazio del proprio sito alla spiegazione della provenienza e qualità delle materie prime usate, al fine di rassicurare i clienti e migliorare la propria reputazione². La qualità del cibo, la salute, le

² Si veda: Food Safety and Quality. Disponibile su: <<https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/scale-for-good/our-food/foodsafety.html>> [Data di accesso: 21/05/2020]; e Sicurezza Alimentare. Disponibile

condizioni di lavoro sono diventate questioni globali e i consumatori sono sempre più consapevoli ed esigenti su questi temi.

4.2 RILEVARE LA CUSTOMER SATISFACTION NEI FAST FOOD

I clienti sono fondamentali per tutte le imprese ed evolvono nel corso del tempo e con essi gli elementi che determinano la loro soddisfazione. I bisogni e le preferenze di un consumatore attuale sono molto diverse rispetto a quelle di un consumatore di dieci anni fa e continuano a mutare per effetto di diversi fattori, quali l'evoluzione tecnologica: a oggi, avere una connessione wi-fi all'interno del ristorante in cui si pranza può essere percepito come un'esigenza o costituire un elemento che influenza la scelta. I fast food hanno perciò sviluppato un maggiore orientamento al cliente, "ascoltando" le sue esigenze, reclami e suggerimenti. La maggior parte delle catene fast food investe infatti in sondaggi di soddisfazione personalizzati e servizi di assistenza al cliente, in modo tale da cogliere gli elementi critici della propria offerta e migliorarla. Ad esempio, Starbucks ha dedicato una sezione del proprio sito al customer service, in cui pubblica anche risposte a domande e lamentele del cliente. Altre imprese, come KFC, hanno creato un portale dedicato all'indagine della soddisfazione del consumatore, a cui è possibile accedere inserendo un codice indicato sullo scontrino e l'ora della visita³. I risultati di tali rilevazioni in genere non vengono però pubblicati e hanno valenza interna: aiutano l'impresa a capire i fattori su cui agire. A livello esterno, una rilevazione della soddisfazione nei fast food viene fatta da ACSI (American Customer Satisfaction Index). ACSI misura la soddisfazione dei clienti delle 18 maggiori catene di fast food americane e di un aggregato formato da fast food più piccoli. In particolare, per i fast food, ACSI raccoglie le opinioni dei clienti sugli elementi critici dell'esperienza vissuta, tra cui⁴:

- Cortesia e disponibilità del personale
- Check-out o velocità di consegna
- Accuratezza dell'ordine
- Layout del ristorante e pulizia
- Varietà di cibo
- Varietà di bevande
- Qualità del cibo
- Qualità delle bevande
- Qualità dell'app mobile

su:< <https://www.mcdonalds.it/la-qualita/sicurezza-alimentare>> [Data di accesso: 21/05/2020]

³ Si veda: KFC customer satisfaction survey. Disponibile su:< <https://www.mykfcexperience.com/>> [Data di accesso: 23/04/2020]

⁴ Si veda: Fast Food Customer Experience Benchmarks. Disponibile su:< <https://www.theacsi.org/industries/restaurant/fast-food>> [Data di accesso: 23/04/2020]

- Affidabilità dell'app mobile
- Sito web

I risultati e i relativi comunicati stampa per i fast food vengono pubblicati annualmente nel sito ufficiale ACSI, nel mese di giugno, in genere nelle ultime due settimane. Essi vengono solitamente presi a riferimento per la valutazione della futura performance finanziaria dell'impresa, in virtù dell'affidabilità e potere predittivo dell'ACSI (Anderson e Fornell, 2000).

4.3 EFFETTI DELLA SODDISFAZIONE SULL'ANDAMENTO DEI TITOLI DELLE CATENE DI FAST FOOD

Numerosi studi, come quelli condotti da Williams e Naumann (2011), Sun e Kim (2013), hanno indagato sull'influenza della soddisfazione sulla performance finanziaria, arrivando a determinare una relazione positiva fra la soddisfazione e il prezzo dei titoli, profitti e altri indicatori finanziari quali ROE. In questo contesto vengono indagati gli effetti della divulgazione di informazioni sulla soddisfazione, sull'andamento dei titoli azionari delle catene di fast food americane nel breve periodo. Come proxy della soddisfazione si fa riferimento all'ACSI, pubblicato annualmente a giugno, in quanto misura considerata affidabile, precisa e oggettiva dagli esperti e si osservano le variazioni nei prezzi dei titoli al momento del rilascio delle misure ACSI. Il periodo di riferimento è quindi il mese di giugno degli anni dal 2016 al 2019, e si considerano tre intervalli temporali: giorno di pubblicazione ACSI-giorno successivo; giorno precedente-giorno successivo alla pubblicazione ACSI; tre giorni precedenti-tre giorni successivi alla pubblicazione ACSI.

