

*Roberto Ghiaroni, Coordinatore Marketing Research and Lab  
Università degli studi di Modena e Reggio Emilia  
[roberto.ghiaroni@unimore.it](mailto:roberto.ghiaroni@unimore.it)*

*Luca Moretti, MRL  
Università degli studi di Modena e Reggio Emilia  
[marketingresearchandlab@unimore.it](mailto:marketingresearchandlab@unimore.it)*

*Sabrina Vezzani, Dottoranda  
Università degli studi di Modena e Reggio Emilia  
[svezzani@unimore.it](mailto:svezzani@unimore.it)*

## **Soddisfazione per il recupero del disservizio e giustizia procedurale: implicazioni sul passaparola e sul comportamento di reclamo.**

### **Abstract**

The purpose of this paper is to investigate the role of procedural and distributive justice as determinants of satisfaction with service recovery. We also examine how the action of the front-line personnel is correlated with satisfaction and the two type of justice. We try to define how a service enterprise could reduce the no-action complain and the negative word-of-mouth, and soliciting a voice from its customers when they incur in a service failure. We also try to mark out if the perception of a poor distributive justice could function as a barrier and reduce the voice score. The context of this empirical research is a market where is no competition and where the sole way for a client to switching is by changing the communication channel with the service provider.

**Key words:** *Satisfaction with service recovery, procedural and distributive justice, word of mouth, no-action complain.*

## **Introduzione**

Il fallimento di servizio è impossibile da eliminare anche nei processi migliori, quindi, una corretta gestione del recupero del disservizio può ridurre i costi causati dalle conseguenze del disservizio. In questo contesto, il comportamento di reclamo è riconosciuto avere implicazioni importanti sul successo dell'attività di un'impresa. E' opinione accettata che ottenere un feedback dai consumatori è sempre importante, si asserisce spesso che la mancanza di un riscontro dai consumatori insoddisfatti rappresenti una perdita di clienti correnti e potenziali. Nei mercati in cui il consumatore ha l'opportunità di abbandonare la relazione, il reclamo è un'opportunità concessa all'erogatore di rimediare al fallimento di servizio in cui è incorso.

Invece, nei mercati in cui il consumatore non ha l'opportunità di abbandonare la relazione, come il caso dei monopoli di Stato, il comportamento di reclamo rappresenta l'unico mezzo con cui esprimere la propria opinione riguardo l'erogatore del servizio monopolistico. Numerosi studi riportano che in mercati dove la competizione è scarsa o nulla la soddisfazione è più bassa (Anderson, 1994). Obiettivo dell'erogatore del servizio, soprattutto quando si tratta di un servizio pubblico con ampie implicazioni sociali, dovrebbe essere garantire buoni standard qualitativi e ottenere la fiducia del proprio utente di riferimento.

## **Carta dei servizi**

Sebbene Trenitalia operi in un settore formalmente liberalizzato, in cui la Rete è stata disgiunta dal Gestore del servizio di trasporto seguendo quanto indicato dalle direttive europee, la condizione del mercato è rimasta pressoché di monopolio. Trenitalia, in ogni caso, pone il perseguimento di un servizio di qualità fra i suoi obiettivi dichiarati e si avvale di una Carta dei Servizi come strumento di comunicazione pubblica pianificata che utilizza per informare gli utenti interessati sui principi e sugli impegni programmatici della società (scaricabile e consultabile dal sito web di Trenitalia la Carta dei Servizi 2006). Essa contiene una sezione "Problemi e soluzioni" pensata come una sorta di guida al sistema di recupero del disservizio. L'azienda indica quali azioni debbano essere compiute nel caso si incorra in alcuni specifici fallimenti di servizio, quindi esplicita quali sono le garanzie offerte al consumatore.

## **Contesto teorico di riferimento**

### **Service recovery**

Si riconoscono due filosofie principali che stanno alla base del service recovery. Il primo approccio è orientato alla transazione (transaction-oriented): il recupero del disservizio sarebbe un metodo alternativo, rispetto all'erogazione di successo del servizio centrale, per assicurare la customer satisfaction in un incontro di servizio. Un secondo diverso approccio è orientato al lungo termine: il service recovery non sarebbe solo un meccanismo di correzione di episodi di fallimento, ma servirebbe anche a migliorare il sistema generale di erogazione del servizio, in modo da prevenire eventuali fallimenti futuri. Questo secondo approccio indica come il service recovery debba essere considerato una soluzione ultima ed estrema, da applicare nel momento in cui l'azienda ha compiuto tutto il possibile per fornire al consumatore un'erogazione soddisfacente del servizio centrale (Brown et al., 1996).

In generale, la letteratura si sofferma principalmente su cinque macrovariabili fondamentali nella valutazione delle dinamiche di efficacia e di efficienza del service recovery: personale di contatto, tecnologia, comportamenti di reclamo, garanzie di servizio, giustizia. La tecnologia rientra in questa ricerca in un'accezione ristretta. Essa è utilizzata come filtro attraverso cui selezionare un sottogruppo di utenti, ovvero sulla base dell'utilizzo che essi fanno di alcuni canali di comunicazione con l'azienda.

In aggiunta alle suddette macrovariabili, valuteremo come il comportamento di passaparola sia influenzato dall'azione di recupero del disservizio e come l'attribuzione di responsabilità che il cliente legge dell'accaduto agisca da regolatore della soddisfazione.

### **Comportamento di reclamo**

Molti modelli sul comportamento di reclamo presumono che esso sia il risultato di un'insoddisfazione. Il comportamento di reclamo che ne consegue può variare da una risposta modulata, in modi anche molto differenti, fino ad una non-risposta, no-action complain (Singh, 1990a).

Molti studi hanno dimostrato che un cliente alle prese con un acquisto problematico/complesso non reclama e non cerca un confronto (Andreassen e Best 1977). Questa mancanza dimostra che l'insoddisfazione è una componente necessaria ma non

sufficiente a produrre un comportamento di reclamo (Singh e Pandya, 1991). Ad influire sul comportamento di reclamo è anche la struttura del mercato (Andreassen 1985, Singh, 1990b).

Secondo Andreassen, se la categoria del prodotto ed il tipo di problema sono inclusi nell'analisi, decade ogni significatività del legame fra caratteristiche socio-demografiche e comportamento di reclamo. Fare un reclamo è dunque funzione del prodotto servizio piuttosto che della persona.

In un mercato perfettamente competitivo, il declino della qualità produce un declino della domanda, questo perché si suppone non vi siano barriere per il consumatore all'uscita. In un monopolio, la presenza di un solo fornitore e l'ininfluenza dimensionale di ciascun utente sulla domanda aggregata fa in modo che ad un decremento della qualità non corrisponda in maniera proporzionale un decremento della domanda. In un mercato monopolistico vi è assenza di fattori correttivi del volume della domanda e della qualità del servizio, in quanto l'utente non ha l'opzione di lasciare l'erogatore; l'incidenza del reclamo è maggiore in quei settori con maggiore competitività. (Tronvoll, 2005; Singh 1990b, 1991 e Kolodinsky 1993,1995).

