

**UNIVERSITÀ DI PISA**



Facoltà di Economia  
Dipartimento di Economia Aziendale

Corso di Laurea Specialistica in  
**MARKETING E RICERCHE DI MERCATO**

TESI DI LAUREA

**Analisi e miglioramento del  
sistema di misurazione della  
Customer Satisfaction nel settore B2B:  
il caso Kuehne+Nagel**

Candidato

**Nico Cannella**

Relatore

**Prof. Alessandro Gandolfo**

**ANNO ACCADEMICO 2007-2008**



*Ai miei genitori*



<b>Indice delle figure</b>	<b>V</b>
<b>Indice delle tabelle</b>	<b>VII</b>
<b><i>Introduzione</i></b>	<b>IX</b>
<b>Capitolo 1 L'azienda Kuehne+Nagel</b>	<b>1</b>
1.1 Le origini .....	1
1.2 Kuehne+Nagel Core Activities .....	2
1.3 Struttura Aziendale .....	3
1.4 Piattaforma Globale Standardizzata .....	3
1.5 KN in Italia .....	4
1.6 Lo stage presso KN .....	6
<b>Capitolo 2 Customer Satisfaction e sua misurazione</b>	<b>9</b>
2.1 Introduzione .....	9
2.2 L'importanza della misurazione .....	10
2.2.1 <i>La definizione di cliente</i> .....	12
2.2.2 <i>Il significato di soddisfazione</i> .....	15
2.2.3 <i>L'oggetto della misurazione</i> .....	16
2.2.4 <i>Il modello Kano</i> .....	18
2.2.5 <i>Il sistema di misurazione</i> .....	20
2.3 Determinanti principali: importanza e soddisfazione .....	21
2.4 Indici per la misurazione della CS .....	23
2.5 Costruzione: formula per la misurazione .....	25
2.6 La teoria del profitto e la soddisfazione del cliente .....	27
2.7 La qualità del servizio e la soddisfazione .....	30
2.8 La qualità del servizio logistico: definizione e valutazione .....	34
2.9 Critiche al modello SERVQUAL .....	38
2.9.1 <i>La misura del concetto di qualità percepita</i> .....	39
2.9.2 <i>Il ruolo dell'importanza</i> .....	40
<b>Capitolo 3 Analisi e critica del questionario</b>	<b>41</b>
3.1 Introduzione .....	41
3.2 Il questionario corrente .....	42
3.3 Costruzione di un questionario per la misurazione della CS .....	47
3.3.1 <i>Caratteristiche delle voci del questionario</i> .....	47
3.3.2 <i>Il formato per le risposte</i> .....	48
3.3.3 <i>Le modalità di risposta</i> .....	50
3.3.4 <i>La selezione delle voci</i> .....	52

---

3.3.5	<i>Le modalità di somministrazione</i> .....	53
3.4	Critica al questionario corrente.....	54
3.4.1	<i>Caratteristiche delle voci del questionario corrente</i> .....	54
3.4.2	<i>Formato delle risposte nel questionario corrente</i> .....	57
3.4.3	<i>Il sistema di ponderazione</i> .....	58
3.4.4	<i>Indagine telefonica e web-survey</i> .....	59
3.4.5	<i>L'aspetto estetico</i> .....	62
3.5	Analisi e revisione delle voci del questionario corrente .....	63
3.5.1	<i>Comunicazione</i> .....	63
3.5.2	<i>Conversione del campo note</i> .....	66
3.5.3	<i>Vendite</i> .....	67
3.5.4	<i>Operazioni</i> .....	72
3.5.5	<i>Tecnologia (IT)</i> .....	76
3.5.6	<i>Altro</i> .....	78
3.5.7	<i>Domande aperte</i> .....	80
3.6	Conclusioni.....	83
<b>Capitolo 4 Indagine esplorativa</b>		<b>85</b>
4.1	L'apporto dei colloqui con la dirigenza .....	85
4.2	Incontro Livorno [cod. LIV140208] .....	87
4.3	Incontro Genova [cod. GOA190208] .....	88
4.4	Incontro Genova [cod. GOA260208] .....	91
4.4.1	<i>Il valore aggiunto di KN</i> .....	91
4.4.2	<i>KN-Login</i> .....	94
4.4.3	<i>La vendita dei servizi IT-Based</i> .....	97
4.5	Statistiche sulle voci generate e loro selezione.....	98
4.6	Bozza del nuovo questionario .....	101
4.7	Conclusioni.....	107
<b>Capitolo 5 Gestione strategica del servizio KN</b>		<b>111</b>
5.1	Introduzione .....	111
5.2	La definizione del servizio KN .....	111
5.3	Verso una nuova definizione delle aree di indagine .....	113
5.4	Il flusso dei dati e dei processi in KN .....	114
5.5	Il fenomeno dei servizi .....	118
5.6	La costruzione del sistema di servizi .....	119
5.7	Il concetto di servizio .....	121
5.8	La composizione del pacchetto di servizi .....	126
5.9	Il sistema di erogazione del servizio.....	129
5.10	Il concetto di azienda-cliente e il comportamento d'acquisto.....	132
5.11	Il SES: front-stage e back-stage.....	135