Le aziende oggetto dell'indagine sono le catene di fast food monitorate dall'ACSI e quotate singolarmente nel mercato azionario americano New York Stock Exchange (vengono escluse le catene facenti parte di gruppi, quali KFC, parte di Yum!Brands): Papa John's Pizza, Chipotle Mexican Grill, Domino's Pizza, Starbucks, Wendy's, Jack in the Box, McDonald's.

I dati analizzati sono presi direttamente dal sito ufficiale dell'ACSI e del NYSE⁵.

Vengono messe in relazione le variazioni assolute dei risultati ACSI da un anno all'altro (variabile indipendente) con le variazioni percentuali cumulative dei prezzi dei titoli verificatesi nell'intervallo temporale di riferimento (variabile dipendente) e per ogni intervallo di riferimento si costruiscono due modelli: nel primo si usano i dati raccolti puri, mentre nel secondo si calcolano e utilizzano agli Abnormal Returns cumulativi per il prezzo dei titoli, ossia le variazioni dei prezzi vengono normalizzate utilizzando come benchmark le variazioni dell'indice S&P500, in modo tale da depurare l'andamento del titolo dagli effetti dell'andamento del mercato ed evidenziare la reale performance dell'impresa. L'ipotesi è che la pubblicazione dei punteggi ACSI provochi una

⁵ <https://www.theacsi.org/> e <https://www.nyse.com/index> [Data di accesso: 10/05/2020]

reazione del mercato dei capitali e di trovare quindi una relazione positiva tra le due variabili, a testimonianza dell'influenza della soddisfazione sui prezzi dei titoli nel breve periodo.

Di seguito vengono riportati i modelli elaborati (dettagli dei modelli e test svolti nell'Appendice).

Intervallo: giorno di pubblicazione ACSI-giorno successivo (01)

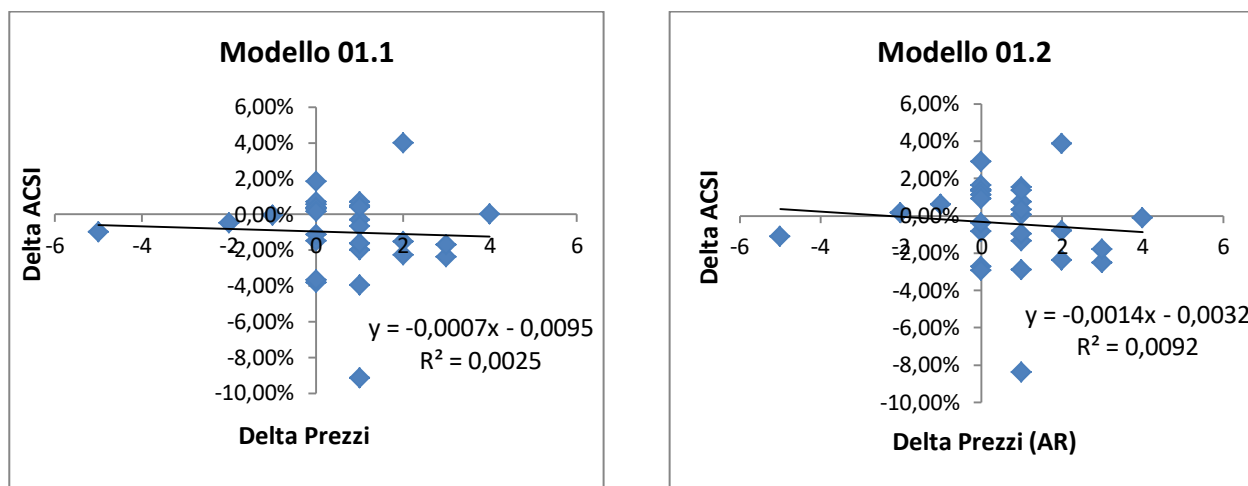


Figura 2: Relazione tra variazioni assolute ACSI e variazioni cumulative prezzi dei titoli nell'intervallo 01: Modello 01.1 con dati puri e Modello 01.2 con Abnormal Returns, ciascun punto indica una coppia di valori osservati, fonte: personale elaborazione di punteggi ACSI e dati NYSE dai siti ACSI e NYSE

Nell'intervallo osservato, la relazione fra le due variabili appare negativa sia utilizzando i dati puri che considerando gli Abnormal Returns (anche se nel secondo modello maggiore l'inclinazione della retta): ad una variazione positiva dei risultati ACSI corrisponde una variazione negativa nei prezzi dei titoli, suggerendo un'influenza negativa della soddisfazione sui titoli. I test condotti sui modelli indicano tuttavia che non vi è significatività.

