

# BUSINESS

LE STRATEGIE PER SVILUPPARE AFFARI IN ITALIA E ALL'ESTERO

INTERVISTA ESCLUSIVA

**Mario Moretti Polegato:**  
"I progetti di Geox  
per crescere a due cifre"



## IL GURU

**Claes Fornell:** così  
i consumatori faranno  
ripartire l'economia

## PREVISIONI

Come sarà il 2009  
in Europa, Usa, Asia  
e America Latina

## DISTRIBUZIONE

La stagione d'oro  
degli outlet



RICERCA KPMG: INTERVISTATI 200 TOP MANAGER MONDIALI

# Idee per il Futuro

DOVE INVESTIRE? SU QUALI MERCATI? COME INNOVARE?

€ ~~7,80~~ € 3,50

all'interno articoli da

**Economist Intelligence Unit**

**The  
Economist**





# Il vero motore della crescita? Sono i consumatori soddisfatti

**Parola di guru** In un'economia basata sulla domanda di beni e servizi è essenziale appagare i clienti. Ne è convinto Claes Fornell, uno dei maggiori esperti di customer asset management

**G**lobalizzazione, abitudini in continua evoluzione e concorrenza spietata. La strada per raggiungere il successo sul mercato è sempre più in salita. Ripida. E individuare una strategia che consenta di muoversi su un terreno così impervio è ormai un'assoluta priorità. Che cosa può davvero fare la differenza tra la propria azienda e quella di un competitor? Un'altissima produttività? Costi ridotti all'osso? Neanche per sogno. La vera chiave di volta è avere clienti soddisfatti. Nell'economia moderna infatti il potere è nelle mani di consumatori consapevoli e informati, pronti a premiare le società con prodotti apprezzati, ma anche a 'punire' quelle meno virtuose. Rivolgendosi ad altri operatori oppure affidando segnalazioni e reclami a forum o blog sul web, che possono convincere altre migliaia di shopper a voltare le spalle ad aziende e retailer. Per un'impresa tutto ciò rischia di tradursi in un crollo dei ricavi, flessione dei profitti e ritiro del capitale da parte degli investitori. Ne è convinto Claes Fornell, ideatore dell'Acsi, American Customer Satisfaction Index (vedi box nella pagina accanto), ovvero un indicatore economico che calcola il livello di gradimento di beni e servizi acquistati. *Business* ha intervistato l'esperto di origine svedese per capire quanto sia davvero importante avere utenti appagati, soprattutto in tempi duri.

**Nel suo saggio, *Clienti soddisfatti*, lei scrive che questi ultimi dovrebbero essere considerati come un vero e proprio bene economico. Perché?**

Viviamo in un mercato guidato dalla domanda globale, di referenze e di servizi. Il consumatore è sovrano. Quindici anni di ricerche condotte dall'Acsi del resto lo dimostrano: è possibile stimare l'andamento di un titolo



nello stock exchange sulla base delle variazioni dell'indice di customer satisfaction. Il valore dell'asset cliente è il fattore che più di ogni altro consente di fare previsioni sulle performance future di un'azienda. Molto più di altri dati riportati in bilancio, dove compaiono soltanto i beni materiali. Il punto è che gli azionisti tendono a seguire, per così dire, le scelte degli shopper: una realtà che vacilla viene penalizzata prima dalla disaffezione degli acquirenti e poi da un ritiro di capitale degli investitori.

**Eppure McDonald's e Wal-Mart che nell'Acsi hanno un basso gradimento vantano ottimi risultati...**

Ci sono alcune situazioni in cui appagare il consumatore è un elemento meno prioritario. Accade per esempio quando si opera in condizioni di mo-

nopolio – dove dunque non ci sono varie opzioni tra cui scegliere – oppure quando il successo è determinato dall'incontro di due necessità, ovvero possibilità di spesa molto contenute da una parte e prezzi molto bassi dall'altro. Nel caso di Wal-Mart, è vero che gli utenti sono poco soddisfatti, ma è anche vero che nessun altro player è in grado di proporre referenze a costi così contenuti. Per le persone con un budget limitato in sostanza non esistono alternative. Lo stesso discorso, seppur in misura minore, vale per McDonald's.

**Crede che si investa abbastanza per monitorare il grado di soddisfazione degli shopper?**

È veramente difficile capire in quale direzione concentrare gli sforzi se non si dispone di un buon sistema di mi-



surazione che dica cosa effettivamente porta risultati positivi. Ma malgrado il crescente interesse per l'Acsi, sono ancora poche, e questo vale a prescindere dal Paese, le società che puntano davvero ad accertarsi di avere rapporti solidi con i clienti. Tale atteggiamento va attribuito soprattutto a due fattori. Anzitutto a un problema di costi: agli executive si chiede in genere di ridurre le spese e di investire in progetti che diano riscontri positivi in tempi brevi. Ciò li costringe talvolta a fare scelte controproducenti, come accade per esempio quando i troppi tagli compromettono l'efficienza dei servizi. In secondo luogo non tutti sono consapevoli dei vantaggi legati a tali misurazioni. Specie in una congiuntura economica difficile. Gli utenti che hanno un buon rapporto con un'azienda o un prodotto infatti restano fedeli fino all'ultimo e le imprese capaci di attrarli saranno meno esposte ai contraccolpi della crisi.