---

5.12	La qualità del servizio e del sistema di erogazione .....	138
5.13	Il prezzo del servizio .....	139
5.14	La gestione dell'insoddisfazione: il reclamo .....	139
5.15	Conclusioni .....	141
<b>Capitolo 6 La redazione del nuovo questionario</b>		<b>143</b>
6.1	Introduzione: la progettazione per aree .....	143
6.2	La modularità dell'indagine .....	144
6.3	I moduli-servizio: progettazione e wording.....	148
6.4	Servizio trasporto marittimo (seafreight) .....	150
6.4.1	<i>Le tariffe KN</i> .....	152
6.5	Servizi informativo di base ed evoluto.....	152
6.6	Servizio commerciale.....	158
6.7	Servizio rete globale .....	162
6.8	Servizio gestione reclami .....	164
6.9	Area G: dati personali .....	170
6.10	La difficoltà delle concettualizzazioni .....	172
6.11	Fitting del nuovo questionario .....	172
6.12	Conclusioni .....	175
<b>Capitolo 7 Implementazione del sistema di misurazione</b>		<b>177</b>
7.1	Introduzione .....	177
7.2	Il gap importanza-soddisfazione: evoluzione .....	178
7.3	La ponderazione e il layout.....	180
7.4	Indagine doppia: il questionario IMP-SOD .....	182
7.5	Indice composito per la misurazione della CS .....	187
7.6	Il software "Surveypro" .....	196
7.7	Conclusioni .....	198
<b>Bibliografia</b>		<b>201</b>
<b>Articoli e Riviste</b>		<b>203</b>
<b>Sitografia</b>		<b>205</b>