Intervallo: giorno precedente-giorno successivo alla pubblicazione ACSI (11)

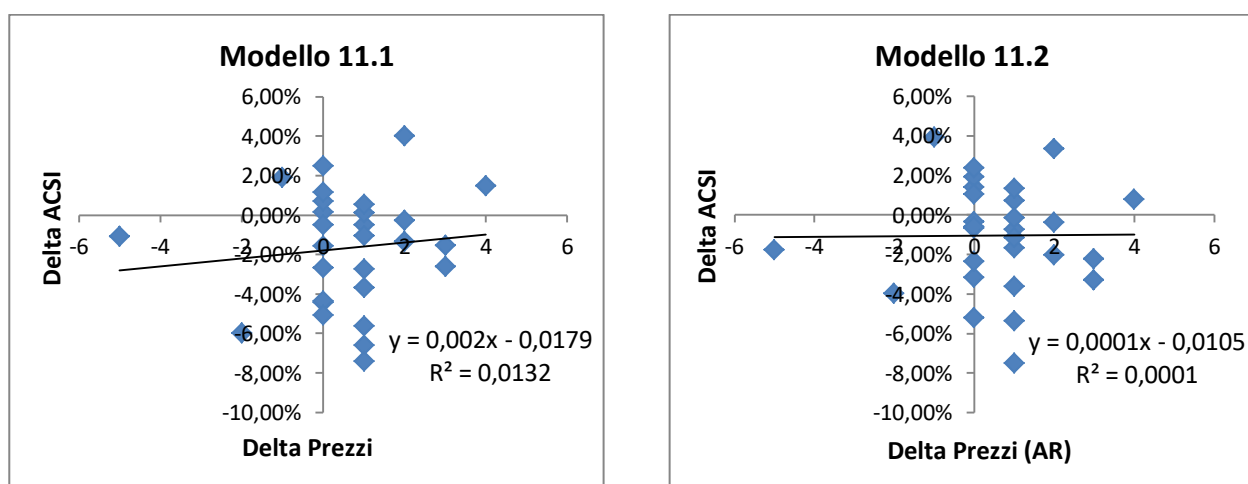


Figura 3: Relazione tra variazioni assolute ACSI e variazioni cumulative prezzi dei titoli nell'intervallo 11: Modello 11.1 con dati puri e Modello 11.2 con Abnormal Returns, ciascun punto indica una coppia di valori osservati, fonte: personale elaborazione di punteggi ACSI e dati NYSE dai siti ACSI e NYSE

Nel secondo intervallo considerato, in entrambi i modelli la relazione risulta invece positiva suggerendo che ad un aumento dei punteggi ACSI, corrisponda una variazione positiva nei prezzi

dei titoli. Nel modello costruito con gli Abnormal Returns, tuttavia il coefficiente angolare ed R^2 sono molto inferiori rispetto al modello con i dati puri, e vicini a zero, indici che vi è una scarsa relazione statistica fra le variabili. Anche in tal caso i test indicano che non vi è significatività.

Intervallo: tre giorni precedenti-tre giorni successivi alla pubblicazione ACSI (33)

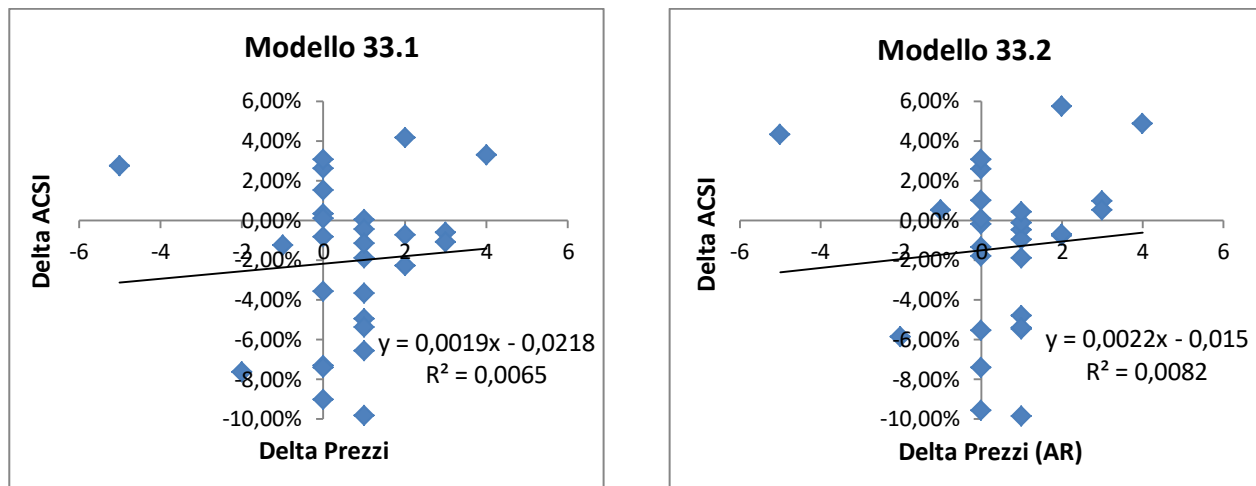


Figura 4: Relazione tra variazioni assolute ACSI e variazioni cumulative prezzi dei titoli nell'intervallo 33: Modello 33.1 con dati puri e Modello 33.2 con Abnormal Returns, ciascun punto indica una coppia di valori osservati, fonte: personale elaborazione di punteggi ACSI e dati NYSE dai siti ACSI e NYSE