La soddisfazione o insoddisfazione è funzione della discrepanza fra aspettative e performance e il comportamento di reclamo è legato alla disconferma negativa delle aspettative.

In un mercato monopolistico il comportamento di reclamo sembra seguire regole differenti da quelle operanti in mercati competitivi. I servizi pubblici sono noti per avere un grado di insoddisfazione più alto rispetto ad altri prodotti/servizi (Johnson e altri 2002). Dato che l'insoddisfazione è uno degli antecedenti del comportamento di reclamo ci si aspetterebbe che in servizi "di Stato" esso sia maggiormente espresso. Al contrario, ricerche dimostrano che esso è minore che in altri settori. Ciò dimostra che utenti che vogliano reclamare debbono superare barriere che non sono presenti in mercati competitivi.

### **Modello di Hirschman**

Hirschman afferma che una diminuzione della qualità conduce ad un incremento dell'insoddisfazione, l'insoddisfazione può indurre al reclamo o all'uscita. Egli afferma che la discriminante è il grado di lealtà del cliente. Secondo Hirschman, i clienti possono avere tre differenti reazioni al fallimento, che chiama Lealtà (Loyalty), Protesta (Voice) e Defezione (Exit). Il modello Defezione, Protesta e Lealtà (Exit, Voice and Loyalty, Hirschman 1970) stabilisce quali sono concretamente le possibilità di reazione dei clienti ad un fallimento di

servizio e spiega perché alcuni clienti insoddisfatti decidano di lamentarsi con l'erogatore, mentre altri decidano di cambiare compagnia senza esprimere esplicitamente i propri giudizi (Blodgett et al., 1993).

*Loyalty.* I consumatori fidelizzati portano beneficio all'erogatore di servizio poiché spesso costano meno, spendono di più e sono una buona fonte di informazione per nuovi business (Levesque e McDougall, 1993). Secondo Dick e Basu (1994) esistono tre generi di fedeltà: pura, latente e spuria. La prima fa sponsorizzare l'azienda e pensare spesso ad essa. La fedeltà è latente quando il consumatore ha un basso sostegno ma pensa spesso all'organizzazione. La fedeltà spuria è invece l'esatto opposto di quella latente: il consumatore continua a rivolgersi ad un erogatore pur non avendo un atteggiamento positivo nei suoi confronti. Hirschman (1970) sostiene che sia quest'ultimo il tipo di fedeltà che rientra nel modello Loyalty, Voice ed Exit, poiché il consumatore continua ad essere fedele ad una compagnia nonostante sia insoddisfatto di come è stato gestito l'incontro di servizio.

Gli studi di Bitner (1990) mostrano che il cliente può continuare la propria relazione con una compagnia anche se ha avuto problemi quando i costi di sostituzione sono alti, quando si ritiene che le alternative non siano così diverse e quando l'erogatore è geograficamente vicino al cliente. Pertanto, la fedeltà è comunque una risposta del cliente al fallimento di servizio, anche se spesso può essere temporanea: l'insoddisfazione continua può comportare un passaparola negativo e condurre il cliente a cambiare erogatore (Colgate e Norris, 2001).

*Voice.* Secondo Hirschman (1970), l'insoddisfazione può provocare due risposte negative: Voice ed Exit. Per voice si intende il dare voce alla propria insoddisfazione. Lamentandosi con l'erogatore di servizio, il cliente dà all'azienda una chance di risolvere il problema. Per questo motivo l'erogatore deve progettare linee aperte di comunicazione capaci di raccogliere i pareri dei consumatori, in modo che questi non diano voce alla propria insoddisfazione in altre maniere (Colgate e Norris, 2001).

*Exit.* Una decisione che il consumatore deve prendere, dopo un episodio di fallimento di servizio, è se continuare la relazione con l'erogatore o interromperla (Hirschman, 1970). Singh (1990b) definisce così la reazione Exit:

“[...] l'interruzione volontaria di una relazione di scambio.”

Il consumatore, per interrompere la relazione con l'erogatore a causa di un fallimento di servizio, deve essere motivato e fare uno sforzo notevole. Da notare come una ricerca di Reichheld e Sasser (1990) abbia rivelato che basta aumentare il tasso di ritenzione cliente del 5% per aumentare i profitti di un erogatore di servizio del 100%.

Esistono critiche al modello di Hirschman (1970). Blodgett e Granbois (1992), ad esempio, lo considerano semplicistico: ritengono che i comportamenti di lamentela vadano trattati come processi sequenziali e dinamici. Blodgett e Granbois (1992) integrano ai comportamenti di lamentela il concetto di giustizia percepita e stabiliscono che i clienti possono attivare multiple risposte alle esperienze insoddisfacenti.

### **Giustizia distributiva, procedurale e personale di contatto**

La ricerca esistente sulla Customer Satisfaction mostra che molti clienti sono insoddisfatti non solo per il modo in cui è erogato il servizio principale, ma anche per la maniera in cui le organizzazioni risolvono i fallimenti di servizio (es: Tax e Brown, 1998). Per avere successo, le organizzazioni devono stare attente alle variabili chiave coinvolte nel recupero del disservizio. La letteratura indica che le percezioni dei clienti sul service recovery sono influenzate sia dal “cosa” è fatto che dal “come” viene fatto (Wirtz e Mattila, 2004; Levesque e McDougall, 2000).

Wirtz e Mattila (2004) sostengono che la Teoria dell'Equità (Adams, 1965) possa essere considerata la struttura teorica dominante da applicare al recupero del disservizio.

Tale teoria classifica la giustizia in tre dimensioni che, applicate al processo di recupero del disservizio, influenzano il modo in cui la gente valuta gli incontri con l'azienda. La prima dimensione, definita giustizia distributiva, si focalizza sulla percezione di equità dell'incontro e si concretizza generalmente in risarcimenti, scambi e sconti sui futuri acquisti. La seconda dimensione, la giustizia procedurale, pone l'accento sulla percezione di equità delle politiche e delle procedure adottate per risolvere il fallimento: queste procedure devono essere coerenti ed imparziali. Infine, la giustizia interazionale, terza dimensione considerata dalla Teoria dell'Equità (Adams, 1965), riguarda la maniera in cui il cliente viene trattato durante l'incontro e si manifesta con spiegazioni ragionevoli, educazione, empatia e scuse (Sparks e McColl-Kennedy, 2001; Blodgett et al., 1997).

Tutte le componenti della giustizia (giustizia distributiva, giustizia procedurale e giustizia interazionale) hanno ricevuto interesse da parte degli autori che si sono occupati di recupero del disservizio.