## Indice delle figure

---

Figura 1.1 - KN i primi anni di attività .....	1
Figura 1.2 - Global Top 5 Logistics Providers .....	2
Figura 1.3 - KN Italy - Area Management .....	5
Figura 1.4 - Organigramma aziendale .....	5
Figura 2.1 - Dipendenza tra qualità, soddisfazione e redditività .....	10
Figura 2.2 - La catena del profitto nei servizi .....	13
Figura 2.3 - Correlazione tra aspettative dei consumatori e CS .....	16
Figura 2.4 - Il principio del pre-studio .....	17
Figura 2.5 - Modello Kano .....	20
Figura 2.6 - Correlazione tra importanza e soddisfazione .....	23
Figura 2.7 - Il modello ACSI .....	24
Figura 2.8 - Formula per la misurazione della CS .....	25
Figura 2.9 - Diagramma delle caratteristiche .....	28
Figura 2.10 - Modello concettuale di qualità del servizio .....	33
Figura 2.11 - Il modello LSQ - Logistics Service Quality.....	37
Figura 3.1 - Schema del questionario corrente (CQ) .....	43
Figura 3.2 - Sistema di punteggio del questionario corrente KN .....	44
Figura 3.3 - Questionario KN sulla soddisfazione del cliente, foglio di lavoro n. 1 .....	45
Figura 3.4 - Questionario KN sulla soddisfazione del cliente, foglio di lavoro n. 2 .....	46
Figura 3.5 - Gli Item originati dal CQ.....	84
Figura 4.1 - Gli Item originati dal CQ e dall'indagine esplorativa .....	99
Figura 4.2 - Estratto dall' item-database .....	101
Figura 4.3 - Bozza della lettera di presentazione al nuovo questionario .....	102
Figura 5.1 - Le ASA KN.....	112
Figura 5.2 - Concettualizzazione primitiva del servizio KN .....	114
Figura 5.3 - Supply Chain .....	115
Figura 5.4 - Supply Chain: Process Flow e Data Flow .....	116
Figura 5.5 - Supply Chain: Process Flow e Data Flow (segue) .....	117
Figura 5.6 - Il sistema di gestione del servizio .....	120
Figura 5.7 - Servizi centrali e periferici in KN .....	124
Figura 5.8 - Caratteristiche del Pacchetto di Servizi .....	129
Figura 5.9 - Un modello che il processo d'acquisto delle organizzazioni .....	133
Figura 5.10 - Il contatto con il cliente .....	136
Figura 5.11 - Il sistema di erogazione del servizio (servuction model) .....	137
Figura 5.12 - La percezione della qualità del servizio.....	138
Figura 5.13 - Flusso delle informazioni relative ai reclami della clientela.....	140
Figura 6.1 - Gerarchia tra servizi centrali e periferici in KN .....	147

Figura 6.2 - Progettazione della barra di avanzamento nel NQ .....	148
Figura 6.3 - Layout Web Presentazione .....	149
Figura 6.4 - Layout Web Fine del Questionario .....	149
Figura 6.5 - Layout Web Area B .....	151
Figura 6.6 - KN-Login sul Web site KN .....	154
Figura 6.7 - Layout Web Area C .....	155
Figura 6.8 - Layout Web Area C (segue) .....	156
Figura 6.9 - Layout Web Area D .....	157
Figura 6.10 - Layout Web Area A .....	159
Figura 6.11 - Layout Web Area A_sub 01 .....	160
Figura 6.12 - Home page KN .....	163
Figura 6.13 - Layout Web Area E .....	164
Figura 6.14 - Layout Web Area F .....	167
Figura 6.15 - Layout Web Area F_sub 01 .....	168
Figura 6.16 - Layout Web Area F_sub 02 .....	168
Figura 6.17 - Layout Web Area F_sub 03 .....	169
Figura 6.18 - Layout Web Area F_sub 04 .....	169
Figura 6.19 - Layout Web Area G .....	171
Figura 7.1 - Schema Per la Misurazione CS .....	179
Figura 7.2 - Layout Web Area A NQ_IMP-SOD .....	185
Figura 7.3 - Rivisitazione della formula di Fečiková .....	189
Figura 7.4 - Progettazione del "Servuction CS Index" .....	191
Figura 7.5 - Il contributo dell'area A alla creazione dell'indice composito .....	193
Figura 7.6 - Pannello di controllo di Surveypro .....	197
Figura 7.7 - Funzione "Reports" di Surveypro .....	197