In quest'ultimo intervallo, i modelli risultano più simili e la relazione è positiva: una variazione positiva in ACSI porta ad una variazione positiva nei prezzi dei titoli. Dai test risulta tuttavia che non vi è significatività nei modelli.

In tutti i modelli costruiti vi sono R^2 ridotti e non vi è significatività: non vi è quindi una reale relazione tra le due variabili, le variazioni di ACSI non influenzano (e non aiutano a predire) l'andamento dei prezzi dei titoli dei fast food negli intervalli considerati. Ciò suggerisce che la pubblicazione di nuove informazioni sulla soddisfazione del cliente da una fonte esterna (ACSI), non incluse nei documenti di bilancio, non provoca alcuna reazione nel mercato dei capitali nel breve periodo e che quindi il mercato "fallisce" nel reagire e incorporare tali informazioni tempestivamente nei prezzi dei titoli delle catene di fast food. I risultati dell'indagine risultano in linea con quanto precedentemente dimostrato da Fornell et al. (2006, 2016) e Aksoy et al (2008), secondo i quali il mercato tende inizialmente a non reagire e sottovalutare le informazioni sulla soddisfazione.

Ulteriori test (riportati nell'Appendice) indicano inoltre che il livello di soddisfazione raggiunto (ACSI score) è una variabile significativa che può influenzare l'andamento del prezzo dei titoli. Infatti, suddividendo le imprese in base ai risultati sulla soddisfazione (in tal caso si divide tra aziende con $ACSI > 77$ e $ACSI < 77$, modello riportato nell'appendice), le aziende con maggiore livello di soddisfazione hanno, in media una reazione del mercato non significativa, in linea con

quanto precedentemente detto, ma nell'intervallo tre giorni precedenti-tre giorni successivi alla pubblicazione, considerando gli Abnormal Returns, effetti significativamente amplificati sia in negativo che in positivo nei prezzi, rispetto alle aziende con livelli di soddisfazione inferiori, in quanto i valori medi degli Abnormal Returns sono negativi. La significatività trovata nel test testimonia che la relazione fra la soddisfazione e i suoi effetti non è lineare: un aumento di soddisfazione ad un livello già elevato di soddisfazione può portare ad effetti maggiori.

Il mercato sembra quindi reagire lentamente alla valutazione esterna della CS data da ACSI e marginalmente di più quando questa è elevata.

CONCLUSIONI

In questo elaborato sono stati discussi l'importanza e gli effetti della soddisfazione del cliente, in particolar modo nel mercato dei capitali.

Il cliente è diventato nel corso del tempo fondamentale per la sopravvivenza di qualsiasi organizzazione, per cui le aziende cercano sempre più di coglierne i bisogni e le preferenze in modo tale da soddisfarlo al meglio ed aumentarne la lealtà. Poiché i clienti evolvono nel tempo, sono stati sviluppati diversi metodi di misurazione interna ed esterna che rilevano in modo continuo la soddisfazione. Per l'azienda risulta particolarmente rilevante la misurazione svolta internamente da un apposito team, poiché consente un maggiore monitoraggio, fornisce indicazioni sull'efficacia della strategia attuata ed evidenzia gli elementi critici dell'offerta. La misurazione esterna, in quanto oggettiva, può invece risultare utile a certificare i risultati raggiunti e ad analisti ed investitori per effettuare confronti fra diverse aziende e previsioni sulla futura performance aziendale. L'importanza data al cliente e alla soddisfazione è infatti legata agli effetti che questi possono avere sui risultati aziendali: un cliente soddisfatto attua comportamenti positivi verso l'azienda che si riflettono sui risultati e sulla futura performance dell'impresa. Il livello di soddisfazione raggiunto potrebbe quindi essere un valido indicatore di successo e profittabilità futura dell'impresa. Nonostante ciò, indagando sull'importanza delle informazioni sulla soddisfazione emerge che il mercato azionario non reagisce nel breve periodo al rilascio di nuove informazioni sulla soddisfazione nelle catene fast food date da una fonte esterna quale ACSI. Ciò suggerisce la presenza di imperfezioni nel mercato: esso sembra sottovalutare le informazioni e il potere (corrente e predittivo) della soddisfazione, non incorporandoli tempestivamente nei prezzi dei titoli. Poiché nella ricerca condotta si considerano intervalli temporali ristretti, non è possibile confermare o smentire con certezza l'ipotesi della letteratura analizzata, secondo cui il mercato si "aggiusta" nel tempo, valorizzando adeguatamente la soddisfazione nel lungo termine.