Goodwin e Ross, ad esempio, sostengono che, in un contesto di fallimento di servizio, l'allocazione delle risorse, o le ricompense, rappresentano l'esito della lamentela di un consumatore. Il cliente che riceve un risarcimento, un compenso per il tempo perso o anche un omaggio può dire di aver vissuto un'esperienza andata a buon fine; viceversa, un'azienda

che si rifiuta di risarcire un cliente può generare un esito percepito come sfavorevole. Gli esiti del recupero del disservizio, dunque, influenzerebbero le percezioni di giustizia distributiva e soddisfazione da parte del cliente: esiti favorevoli sarebbero associati in maniera più positiva a giustizia e soddisfazione piuttosto che esiti sfavorevoli (Goodwin e Ross, 1992).

La giustizia procedurale, secondo la teoria di Adams, coinvolge processi organizzativi preesistenti, mentre la giustizia distributiva si riferisce a come l'organizzazione gestisce specifici fallimenti di servizio, cosa viene fatto e come. Nessun autore attribuisce a questa giustizia un'influenza sulle altre (giustizia distributiva e giustizia interazionale). Come si accennava precedentemente, Kau e Wan-Yiun Loh (2006) affermano la prevalenza della giustizia distributiva nella determinazione della soddisfazione post recovery. Shapiro et al. (2006) e Blodgett et al. (1997) evidenziano invece come sia la giustizia interazionale a prevalere su quella distributiva. I risultati di Blodgett et al. dimostrano poi come gli effetti principali della giustizia distributiva dipendano da come è stato trattato il consumatore.

Molti studi assegnano un ruolo critico nel processo di recupero del disservizio al personale di contatto. Khanh e Kandampully (2004) sostengono che, durante un incontro di servizio, l'aspetto più importante dell'esperienza del consumatore è quello che essi definiscono il *momento di verità*, cioè il momento in cui il cliente interagisce direttamente con il provider. Un fallimento del servizio pertanto rappresenterebbe un momento di verità insoddisfacente, che crea un'esperienza negativa per il consumatore. I due autori ritengono che risposte appropriate del personale di contatto in tali situazioni siano critiche per garantire un giudizio dei clienti favorevole (Khanh e Kandampully, 2004). Blodgett et al. (1997) definiscono due livelli di valutazione del processo di service recovery da parte dei consumatori: in primo luogo i clienti valuterebbero l'equità di trattamento durante l'interazione e solo successivamente l'equità di risultato.

Goodwin e Ross dimostrano con una ricerca empirica che il cliente ritiene che una risposta a un disservizio sia ingiusta quando presentata con maleducazione. La maleducazione si trasformerebbe così in un'ulteriore fonte di lamentela nei confronti dell'azienda. Le scuse possono invece essere viste come un esempio di stile o come un risarcimento intangibile del fallimento di servizio (Goodwin e Ross, 1990). Walster et al. (1973) sostengono che le scuse possono alterare sia gli input che gli output di una transazione: ad esempio, se l'erogatore si mostra umile (input), il cliente può aumentare la propria autostima (output).

Le azioni volte a favorire le relazioni interpersonali, ovvero modi di agire discrezionali attraverso cui il personale serve il cliente oltrepassando i requisiti formali di ruolo, influenzano la percezione di giustizia organizzativa da parte del cliente coinvolto in

un'esperienza di recupero di un disservizio (Bettencourt e Brown, 1997; Maxham III e Netemeyer 2003).

La formazione del personale di contatto, quindi, deve essere indirizzata all'acquisizione non solo di competenze tecniche necessarie alla risoluzione dei problemi dei clienti ma anche di attitudini comportamentali come cortesia, educazione e disponibilità.

## **Garanzie**

Esistono diversi studi che focalizzano l'attenzione sull'importanza dell'offerta di garanzie di servizio al cliente che decide di intraprendere una relazione con un erogatore.

Garantire un servizio significa semplicemente esibire misure della qualità del servizio e offrire un risarcimento nei casi in cui la qualità promessa non sia raggiunta (Tax e Brown, 1998). Hart (1998) divide le garanzie in esplicite, quindi scritte e sostenute attivamente, ed implicite, rivelate soltanto quando i clienti dichiarano la loro insoddisfazione. La garanzia esplicita è basata sulla conoscenza: è comunicata da messaggi che spiegano che la customer satisfaction è una priorità dell'organizzazione. La garanzia implicita è invece basata sull'esperienza: la compagnia dimostra nel tempo ai consumatori la propria dedizione alla customer satisfaction (Hart, 1998).

Numerose ricerche giungono alla conclusione che una garanzia di servizio ben progettata sia uno dei principali drivers di successo in termini di miglioramento del processo di service recovery, della performance del personale e di raggiungimento della customer satisfaction (es: Hart, 1988; Maher, 1992).

La letteratura mostra come le garanzie di servizio abbiano effetto sul service recovery in due maniere. Innanzitutto, è plausibile che le garanzie, siano esse esplicite o implicite, influenzino il service recovery guidando il comportamento del personale di frontline nella risoluzione delle lamentele dei clienti: questo empowerment degli impiegati di frontline avrebbe un effetto positivo sul recupero del disservizio (Boshoff e Leong, 1998). In secondo luogo, la garanzia di servizio è parte del service recovery, poiché riduce il rischio sia per l'azienda sia per il cliente (Berry, 1995). Innanzitutto è ridotto il rischio per l'erogatore, poiché la garanzia esplicita mitiga l'effetto "alternanza delle relazioni" (Björlin Lidén e Skålén, 2003): Singh (1990a) stabilisce con una ricerca che la percezione di alti livelli di probabilità di un trattamento della lamentela di successo riducono il livello dei comportamenti di uscita, come l'alternanza tra diverse imprese. Allo stesso tempo, è ridotto anche il rischio per il consumatore: i clienti prenderebbero decisioni sulla base di precedenti esperienze in



simili, ma anche differenti, condizioni (Singh, 1990a). Rust et al. (1999) sostengono che i soggetti non scelgono necessariamente il brand che offre la migliore performance attesa, ma piuttosto valutano la performance attesa con la variabilità di performance. Promettendo un buon servizio, la garanzia esplicita riduce la variabilità qualitativa percepita dal cliente (Rust et al., 1999).

La garanzia di servizio ha lo scopo di dimostrare che determinate migliorie nell'erogazione del servizio, promesse nella comunicazione e nella promozione del servizio stesso, saranno effettivamente attuate e potranno facilmente essere riscontrate dai clienti. I potenziali benefici che derivano dalla decisione di inserire una garanzia di servizio sono: il rafforzamento degli sforzi dei dipendenti, una maggiore customer satisfaction, i minori costi di gestione delle lamentele e di reclutamento di nuovi dipendenti, la minore sensibilità dei clienti al prezzo del servizio e i minori costi di marketing per attrarre nuovi consumatori (Hart, 1995; Wirtz, 1998).