**Quali sono gli errori più comuni commessi quando si cerca di misu-**

**rare l'opinione degli shopper?**

Sono due e il primo è utilizzare strumenti inefficaci. Non è sufficiente fare qualche sondaggio di opinione coinvolgendo interlocutori poco targettizzati, perché i dati che ne emergerebbero conterrebbero troppe risposte casuali. Serve al contrario un metodo preciso che sia in grado di dare indicazioni non solo sui livelli di soddisfazione in generale, ma anche su quali azioni specifiche servono per migliorare il proprio business e quali potrebbero essere le conseguenze delle scelte sotto il profilo finanziario. Il secondo sbaglio è che a volte le informazioni vengono raccolte, ma alla fine non vengono utilizzate. I due aspetti sono collegati: se i dati sono di scarsa qualità è difficile utilizzarli in maniera produttiva.

**I clienti di oggi sono soddisfatti?**

Il livello di customer satisfaction negli Usa è entrato in una fase di declino poco prima della crisi economica e non ha ancora recuperato terreno. Tuttavia, gli americani sono oggi molto più sod-

## Il profilo

Matematico di origine svedese, critografo ai tempi del servizio militare, Claes Fornell si è trasferito negli Stati Uniti per fondare il CFI Group, società di ricerche di mercato specializzata in sistemi di misurazione della customer ed employee satisfaction.

Attualmente professor of business alla Stephen M. Ross School of Business presso l'University of Michigan è uno dei più autorevoli studiosi al mondo in materia di soddisfazione del cliente e di customer asset management. Ha ideato l'Acsi, l'American customer satisfaction index (vedi box sotto). Le sue teorie sono state raccolte nel saggio, *Clienti soddisfatti. Vincitori e vinti nella battaglia per la preferenza dei consumatori*, edito da FrancoAngeli.

### IL MODELLO

## Come funziona il metodo Acsi

Sviluppato quindici anni fa dal National quality research center della Stephen M. Ross School of Business della University of Michigan, l'indice permette di misurare il riscontro dei consumatori su scala nazionale, in un settore o per singola impresa. Le ricerche sono realizzate, con interviste a un campione di 250 persone per ciascuna società, su una selezione di 43 industrie (incluse alcune di e-commerce ed e-business) e oltre 200 tra aziende e agenzie governative, federali o locali, che contribuiscono per il 60% al Pil Usa e coprono un totale di dieci settori. Il modello ([www.theacsi.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=48&Itemid=41](http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=48&Itemid=41)) è di tipo causa-effetto con indici dei driver di soddisfazione sul lato sinistro (aspettative, qualità percepita e preferenze), il livello di soddisfazione (Acsi) al centro e gli effetti di tale grado di soddisfazione sul lato destro, cioè le intenzioni di comportamento (passaparola, fedeltà, cross-buying). Gli indici sono composti da multivariabili, misurate attraverso domande che valutano i giudizi dei clienti, espressi con un punteggio da 0 a 100, rispetto ai fattori determinanti di ciascun indice. L'indagine e la metodologia permettono di quantificare l'effetto che gli indici riportati a sinistra hanno sulle voci a destra. Queste ultime rappresentano infatti gli 'impatti'. Guardando gli indici e gli impatti è possibile determinare quali driver di soddisfazione, se migliorati, avranno il maggior effetto sulla fidelizzazione. I risultati a livello di macrosettore economico vengono pubblicati con i report di analisi sul sito [www.theacsi.org](http://www.theacsi.org). Ogni azienda può partecipare alla rilevazione aggregandosi all'indice nazionale. In Italia, CFI Group & Gpf ne misura quattro: Ineg (Indice nazionale energia e gas), Ins (Indice nazionale supermercati), Ini (Indice nazionale ipermercati) e Bsb retail privati (Indice nazionale banche retail).

disfatti rispetto a un decennio fa. Questo grazie a un alto livello di competizione tra imprese e all'ampia varietà di scelta disponibile. Se insomma non sono convinto di un prodotto o di un servizio posso rivolgermi altrove.

**E per quanto riguarda l'Italia?**

Qui il quadro è più vario. Alcune realtà hanno ottimi riscontri, mentre per altre i giudizi sono decisamente negativi. Ricordo per esempio di aver condotto un'analisi sul sistema di trasporto pubblico a Roma: il risultato è stato uno dei più bassi livelli di soddisfazione che io abbia mai visto. È possibile che da allora le cose siano migliorate, ma l'esempio resta comunque significativo di cosa accade quando ci si confronta con un'azienda che opera in sostanziali condizioni di monopolio.

**Che cosa cerca veramente il consumatore moderno?**

Senza dubbio il prezzo è un importante driver di scelta, ma ancora più importante è il valore attribuito a una referenza. Una caratteristica, questa, determinata da vari aspetti, vale a dire dal costo, dalla qualità così come dal budget di cui l'acquirente dispone e dalle sue esigenze individuali.

di Simona Sincinelli