Sebbene in tutti gli intervalli analizzati non vi sia stata una reale reazione del mercato, i test aggiuntivi supportano l'importanza del grado di soddisfazione ottenuto (punteggio ACSI) e l'esistenza di una relazione non lineare fra la soddisfazione e i suoi effetti: variazioni di soddisfazione ad alti livelli di soddisfazione (misurata da ACSI) hanno maggiore impatto sui prezzi dei titoli, rispetto a variazioni a bassi livelli di soddisfazione.

La customer satisfaction rappresenta quindi un elemento fondamentale per le azienda sia in ottica attuale che futura, in quanto può influenzare la performance sotto diversi punti di vista. È quindi naturale che le imprese, e in particolar modo quelle con cicli di acquisto brevi, come le catene fast food, monitorino e investano nella soddisfazione, sebbene gli effetti e il valore di quest'ultima non siano riconosciuti prontamente, specialmente dal mercato dei capitali.

Totale parole: 12.067

APPENDICE

Modello 01.1

Linear regression

Number of obs	=	28
F(1, 6)	=	0.31
Prob > F	=	0.5997
R-squared	=	0.0025
Root MSE	=	.0239

(Std. Err. adjusted for 7 clusters in azienda)

dp01	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
d_acsi	-.0007105	.0012829	-0.55	0.600	-.0038496	.0024287
_cons	-.0094829	.0030908	-3.07	0.022	-.0170458	-.0019201

Modello 01.2

Linear regression

Number of obs	=	28
F(1, 6)	=	0.77
Prob > F	=	0.4144
R-squared	=	0.0092
Root MSE	=	.02378

(Std. Err. adjusted for 7 clusters in azienda)

dp01n	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
d_acsi	-.0013517	.0015421	-0.88	0.414	-.0051252	.0024217
_cons	-.0032472	.0036401	-0.89	0.407	-.0121541	.0056598

Modello 11.1

Linear regression

Number of obs	=	28
F(1, 6)	=	0.27
Prob > F	=	0.6192
R-squared	=	0.0132
Root MSE	=	.02941

(Std. Err. adjusted for 7 clusters in azienda)

dp11	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
d_acsi	.0020052	.0038286	0.52	0.619	-.0073629	.0113734
_cons	-.0178496	.0055284	-3.23	0.018	-.0313771	-.0043221

Modello 11.2

Linear regression

Number of obs	=	28
F(1, 6)	=	0.00
Prob > F	=	0.9667
R-squared	=	0.0001
Root MSE	=	.02749

(Std. Err. adjusted for 7 clusters in azienda)

dp11n	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
d_acsi	.0001349	.0030992	0.04	0.967	-.0074487	.0077184
_cons	-.010539	.005775	-1.82	0.118	-.0246699	.0035918

Modello 33.1

Linear regression

Number of obs = 28
 F(1, 6) = 0.07
 Prob > F = 0.8012
 R-squared = 0.0065
 Root MSE = .03993

(Std. Err. adjusted for 7 clusters in azienda)

dp33	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
d_acsi	.0019118	.0072626	0.26	0.801	-.0158593	.0196828
_cons	-.0218	.0094244	-2.31	0.060	-.0448606	.0012606

Modello 33.2

Linear regression

Number of obs = 28
 F(1, 6) = 0.08
 Prob > F = 0.7928
 R-squared = 0.0082
 Root MSE = .04115

(Std. Err. adjusted for 7 clusters in azienda)

dp33n	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
d_acsi	.0022142	.0080603	0.27	0.793	-.0175088	.0219371
_cons	-.0149943	.0093625	-1.60	0.160	-.0379035	.0079149

Modelli per testare la significatività della variabile ACSI score (acsi)

Linear regression interval 01

Number of obs = 28
 F(2, 6) = 1.11
 Prob > F = 0.3877
 R-squared = 0.0109
 Root MSE = .02427

(Std. Err. adjusted for 7 clusters in azienda)

dp01	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
d_acsi	-.000696	.0013335	-0.52	0.620	-.003959	.0025669
acsi	-.0005692	.000546	-1.04	0.337	-.0019052	.0007669
_cons	.0340694	.0405113	0.84	0.433	-.0650582	.133197

Linear regression interval 01 abnormal returns

Number of obs = 28
 F(2, 6) = 4.73
 Prob > F = 0.0584
 R-squared = 0.0145
 Root MSE = .02419

(Std. Err. adjusted for 7 clusters in azienda)

dp01	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
d_acsi	-.0013402	.0015568	-0.86	0.422	-.0051496	.0024691
acsi	-.0004537	.0005266	-0.86	0.422	-.0017422	.0008348
_cons	.031469	.0382962	0.82	0.443	-.0622383	.1251763