### **Attribuzione di responsabilità**

Questa variabile esplicita la contestualizzazione dell'accaduto da parte del cliente ed il modo che egli individua per spiegare l'accaduto. La letteratura ci suggerisce che le perdite valgono per i clienti molto più dei guadagni e sono necessarie diverse esperienze positive per recuperare un solo evento negativo, come dimostra la Prospect Theory (Kahneman, Tversky, 1979; Oliver, 1997). Conseguentemente, i clienti che hanno subito due failures dalla stessa impresa, anche se questa ha compiuto innumerevoli sforzi di recovery, la valuteranno molto severamente (Maxham III e Netemeyer, 2002). A volte un primo disservizio può essere imputabile a cause non attribuibili all'azienda, ma, nel caso un secondo disservizio occorra, il soggetto leggerà un pattern di performance negative. Egli richiamerà alla mente il primo e combinerà le perdite che esso aveva comportato con quelle del secondo disservizio. La severità con cui egli valuterà successive mancanze dei servizi sarà molto alta, anche per banali e semplici incidenti.

La modalità di contestualizzazione dell'accaduto può essere approfondita dalla Teoria dell'Attribuzione, proposta da Weiner (1980). La teoria descrive la maniera in cui le persone spiegano (o attribuiscono) i comportamenti degli altri o i propri. Esplora come gli individui attribuiscano le cause degli eventi e come questa percezione cognitiva influenzi la propria motivazione. La teoria definisce due possibilità di attribuzione di causa (Weiner, 1980):

attribuzione *esterna* o situazionale: si assegna la causalità ad un fattore esterno e non controllabile;

attribuzione *interna* o disposizionale: si assegna la causalità a fattori interni alla persona, rendendola direttamente responsabile dell'accaduto.

La variabile attribuzione di responsabilità può essere collegata alla lealtà. Nel momento in cui il recupero del disservizio non risulta soddisfacente, allora la lealtà del cliente nei confronti dell'erogatore di servizio può moderare la decisione tra mantenere la relazione o abbandonare l'erogatore. Tale fiducia dipenderebbe dall'affidabilità della relazione che il cliente ha instaurato con l'erogatore negli incontri precedenti all'esperienza di disservizio. Anche in questo caso esistono clienti che, nonostante la lealtà, abbandonano l'erogatore poiché il fallimento di servizio è stato tanto forte da incrinare la fiducia nei confronti dell'organizzazione (Boshoff, 1997).

### **Passaparola negativo**

La possibilità che i clienti raccontino a terzi episodi di fallimenti e di insoddisfazione verso l'impresa è una conseguenza seria che deve assolutamente essere presa in considerazione. Weun et al. (2004) sostengono che la severità di un service failure ha un proporzionale effetto sulla possibilità che i clienti diffondano negativi passaparola sul servizio in sé, oltre che colpire la loro fiducia e lealtà verso l'azienda in generale. Al contrario, la soddisfazione del cliente assicura la sua fedeltà, acquisti ripetuti nel tempo e un positivo passaparola verso amici e conoscenti (Schweikart et al., 1993). Effettive azioni di recupero del disservizio portano ad una potenziata percezione di qualità dei servizi già acquistati, ad un'elevata percezione della competenza dell'impresa e ad una positiva immagine in termini di qualità e valore percepito (Zemke e Bell, 1990).

### **Modello teorico ed ipotesi di ricerca**

#### *Il Passaparola*

Primario obiettivo di questa ricerca empirica è valutare quali determinanti concorrano a produrre soddisfazione nel recupero del disservizio in un ambito dove l'incidenza dei disservizi percepiti dall'utente risulta piuttosto rilevante (il 51,4% degli intervistati dichiara di subire disservizi da parte di Trenitalia con un punteggio uguale o superiore a 4 in una scala Likert da 1 a 7). Con riferimento a quanto sopra analizzato della letteratura esistente, si è

approfondito il ruolo della percezione di giustizia nel produrre soddisfazione. Inoltre si è tentato di superare le tre opzioni previste dal modello di Hirschman. Rafforzati in questo intento dal contesto di monopolio di fatto del gestore dei servizi di trasporto in cui l'indagine è stata condotta, si è sostituito alla dimensione di uscita prevista da Hirschman, impraticabile qui, quella di passaparola negativo. Sapendo che la soddisfazione può portare ad un potenziamento della percezione di qualità dei servizi (Zemke e Bell, 1990) ed avendo preclusa a priori la possibilità di uscita dell'utente, pensiamo che la soddisfazione prodotta da un recupero efficace possa contribuire a diminuire la volontà di diffondere passaparola negativo sul servizio.

H<sub>1</sub> : la soddisfazione per il recupero del disservizio riduce il desiderio di diffondere un passaparola negativo.

In un contesto dove è premura dell'erogatore del servizio comunicare in modo chiaro ed aperto al cliente quali sono le procedure che egli deve seguire qualora incorresse in un disservizio, pensiamo la soddisfazione come funzione della percezione di una corretta ed equa gestione delle politiche e delle procedure preesistenti che l'impresa ha implementato per affrontare il service recovery.

H<sub>2</sub> : la percezione di equità delle procedure ha un'influenza positiva sulla soddisfazione per il recupero del disservizio.

In questa direzione le garanzie offerte, a sostegno del cliente e dell'operato del personale, rappresentano un importante antecedente della percezione di giustizia procedurale in quanto sono un segnale esplicito dell'impresa del suo impegno a favore del mantenimento della qualità del servizio.

H<sub>3</sub> : le garanzie hanno un'influenza positiva sulla percezione di giustizia procedurale.

Inoltre, recuperando la dimensione che Hirschman poneva come output della soddisfazione del cliente, pensiamo la lealtà possa essere un moderatore importante della percezione di equità delle procedure. Essa, infatti, è maturata dal cliente nel corso della sua relazione con l'erogatore e del frequente incorrere in disservizi; è frutto di conoscenza ed esperienza che l'utente ha del servizio e delle procedure, siano esse quelle di buon funzionamento che di recupero di un fallimento.

H<sub>4</sub> : la lealtà ha un'influenza positiva sulla percezione di giustizia procedurale.

La teoria dell'attribuzione suggerisce che clienti insoddisfatti che percepiscono una causa stabile (ad esempio, il fatto che problemi simili possano essere riscontrati anche in futuro) o controllabile (ad esempio, il cliente crede che l'erogatore avrebbe potuto prevenire l'inconveniente) sono più propensi a interrompere la relazione e ad attuare un passaparola

negativo (Folkes, 1984). Riteniamo quindi che una corretta –che contempli cioè la possibilità di avere delle responsabilità- attribuzione della responsabilità del fallimento di servizio contribuisca a generare la soddisfazione per il recupero dello stesso.

H<sub>5</sub> : la attribuzione di responsabilità ha un'influenza positiva sulla soddisfazione per il recupero.

Soddisfazione quindi generata dalle procedure ma anche dal personale che le implementa. Numerosi gli spunti in letteratura che assegnano ad esso un ruolo chiave nell'incontro di servizio ordinario e nel recupero: l'interessamento mostrato verso la risoluzione del problema, la disponibilità e la competenza oltre alla cortesia ed all'educazione sono componenti essenziali che esso deve mettere in campo per il successo del processo di recupero.