## Indice delle tabelle

---

Tabella 1.1 - Riepilogo delle attività e degli interventi presso KN.....	7
Tabella 2.1 - Clienti interni ed esterni.....	14
Tabella 2.2 - L'indice di soddisfazione .....	24
Tabella 3.1 - Dettaglio della scala di misurazione del CQ .....	43
Tabella 3.2 - Esempio di formati tipo Likert.....	49
Tabella 3.3 - Quadro sinottico di comparazione fra le varie tecniche d'intervista.....	53
Tabella 3.4 - Tavola sinottica sulle caratteristiche delle voci presenti nell'OQ .....	55
Tabella 3.5 - Area A Comunicazione .....	64
Tabella 3.6 - Area B Vendite .....	68
Tabella 3.7 - Area C Operazioni.....	73
Tabella 3.8 - Area D Tecnologia (IT).....	77
Tabella 3.9 - Area E Altro .....	79
Tabella 3.10 - Domanda Aperta n. 1.0 .....	81
Tabella 3.11 - Domanda Aperta n. 2.0 .....	82
Tabella 3.12 - Domanda Aperta n. 3.0 .....	83
Tabella 3.13 - Item per area al termine delle operazioni sul CQ .....	84
Tabella 4.1 - Quadro delle interviste .....	86
Tabella 4.2 - Item "profilatura psico-professionale" .....	89
Tabella 4.3 - Livello tecnologico dei competitors KN .....	93
Tabella 4.4 - Item per area al termine delle operazioni sul CQ e dell'indagine esplorativa.....	99
Tabella 5.1 - Process Flow KN: distribuzione delle operazioni.....	118
Tabella 5.2 - Gli elementi del SGS.....	121
Tabella 5.3 - Differenze tra il settore industriale e quello dei servizi.....	122
Tabella 5.4 - Il pacchetto di servizi KN.....	125
Tabella 5.5 - Schema di classificazione Sasser, Olsen, Wyckoff .....	126
Tabella 5.6 - Lo schema di classificazione Sasser, Olsen, Wyckoff per i servizi KN .....	128
Tabella 5.7 - Aree funzionali e il loro interessi chiave del processo d'acquisto .....	135
Tabella 5.8 - Riepilogo dei concetti espressi sulla gestione strategica dei servizi.....	142
Tabella 6.1 - Proposta di profilatura del cliente.....	170
Tabella 6.2 - Prospetto dei test di Fitting.....	173
Tabella 7.1 - Ipotesi sulla ponderazione delle domande.....	181
Tabella 7.2 - Struttura del questionario NQ e contributo all'indice di soddisfazione.....	195
Tabella 7.3 - Struttura del questionario IMP-SOD e contributo all'indice di soddisfazione.....	196



Il problema della *customer satisfaction* (d'ora in poi CS) va inquadrato nel più ampio concetto di CRM<sup>1</sup> (*customer relationship management*). Realizzare la piena potenzialità di profitti da ciascuna relazione con i clienti dovrebbe essere l'obiettivo fondamentale di ogni strategia di marketing. Le relazioni di marketing con i clienti sono vitali per tutte le imprese e, a livello essenziale, possiamo ricavarne profitti nei modi seguenti: 1) acquisendo nuovi clienti; 2) aumentando la redditività dei clienti esistenti; 3) prolungando la durata delle relazioni con i clienti.

Proprio per il raggiungimento di quest'ultimo obiettivo si pone, tra gli altri il problema, di indagare il livello di soddisfazione del cliente, nella prospettiva che un'alta soddisfazione conduca al mantenimento della relazione (*retention*).

Implementare il concetto di marketing significa ottimizzare la relazione di scambio, cioè il rapporto che esiste tra l'investimento finanziario di un'impresa in relazione con i clienti e il rendimento generato dalla risposta dei clienti a quell'investimento.

Mantenere relazioni positive con i clienti è un obiettivo importante per le imprese. L'espressione marketing relazionale designa "accordi a lungo termine mutuamente benefici in cui sia il compratore che il venditore si concentrano sull'aumento di valore mediante la creazione di scambi più soddisfacenti" (Pride, Ferrell, 2005, p.20).

Raggiungere la soddisfazione del cliente è l'obiettivo di ogni azienda, ma affrontare il problema non è semplice. Esistono numerose pubblicazioni che si occupano della misurazione della CS, superfluo affermare che ogni metodologia ha il proprio background e mira a risolvere problematiche ora legate alla standardizzazione del metodo, ora connesse al rigore statistico; certo è che ancora oggi non esistono criteri generalmente condivisi (Brasini, 2002, p.110).

Pur senza trascurare una solida base teorica di fondo, possiamo affermare che il metodo di misurazione della CS dovrebbe sempre adeguarsi alle caratteristiche dell'azienda e nondimeno alle richieste della compagine manageriale.