Linear regression interval 11

Number of obs = 28
 F(2, 6) = 2.11
 Prob > F = 0.2021
 R-squared = 0.0704
 Root MSE = .02911

(Std. Err. adjusted for 7 clusters in azienda)

dp11	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
d_acsi	.002052	.0040951	0.50	0.634	-.0079683	.0120722
_acsi	-.0018451	.0009002	-2.05	0.086	-.0040477	.0003576
_cons	.123337	.0690096	1.79	0.124	-.0455233	.2921973

Linear regression interval 11 abnormal returns

Number of obs = 28
 F(2, 6) = 2.13
 Prob > F = 0.1998
 R-squared = 0.0531
 Root MSE = .02728

(Std. Err. adjusted for 7 clusters in azienda)

dp11n	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
d_acsi	.0001767	.0032331	0.05	0.958	-.0077345	.0080879
_acsi	-.00165	.00092	-1.79	0.123	-.0039011	.0006012
_cons	.1157168	.0693055	1.67	0.146	-.0538677	.2853013

Linear regression interval 33

Number of obs = 28
 F(2, 6) = 4.87
 Prob > F = 0.0554
 R-squared = 0.0848
 Root MSE = .03909

(Std. Err. adjusted for 7 clusters in azienda)

dp33	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
d_acsi	.0019858	.0077537	0.26	0.806	-.0169868	.0209583
_acsi	-.0029195	.0009673	-3.02	0.023	-.0052865	-.0005525
_cons	.2016021	.0691124	2.92	0.027	.0324902	.3707141

Linear regression interval 33 abnormal returns

Number of obs = 28
 F(2, 6) = 4.66
 Prob > F = 0.0601
 R-squared = 0.0918
 Root MSE = .04016

(Std. Err. adjusted for 7 clusters in azienda)

dp33n	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
d_acsi	.002293	.0086094	0.27	0.799	-.0187734	.0233594
_acsi	-.0031115	.0010224	-3.04	0.023	-.0056131	-.0006098
_cons	.2230981	.0747351	2.99	0.024	.0402278	.4059684

Modelli per testare l'effetto di un ACSI score elevato: si suddividono le aziende del campione tra aziende con ACSI<77 e aziende con ACSI>77 e si osservano gli effetti e la loro significatività di ACSI>77 sui prezzi dei titoli azionari dei fast food per ciascun intervallo attraverso vari test. Variabile Dummy: above = 0 se ACSI <77; above = 1 se ACSI >77

Intervallo 01

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	14	-.0079643	.0057357	.0214611	-.0203556	.004427
1	14	-.0118643	.0069534	.0260171	-.0268861	.0031575
combined	28	-.0099143	.0044385	.0234865	-.0190214	-.0008072
diff		.0039	.0090138		-.014628	.022428

diff = mean(0) - mean(1) t = 0.4327
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 26

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.6656 Pr(|T| > |t|) = 0.6688 Pr(T > t) = 0.3344

Intervallo 01 Abnormal Returns

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	14	-.0025071	.0056591	.0211744	-.0147329	.0097186
1	14	-.0056286	.0070104	.0262305	-.0207736	.0095165
combined	28	-.0040679	.0044307	.0234452	-.013159	.0050233
diff		.0031214	.0090095		-.0153979	.0216407

diff = mean(0) - mean(1) t = 0.3465
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 26

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.6341 Pr(|T| > |t|) = 0.7318 Pr(T > t) = 0.3659

Intervallo 11

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	14	-.00995	.0078591	.0294061	-.0269286	.0070286
1	14	-.0233143	.0075222	.0281454	-.0395649	-.0070636
combined	28	-.0166321	.0054905	.0290528	-.0278976	-.0053667
diff		.0133643	.0108788		-.0089975	.035726

diff = mean(0) - mean(1) t = 1.2285
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 26

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.8849 Pr(|T| > |t|) = 0.2303 Pr(T > t) = 0.1151

Intervallo 11 Abnormal Returns

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	14	-.0052143	.007167	.0268165	-.0206977	.0102691
1	14	-.0157	.007238	.0270823	-.0313369	-.0000631
combined	28	-.0104571	.0050986	.0269795	-.0209187	4.41e-06
diff		.0104857	.010186		-.010452	.0314234

diff = mean(0) - mean(1) t = 1.0294
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 26
 Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.8436 Pr(|T| > |t|) = 0.3128 Pr(T > t) = 0.1564

Intervallo 33

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	14	-.0106643	.0073873	.0276406	-.0266235	.0052949
1	14	-.0306143	.0126258	.0472414	-.0578906	-.0033379
combined	28	-.0206393	.0074296	.0393139	-.0358836	-.0053949
diff		.01995	.0146281		-.0101185	.0500185

diff = mean(0) - mean(1) t = 1.3638
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 26
 Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.9078 Pr(|T| > |t|) = 0.1843 Pr(T > t) = 0.0922