H<sub>6</sub> : il personale di contatto ha un'influenza positiva sulla soddisfazione per il recupero.

#### *No action complain*

Ulteriore obiettivo di questa indagine empirica è valutare quali barriere si pongono all'utente che, incorso in un disservizio, decidesse di avvalersi della possibilità di reclamare e di avviare una procedura di recupero, qualora questo fosse possibile. In particolare l'interesse è rivolto ad un settore, quello del trasporto ferroviario di passeggeri, che, benché formalmente liberalizzato dalla disgiunzione della rete dalla gestione del servizio, risulta ancora di fatto un monopolio. La possibilità di reclamare rappresenta l'unico mezzo a disposizione dell'utente che non può rivolgersi a competitors diretti. Studi dimostrano che il livello medio di insoddisfazione in caso di servizi pubblici è più alto (Johnson e altri 2002) ma che nondimeno il tasso di lamentela è più basso. Crediamo che nella scelta di impegnare un ulteriore parte del proprio tempo e delle proprie energie per dare avvio e partecipare ad un processo di service recovery entri una valutazione della correttezza degli output che ne possono derivare. Una percezione positiva della giustizia distributiva che l'erogatore è in grado di mantenere pensiamo possa abbassare le barriere al reclamo e quindi ridurre la mancata azione, il mancato feedback dell'utente.

H<sub>7</sub> : la percezione di giustizia distributiva riduce il no action complain.

Crediamo che a formare la percezione di Giustizia Distributiva contribuisca il Personale. Nella gestione del processo di recupero l'utente si trova necessariamente in una posizione di subalternità generata dalla non perfetta conoscenza delle modalità di funzionamento e dalla dipendenza che si insatura con il “solutore” del suo problema; la percezione di correttezza nel comportamento del personale diviene così una lente con cui

interpretare l'output ottenuto alla fine del processo di recupero. Lo stesso personale induce nell'utente delle aspettative in merito all'esito del processo. Il confronto fra le aspettative costruite e l'output del recupero influenzano la percezione di giustizia distributiva.

H8 : il Personale ha un'influenza positiva sulla percezione di Giustizia Distributiva.

Crediamo che a formare la percezione di Giustizia Distributiva contribuisca la Giustizia Procedurale. Essa è l'assetto impersonale che l'impresa schiera agli occhi degli utenti.

H<sub>9</sub> : la percezione di Giustizia Procedurale ha un'influenza positiva sulla percezione di Giustizia Distributiva.

### **Metodo di ricerca**

La raccolta dei dati è stata condotta utilizzando la tecnica dell'intervista strutturata di tipo quantitativo, realizzata avvalendosi dello strumento questionario.

Il questionario è stato sviluppato sulla base dell'analisi della letteratura di riferimento. I risultati di un'indagine preliminare hanno permesso di individuare quali item utilizzare e quali eliminare, perché ridondanti o non comprensibili.

Il questionario è stato somministrato all'utente dal ricercatore. Si è scelto di procedere con questa modalità per eliminare i problemi tipici legati all'auto-compilazione e rendere le rilevazioni maggiormente affidabili. Allo stesso tempo, questa scelta ha permesso di minimizzare il tasso di non adesione alla ricerca e l'eventualità di risposte incomplete, che avrebbero potuto produrre distorsioni nei risultati. La rilevazione è stata condotta presso la stazione Centrale di Bologna.

### **Campione**

Il campione è composto dal 33,3% di uomini e dal 66,7% di donne, il 5,9% del campione ha meno di 19 anni di età, il 78,9% ha fra i 20 ed i 29 anni, l'11,9% ha fra i 30 ed i 39 anni, il 3% ha fra i 40 ed i 55 anni e solo lo 0,3% ha oltre 56 anni di età.

Il 54,1% possiede un diploma il 40% una laurea, solo il 5,2% un titolo superiore e lo 0,7% ha frequentato solo le medie inferiori. Il 70,1% degli intervistati è ancora studente,

l'8,1% impiegato, il 6,3% libero professionista, il 5,9% insegnante, la restante parte si distribuisce fra lavoratori autonomi, operai, senza occupazione, pensionati e altro.

Il 51,4% degli intervistati dichiara di subire disservizi da parte di Trenitalia con un punteggio uguale o superiore a 4 in una scala Likert da 1 a 7; il 61,8% dichiara di acquistare viaggi in treno con un punteggio uguale o superiore a 4 in una scala Likert da 1 a 7 dove all'estremo 1 si indica "al più ogni sei mesi" ed all'estremo 7 si indica "più volte la settimana".

## **Analisi del Modello**

### *Modello completo*

La stima delle relazioni causali tra le variabili latenti, ipotizzate nel modello teorico, è stata sviluppata tramite un modello di equazioni strutturali a variabili latenti, utilizzando il software statistico Lisrel 8.80 (Jöreskog & Sörbom, 1989; Jöreskog & Sörbom, 1993; Bollen, 1989). L'indagine è stata condotta utilizzando come input di partenza la matrice di covarianza dei dati e come metodo di stima Maximum Likelihood (ML).

Tab. 1 Analisi dell'intervallo di confidenza attorno alla correlazione

|                 | Garanzie  | Responsabilita' | Lealtà    | Personale |
|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------|
| Garanzie        | --        |                 |           |           |
| Responsabilita' | 0.23;0.59 | --              |           |           |
| Lealtà          | 0.19;0.51 | 0.40;0.80       | --        |           |
| Personale       | 0.19;0.47 | 0.24;0.64       | 0.37;0.65 | --        |

I risultati supportano il modello teorico ipotizzato. Gli indici generali di fit consentono di non rigettare il modello ( $\chi^2 = 516,17$ ,  $df=309$ ). L'indice GFI (*Goodness of Fit Index*) è pari a 0,88; l'RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) è pari a 0,050 (intervallo di confidenza al 90% [0,042; 0,057]). L'indice NFI (*normed fit index*) è di 0,93; l'NNFI (*nonnormed fit index*) ha valore di 0,96; l'indice CFI (*comparative fit index*) è pari a 0,97; l'IFI (*incremental fit index*) è pari a 0,97 (Hu e Bentler, 1999).

Anche il criterio di validità discriminante, valutato tramite l'applicazione del "likelihood ratio" test (Anderson and Gerbing 1988; Bollen 1989) e dell'analisi dell'intervallo di confidenza attorno alla correlazione (tab.1) (Anderson, Gerbing, 1988), risulta rispettato.

Le tre determinanti della dimensione di Soddisfazione, Personale, Attribuzione di responsabilità e Giustizia procedurale, hanno tutte un'influenza significativa e sono in grado

di cogliere il 65% della varianza caratterizzante la dimensione. I legami fra Attribuzione di responsabilità e Soddisfazione ( $H_5$ ) e fra Giustizia procedurale e Soddisfazione ( $H_2$ ) sono caratterizzati da intensità simile ( $\beta_3=0,42$  e  $\gamma_1=0,40$ ); mentre il legame fra il Personale e la Soddisfazione ( $H_6$ ) ha un'intensità minore ( $\gamma_2=0,20$ ).