---

<sup>1</sup> CRM significa letteralmente "Gestione delle Relazioni con i Clienti".

Il nostro progetto ha come tema l'analisi e il miglioramento del sistema di misurazione della CS presso l'azienda **Kuehne+Nagel** (d'ora in poi **KN**<sup>2</sup>). Durante il periodo di stage abbiamo rilevato che l'azienda è priva di un sistema organico di rilevazione della soddisfazione e quanto esponiamo nel nostro elaborato cerca di gettare le basi per l'implementazione di un sistema di misurazione globale della CS, non senza aver prima analizzato a fondo la metodologia di rilevazione attualmente in uso.

La nostra disamina presenta l'integrazione della più recente produzione accademica sull'argomento con le specifiche richieste dell'azienda. In particolare l'applicazione del metodo non tradisce lo spirito del sistema attualmente in uso che vede un punto di forza proprio nella capacità di sintetizzare e facilitare la classificazione del cliente in base al suo indice di soddisfazione.

Nel Capitolo 1 della tesi introduciamo brevemente l'azienda KN, la sua *mission*, la sua attività nonché la sua struttura organizzativa. Concludiamo con un riferimento all'esperienza di stage presso la filiale KN di Livorno. Nel Capitolo 2 vengono proposti alcuni contributi teorici accademico-scientifici sull'argomento della CS ed in particolare sulla sua misurazione tramite l'utilizzo di indicatori sintetici. Viene valutata anche l'applicazione dei vari modelli al settore B2B e in particolare al mondo della logistica. Il Capitolo 3 presenta un'analisi critica approfondita del sistema di misurazione della CS vigente in KN. Viene poi concretizzato un primo intervento tecnico di "ripulitura" e riprogettazione delle voci del questionario. Il Capitolo 4 integra e completa il precedente intervento tecnico con l'apporto di una serie di indagini esplorative, costituite da interviste in profondità e focus group, realizzate nei confronti del personale KN. Nel Capitolo 5 esponiamo una concettualizzazione del servizio erogato da KN con l'applicazione e l'adattamento di alcuni modelli di gestione strategica del servizio e riferimento particolare al sistema di "*servuction*". Il Capitolo 6 conduce ad unità tutti gli interventi precedenti mostrando il loro contributo alla definizione del layout e del contenuto del nuovo questionario alla base dell'indagine di CS. Nel Capitolo 7, infine, viene proposta l'implementazione di un nuovo sistema di misurazione della CS tramite l'utilizzo di un indice composito che cerca di coniugare simultaneamente un buon potere analitico con un alto grado di sintesi.

---

<sup>2</sup> L'utilizzo dell'abbreviazione KN (talvolta K+N) è correntemente utilizzata all'interno dell'azienda anche per la comunicazione verso l'esterno. La stessa sigla è presente nel questionario per l'indagine sulla soddisfazione del cliente attualmente in uso e ne sarà fatto abbondante impiego anche nel nostro progetto.

\*\*\*

Vorrei esprimere la mia gratitudine al Dott. Bruno Forgiarini per le opportunità concesse e per l'ottimismo e l'energia che è riuscito a trasmettermi. Ringrazio in particolare il Dott. Gionata Ciapini, il Dott. Mirco Donati e tutta la filiale Kuehne+Nagel di Livorno, Curzio, Divo, Elena, Emiliano, Federica, Franco, Iacopo, Maia, Marco, Paolo, per avermi stupendamente accolto durante i mesi di stage.

Un doveroso ringraziamento anche al personale della filiale Kuehne+Nagel di Genova e in particolar modo al Dott. Andrea Currone e al Dott. Yuri Poggi per gli utili consigli, il materiale fornitomi e il prezioso tempo concessomi. Ringrazio anche Federico ed Elena per gli importanti scambi di opinione e i suggerimenti.

Vorrei infine ringraziare sentitamente il Prof. Alessandro Gandolfo, persona di rara perspicacia e solerzia, per avermi offerto la possibilità di prendere parte a questo progetto formativo e per l'aiuto e il supporto fornitomi durante tutta la lavorazione della tesi.