Intervallo 33 Abnormal Returns

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	14	-.00355	.0076809	.0287393	-.0201436	.0130436
1	14	-.02375	.0130077	.0486702	-.0518514	.0043514
combined	28	-.01365	.0076625	.0405462	-.0293722	.0020722
diff		.0202	.0151061		-.0108511	.0512511

diff = mean(0) - mean(1) t = 1.3372
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 26
 Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.9036 Pr(|T| > |t|) = 0.1927 Pr(T > t) = 0.0964

In quest'ultimo intervallo si riscontra maggiore significatività : ACSI influenza maggiormente la performance nei mercati azionari delle imprese con ACSI>77 nell'intervallo 33.

Di seguito il riepilogo degli effetti per aziende con ACSI>77 e ACSI<77

Anno	Summary of Dp33n			Anno	Above		Total
	Mean	Std. Dev.	Freq		0	1	
16	.023	.02586239	7	16	.016	.03233333	.023
17	-.02531429	.05048513	7		.0284054	.02382485	.02586239
18	-.02787143	.02612558	7		4	3	7
19	-.02441429	.03742808	7	17	-.00875	-.0474	-.02531429
Total	-.01365	.04054622	28		.03333562	.06854874	.05048513
					4	3	7
				18	-.01056667	-.04085	-.02787143
					.01375003	.02673955	.02612558
					3	4	7
				19	-.01566667	-.030975	-.02441429
					.03449411	.04329645	.03742808
					3	4	7
				Total	-.00355	-.02375	-.01365
					.0287393	.04867024	.04054622
					14	14	28

Poiché i valori medi degli Abnormal Returns sono negativi e come mostra la tabella "above", gli effetti per le aziende con ACSI>77 (above=1) sono amplificati sia in negativo che in positivo in quest'intervallo

BIBLIOGRAFIA

- Aksoy, L., et al. (2008). *The Long-Term Stock Market Valuation of Customer Satisfaction*, Journal of Marketing, 72(4), 105–122. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.105>> [Data di accesso: 02/04/2020].
- Anderson, E. W. (1998). *Customer Satisfaction and Word of Mouth*, Journal of Service Research, 1(1), 5–17. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1177/109467059800100102>> [Data di accesso: 10/04/2020].
- Anderson, E., Fornell, C. (2000). *Foundations of the American Customer Satisfaction Index*, Total Quality Management, 11(7), 869-882. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1080/09544120050135425>> [Data di accesso: 07/05/2020].
- Bowen, J., Chen, S. (2001). *The relationship between customer loyalty and customer satisfaction*, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 13(5), 213-217. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1108/09596110110395893>> [Data di accesso: 30/05/2020].
- Chen, I.J., Popovich, K. (2003), *Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology*, Business Process Management Journal, 9(5), 672-688. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1108/14637150310496758>> [Data di accesso: 22/04/2020].
- Churchill, G. A., Surprenant, C. (1982). *An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction*, Journal of Marketing Research, 19(4), 491–504. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1177/002224378201900410>> [Data di accesso: 26/04/2020].
- Cian, L., Cervai, S. (2013). *Dal ServQual al ServPerval*, Micro & Macro Marketing, 22(1), 13-38. Disponibile su:< <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1431/73350>> [Data di accesso: 11/05/2020].
- Flott, L. (2002). *Customer satisfaction*, Metal Finishing, 100(1), 58-63. Disponibile su: <[https://doi.org/10.1016/S0026-0576\(02\)80021-6](https://doi.org/10.1016/S0026-0576(02)80021-6)> [Data di accesso: 18/04/2020].
- Fornell, C., et al. (1996). *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings*, Journal of Marketing, 60(4), 7–18. Disponibile su:<<https://doi.org/10.1177/002224299606000403>> [Data di accesso: 03/05/2020].
- Fornell, C., et al. (2006). *Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk*, Journal of Marketing, 70(1), 3–14. Disponibile su:< <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.003.qxd>> [Data di accesso: 28/04/2020].

Fornell, C., Morgeson, F. V., Hult, G. T. M. (2016). *Stock Returns on Customer Satisfaction Do Beat the Market: Gauging the Effect of a Marketing Intangible*, Journal of Marketing, 80(5), 92–107. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1509/jm.15.0229>> [Data di accesso: 29/04/2020].

Gerson, R. (1995). *Come misurare la soddisfazione del cliente: una guida per realizzare un servizio di qualità*, Milano: Franco Angeli.

Giese, J. L., Cote, J. A. (2000). *Defining consumer satisfaction*, Academy of marketing science review, Volume 2000 No. 1 (1), 1-22 Disponibile su:<<http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>> [Data di accesso: 29/04/2020].