Le determinanti della Giustizia Procedurale, Garanzie e Lealtà, colgono a loro volta 46% della varianza di questa dimensione. L'intensità dei legami fra Garanzie e Giustizia Procedurale ( $H_3$ ) e fra Lealtà e GP ( $H_4$ ) sono molto simili ( $\gamma_4=0,38$  e  $\gamma_5=0,45$ ). La soddisfazione come antecedente del Passaparola negativo ne spiega il 16% della varianza.

La Giustizia Distributiva è spiegata per il 37% della sua varianza dalla Giustizia procedurale e dal Personale; essa, tuttavia, spiega solo il 4% della varianza della dimensione No action del comportamento di reclamo. L'intensità del legame fra Giustizia Distributiva e No-action complain è  $\beta_1=0,20$ . L'intensità dei legami fra Personale di contatto e Giustizia Distributiva ( $H_9$ ) è minore dell'intensità del legame fra Giustizia Procedurale e Giustizia distributiva ( $H_8$ ) ( $\gamma_3=0,16$  e  $\beta_4=0,54$ ).

#### *Modello sottogruppo canale diretto*

Il modello è applicato al sottogruppo di utenti che ha dichiarato di avvalersi, in caso di reclamo, di una modalità diretta (call-center, personale di bordo, biglietteria, ufficio reclami).

Le tre determinanti della dimensione di Soddisfazione, Personale, Attribuzione di responsabilità e Giustizia procedurale, conservano tutte un'influenza significativa e sono in grado di cogliere il 60% della varianza caratterizzante la dimensione. I legami fra Attribuzione di responsabilità e Soddisfazione ( $H_5$ ) e fra Giustizia procedurale e Soddisfazione ( $H_2$ ) sono caratterizzati da intensità differenti ( $\beta_3=0,53$  e  $\gamma_1=0,18$ ); mentre il legame fra il Personale e la Soddisfazione ( $H_6$ ) conserva un'intensità simile ( $\gamma_2=0,23$ ).

Le determinanti della Giustizia Procedurale, Garanzie e Lealtà, colgono a loro volta 58% della varianza di questa dimensione. L'intensità dei legami fra Garanzie e Giustizia Procedurale ( $H_3$ ) e fra Lealtà e GP ( $H_4$ ) sono questa volta dissimili ( $\gamma_4=0,52$  e  $\gamma_5=0,35$ ) e prevale l'intensità del secondo. La soddisfazione come antecedente del Passaparola negativo ne spiega il 14% della varianza.

La Giustizia Distributiva è spiegata per il 47% della sua varianza dalla Giustizia procedurale e dal Personale; essa, tuttavia, spiega solo il 9% della varianza della dimensione No action del comportamento di reclamo. L'intensità del legame fra Giustizia Distributiva e

No-action complain è  $\beta_1=0,30$ . L'intensità dei legami fra Personale di contatto e Giustizia Distributiva ( $H_9$ ) è minore dell'intensità del legame fra Giustizia Procedurale e Giustizia distributiva ( $H_8$ ) ( $\gamma_3=0,12$  e  $\beta_4=0,63$ ).

## **Discussione dei risultati**

### *Output del recupero*

È possibile leggere la prima parte del modello come processo di recupero in senso più stretto dove elementi personali -Attribuzione di responsabilità, comportamento del Personale di contatto e grado di Lealtà maturata- insieme ad elementi impersonali -Garanzie previste e Procedure implementate- agiscono per generare un recupero efficace che, attraverso una ritrovata Soddisfazione, mitighi il desiderio di diffondere attraverso il Passaparola l'esperienza negativa vissuta. Ha un ruolo chiave l'Attribuzione di Responsabilità che, in modo diretto rispetto alla Lealtà maturata nel corso della relazione, circoscrive il margine di miglioramento che l'efficacia del recupero può determinare sulla Soddisfazione. È possibile immaginare che il consumatore, individuando chiaramente la responsabilità dell'accaduto, si rappresenti il recupero del disservizio come un meccanismo di prevenzione opportuno di eventuali errori futuri. Nel caso non vi sia chiarezza, invece, il recupero del disservizio perde valore agli occhi dell'utente che, conscio di aver più o meno risolto la propria situazione, sa di poter occorrere nuovamente nello stesso fallimento.

### *Barriere al reclamo*

La seconda parte del modello si focalizza sulle ragioni che trattengono un utente dal reclamare. La percezione dell'erogatore del servizio come un soggetto in grado di assicurare risarcimenti equi e proporzionali contribuisce a moderare la sensazione di sprecare il proprio tempo nel dare avvio ad un reclamo ed alla procedura che ne consegue. Il cliente che consideri l'erogatore capace di risarcire in modo consono l'utente incorso in un disservizio appare effettivamente più propenso alla lamentela. Il legame tra Giustizia distributiva e No-action complain è significativo ma spiega solo una piccola parte della varianza che la variabile latente no-action complain mostra nei dati raccolti. Questo ambito di indagine si presta quindi a futuri approfondimenti mirati alla ricerca di ulteriori variabili che spieghino la decisione dell'utente di esprimere o meno formalmente il proprio disappunto. Come abbiamo visto il Personale ha un ruolo attivo nel definire il frame in cui l'utente interpreta l'equità del



risultato che ha ottenuto, restano tuttavia numerosi altri ambiti che nella letteratura sulla giustizia possono essere riesaminati in funzione del comportamento di lamentela.

### *Canale diretto di reclamo*

Gli utenti che nella loro storia si sono avvalsi di uno strumento di interazione diretto per reclamare evidenziano di dare maggiore peso al ruolo delle Garanzie offerte e si mostrano più inclini a sottostimare l'importanza della Responsabilità del fallimento, come a dire che funzionalmente sono più interessati all'output del recupero che alla causa del fallimento. Per essi, infatti, l'equità e la proporzionalità dei risarcimenti è un migliore moderatore dell'inerzia al reclamo. Questo risultato è in controtendenza rispetto al senso comune. Intuitivamente si è indotti a rappresentarsi l'utente che ricerca un contatto diretto con l'azienda come un soggetto meno attento al risultato e più interessato a "questioni di principio".

### **Sviluppi futuri e conclusioni**

I consumatori stanno diventando sempre più critici rispetto alle imprese di servizi con cui entrano in relazione; e più esigenti rispetto alle riforme di mercato che si aspettano.

In un mercato monopolistico gli utenti che sperimentano un declino della qualità debbono avere la possibilità di conoscere ed usufruire di canali di erogazione alternativi con cui rivolgersi al pur unico erogatore del servizio (Roos e altri, 2004). Nel contesto di questa indagine, servizio trasporto passeggeri, gli utenti possono avvalersi di canali differenti per la parte di processo che riguarda la prenotazione e l'emissione del biglietto. Allo stesso modo possono sperimentare differenti canali di comunicazione quando si tratta di dar corso ad un reclamo ed avviare un recupero. La sola possibilità teorica tuttavia non garantisce che l'utente si avvalga degli strumenti che ha a disposizione. Finalità dell'azienda che eroga il servizio dovrebbe essere comprendere più in profondità quali barriere trattengono un utente dal mettere in pratica azioni di reclamo e favorire il passaggio interno verso canali di interazione più consoni alle preferenze e necessità dell'utenza. Pur in assenza di alternative per il servizio, la possibilità di stabilire in modo differente la relazione potrebbe migliorare la soddisfazione dell'utente e dare avvio ad un processo virtuoso dove il ritrovato feedback potrebbe fungere da correttivo del servizio in sostituzione della defezione -correttivo per eccellenza nei mercati concorrenziali- e ridurre la doppia valenza negativa del passaparola (mancato feedback e pubblicità negativa). Come ricordano Eccles e Durand (1998), l'assenza di feedback ha

risvolti negativi sia in caso di disservizio, sia in caso di erogazione soddisfacente: in caso di disservizio, il No-action complain impedisce all'azienda erogatrice di risolvere il fallimento e prevenire i successivi; in caso di erogazione soddisfacente, l'assenza di un confronto con il cliente non garantisce un sicuro riacquisto e impedisce all'azienda di individuare i propri punti di forza e di debolezza.

Facendo riferimento alla classificazione di Singh (1990a) degli stili di risposta dei clienti ai fallimenti di servizio possiamo affermare che questa ricerca empirica suggerisce che per scuotere i *Passivi* –coloro che non seguono azioni- occorre individuare e proporre quegli elementi di proporzionalità ed equità che rendono il processo di recupero un'azione il cui impegno è giustificato dal risultato. Resta aperto questo ambito di indagine che può svilupparsi nel valutare come un confronto fra le credenze dell'individuo riguardo a come dovrebbe avvenire la distribuzione di risorse e l'effettiva allocazione delle stesse (Jasso, 1980) contribuisca alla creazione di barriere al reclamo ad esempio quando l'utente con una tipologia di biglietto si vede negato un rimborso per lo stesso ritardo che garantisce ad un'altra tipologia il risarcimento. Per calmare gli *Irosi* –coloro che optano per risposte private come il passaparola negativo- occorre migliorare la loro soddisfazione per il recupero del disservizio. In questo la formazione del Personale sulla corretta assunzione di responsabilità in merito ai fallimenti ma soprattutto in merito alla conduzione delle pratiche di recupero può giocare un ruolo rilevante. La disponibilità al dialogo, la cortesia ed il corretto e trasparente svolgimento delle attività di recovery può indurre chi già si lamenta attivamente – i *Voicers* – non soltanto ad aprirsi ad una comunicazione continua e costante con l'erogatore, ma anche ad avvicinare attraverso il passaparola positivo sulle procedure di recupero al confronto diretto con l'azienda anche parte degli *Irosi*. Per facilitare la buona volontà di chi si lamenta attivamente con l'erogatore –i *Voicers*- occorre infine monitorare e mantenere il buon sistema di garanzie che sostiene l'equità delle procedure. La propensione al confronto, infatti, può essere mantenuta solo a condizione che il Voicer percepisca che il risultato di una lamentela non si riduce esclusivamente alla semplice correzione del singolo disservizio, ma conduce nel medio termine a correzione e implementazione del sistema di garanzie previsto dall'erogatore.

## **Bibliografia**

- Adams, J.S. (1965), "Inequity in Social Exchange", in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York, NY.
- Anderson, E.W. (1994), "Cross-category variation in customer satisfaction and repurchase", *Marketing Letters*, Vol.5 pp. 19-30.
- Andreassen, A.R. , Best, A. (1977), "Consumers complain – does business respond?", *Harvard Business Review*, Vol. 55, pp. 93-101
- Andreassen, A.R. (1985), "Consumer response to dissatisfaction in loose monopolies: the case of medical care", *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, pp. 135-141
- Weiner B. The Role of Affect in Rational (Attributional) Approaches to Human Motivation *Educational Researcher*, Vol. 9, No. 7 (Jul. - Aug., 1980), pp. 4-11
- Berry, L.L. (1995), *On Great Services: A Framework for Action*, Free Press, New York, N.Y.
- Bettencourt, L.A. e Brown, S. (1997), "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction, and Pro-Social Service Behaviors," *Journal of Retailing*, Vol. 73 No. 1, pp. 39-61.
- Björlin Lidén, S. e Skålén, P. (2003), "The effect of service guarantees on service recovery", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 36-58.
- Bitner, M.J. (1990), "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, Vol. 8 No. 2, pp. 69-82.
- Blodgett, J.G. e Granbois, D.H. (1992), "Toward an integrated conceptual model of consumer complaining behavior", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 5, pp. 93-103.
- Blodgett, J.G. e Granbois, D.H., Walters, R.G. (1993), "The effects of perceived justice on complainant's negative word-of-mouth behaviour and repatronage intentions", *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. 4, pp. 399-428.
- Blodgett, J.G., Hill, D.J. e Tax, S.S. (1997), "The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post-complaint behavior", *Journal of Retailing*, Vol. 73 No. 2, pp. 185-210.
- Bollen, Kenneth A. *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley, 1989.
- Boshoff, C. (1997), "An experimental study of service recovery options", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 110-130.

Boshoff, C. e Leong, J. (1998), "Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery – An experimental study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 24-47. 185

Brown, S.W., Cowles, D. e Tuten, D. (1996), "Service recovery: its value and limitations as a retail strategy", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 No. 5, pp. 32-46.

Colgate, M. e Norris, M. (2001), "Developing a comprehensive picture of service failure", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 215-233.

Dick, A.S. e Basu, K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 2, pp. 99-113.

Eccles, G. e Durand, P. (1998), "Complaining customers, service recovery and continuous improvement", *Managing Service Quality*, Vol. 8 No. 1, pp. 68-71.

Folkes, V.S. (1984), "Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach," *Journal of Consumer Research*, 10, 398-409.

Goodwin, C. e Ross, I. (1990), "Consumer evaluations of responses to complaints: what's fair and why", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7 No. 2, Spring, pp. 39-47.

Goodwin, C. e Ross, I. (1992), "Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perception", *Journal of Business Research*, Vol. 25 No. 2, pp. 149-63.

Hart, C. (1988), "The power of unconditional service guarantees", *Harvard Business Review*, Vol. 66, Luglio/Agosto, pp. 54-62.

Hart, C. (1995), "The power of internal guarantees", *Harvard Business Review*, Vol. 73 No. 1, pp. 64-73.

Hirschman, A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, *Harvard University Press, Cambridge, MA*.

Jasso Guillermina , "A New Theory of Distributive Justice" *American Sociological Review*, Vol. 45, No. 1 (Feb., 1980), pp. 3-32

Johnson, M.D., Herrmann, A. and Gustafsson, A. (2002), "Comparing customer satisfaction across industries and countries", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 23, pp. 749-69.