Gilbert, G.R., et al. (2004), *Measuring customer satisfaction in the fast food industry: a cross-national approach*, Journal of Services Marketing, 18(5), 371-383. Disponibile su:<<https://doi.org/10.1108/08876040410548294>> [Data di accesso: 07/05/2020].

Gremler, D. D. (2004). *The Critical Incident Technique in Service Research*. Journal of Service Research, 7(1), 65–89. Disponibile su:< <https://doi.org/10.1177/1094670504266138>> [Data di accesso: 01/06/2020].

Gruca, T. S., Rego, L. L. (2005). *Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value*. Journal of Marketing, 69(3), 115–130. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.115.66364>> [Data di accesso: 11/04/2020].

Hart, C. W. (2007). *Beating the market with customer satisfaction*, Harvard business review, 85(3), 30-32. Disponibile su:< <https://hbr.org/2007/03/beating-the-market-with-customer-satisfaction>> [Data di accesso: 13/04/2020].

Hinterhuber, H. H., et al. (1997). *Un modello semiquantitativo per la valutazione della soddisfazione del cliente*. Micro & Macro Marketing, 6(1), 127-144. Disponibile su:<<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1431/2323>> [Data di accesso: 20/05/2020].

Homburg, C., Koschate, N., Hoyer, W. D. (2005). *Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay*, Journal of Marketing, 69(2), 84–96. Disponibile su:< <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.84.60760>> [Data di accesso: 13/05/2020].

Ittner, C. D., Larcker, D. F. (2003). *Coming up short on nonfinancial performance measurement*, Harvard business review, 81(11), 88-95.

Ittner, C., Larcker, D. (1998). *Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction*, Journal of Accounting Research, 36, 1-35. Disponibile su:< <https://www.jstor.org/stable/2491304>> [Data di accesso: 01/05/2020].

Johnson, M.D, et al. (2001). *The evolution and future of national customer satisfaction index models*, Journal Of Economic Psychology, 22(2), 217-245. Disponibile su: < [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(01\)00030-7](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00030-7)> [Data di accesso: 14/04/2020].

Kotler, P., Keller, K. (2007). *Marketing management* (2nd ed.). Milano: Paravia B. Mondadori.

McColl-Kennedy, J., Schneider, U. (2000). *Measuring customer satisfaction: why, what and how*, Total quality management, 11(7), 883-896. Disponibile su: < <https://doi.org/10.1080/09544120050135434>> [Data di accesso: 26/05/2020].

Mithas, S., Krishnan, M. S., Fornell, C. (2005). *Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?*, Journal of Marketing, 69(4), 201–209. Disponibile su:< <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.201>> [Data di accesso: 05/05/2020].

Morana M.T. (1997). *Aspetti a misure della customer satisfaction/dissatisfaction*, CERIS, Istituto di ricerca dell'impresa e lo sviluppo, Working paper N. 15

Munari, L., Ielasi, F., Bajetta, L. (2013). *Customer satisfaction management in Italian banks*, Qualitative Research In Financial Markets, 5(2), 139-160. Disponibile su:< <https://doi.org/10.1108/QRFM-11-2011-0028>> [Data di accesso: 18/04/2020].

Negro, G., Gramigna, A., Tanese, A. (2003). *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*, Soveria Mannelli: Rubbettino

Ngobo, P., Casta, J., Ramond, O. (2012). *Is customer satisfaction a relevant metric for financial analysts?*, Journal Of The Academy Of Marketing Science, 40(3), 480-508. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0242-1>> [Data di accesso: 21/04/2020].

Schonberger R., (1990) *Building a chain of customers: linking business functions to create the world class company*, New York : The Free Press

Stank, T., Goldsby, T., Vickery, S. (1999). *Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry.*, Journal Of Operations Management, 17(4), 429-447. Disponibile su :< [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00052-7](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00052-7)> [Data di accesso: 09/05/2020].

Sun, K., Kim, D. (2013). *Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI)*, International Journal Of Hospitality Management, 35, 68-77. Disponibile su:< <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.008>> [Data di accesso: 14/04/2020].

Wangenheim, F.V., Bayón, T. (2007). *The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition*. Journal Of The Academy Of Marketing Science, 35(2), 233-249. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0037-1>> [Data di accesso: 10/04/2020].

Williams, P., Naumann, E. (2011). *Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis*, Journal Of Services Marketing, 25(1), 20-32. Disponibile su:< <https://doi.org/10.1108/08876041111107032>> [Data di accesso: 30/05/2020].

Winer, R. S. (2001). *A Framework for Customer Relationship Management*, California Management Review, 43(4), 89–105. Disponibile su: < <https://doi.org/10.2307/41166102>> [Data di accesso: 19/04/2020].