Kahneman D., Tversky A. (1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk" *Econometrica*, Vol. 47, No. 2 (Mar., 1979), pp. 263-292

Kau, A.K. e Wan-Yiun Loh, E. (2006), "The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 No. 2, pp. 101-111. 193

Khanh V. L. e Kandampully, J. (2004), "Market oriented learning and customer value enhancement through service recovery management", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 5, pp. 390-401.

Kolodinsky, J. (1993), "Complaints, redress and subsequent purchases of medical services by dissatisfied consumers", *Journal of Consumer Policy*, Vol. 16, pp. 193-214.

Kolodinsky, J. (1995), "Usefulness of economics and explaining consumer complaints", *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 29, pp. 29-54.

Levesque, T.J. e McDougall, G.H.G. (1993), "Managing customer satisfaction: the nature of service problems and customer exit, voice and loyalty", *Asia Pacific Journal of Quality Management*, Vol. 59 No. 2, pp. 40-58.

Levesque, T.J. e McDougall, G.H.G. (2000), "Service problems and recovery strategies: an experiment", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17 No. 1, pp. 20-37.

Maher, D. (1992), "Service guarantees", *Manage*, Vol. 43 No. 4, pp. 22-24.

Maxham III, J.G. e Netemeyer, R.G. (2003), "Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluation of complaint handling", *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 46-62.

Oliver, R. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. Boston, MA, Irwin/McGraw-Hill.

Reichheld, F.F. e Sasser, W.E. Jr (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, Settembre-Ottobre, pp. 105-111.

Rust, R., Inman, J., Jia, J. e Zahorik, A. (1999), "What you don't know about customer perceived quality: the role of customer expectation distributions", *Marketing Science*, Vol. 18 No. 1, pp. 77-92.

Roos, I.; Edvardsson B.; Gustafsson A. (2004), "Customer switching patterns in competitive and noncompetitive service industries", *Journal of Service Research*, vol. 6, pp. 256-72

Shapiro, T. e Nieman-Gonder, J. (2006), "Effect of communication mode in justice based service recovery", *Managing Service Quality*, Vol. 16 n. 2, pp. 124-144.

Singh, J. (1990a), "A typology of consumer dissatisfaction response styles", *Journal of Retailing*, Vol. 66 No. 1, pp. 57-98.

Singh, J. (1990b), "Voice, exit, and negative word-of-mouth behaviors: an investigation across three service categories", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18 No. 1, pp. 1-15.

Singh, J. (1991), "Industry characteristics and consumer dissatisfaction", *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 25, pp. 19-56.

Singh, J., Pandya S. (1991), "Exploring the effects of consumers dissatisfaction level on complaint behaviours", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, pp. 7-21

Sparks, B.A. e McColl-Kennedy, J.R. (2001), "Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting", *Journal of Business Research*, Vol. 54 No. 3, pp. 209-18.

Tax, S.S. e Brown, S. (1998), "Recovering and learning from service failure", *Sloan Management Review*, Vol. 40 No. 1, pp. 75-88.

Tronvoll B. (2007), "Complainer characteristics when exit is closed", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, pp. 25-51

Walster, E., Bersheid, E. e Walster, G.W. (1973), "New directions in equity research", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 29, Febbraio, 151-176.

Weun, S., Beatty, S.E. e Jones, M.A. (2004), "The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post recovery relationships", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 No. 2, pp.133-146.

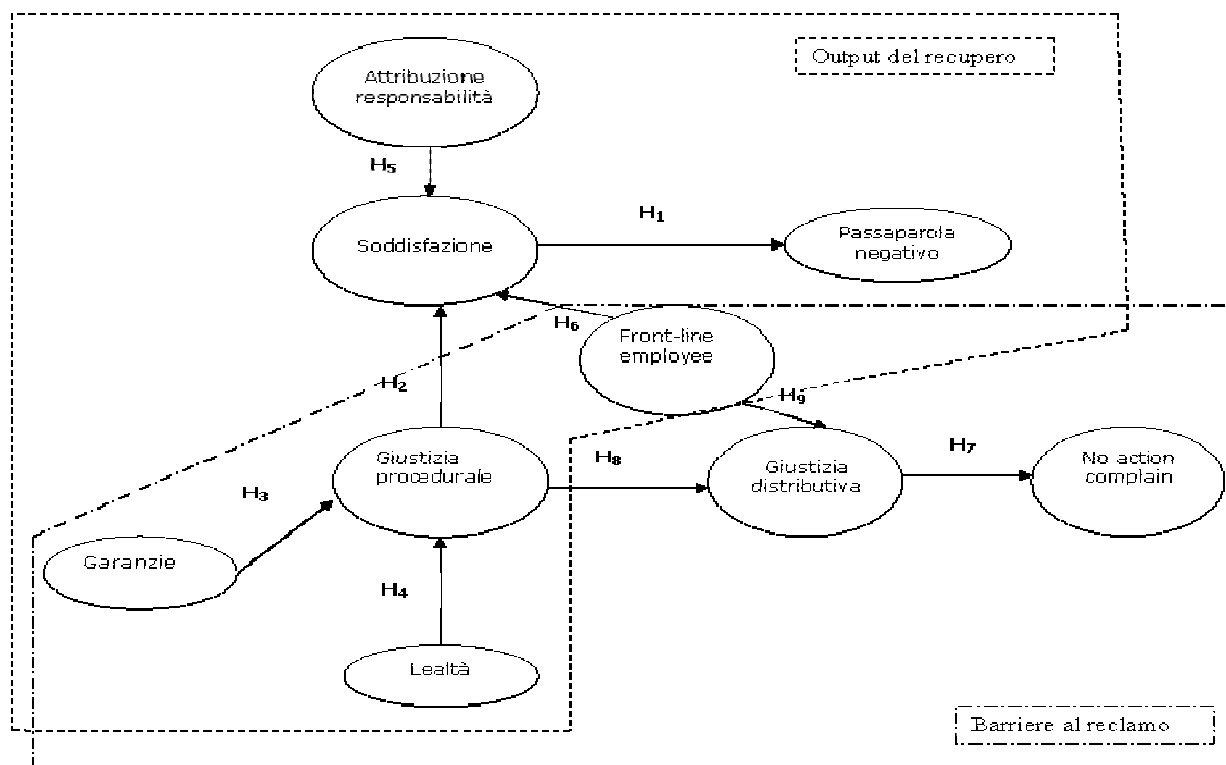
Wirtz, J. (1998), "Development of a service guarantee model", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 15, pp. 51-75.

Wirtz, J. e Mattila, A.S. (2004), "Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 150-66.

Zemke R e Bell C. (1990), "Services recovery: doing right the second time", *Training*, Vol 27 No 6.

## Appendici

### Grafico del modello



### Intensità dei legami

| Path                                          |            | Ipotesi        | Mod. completo | Sottogruppo canale diretto |
|-----------------------------------------------|------------|----------------|---------------|----------------------------|
| Soddisfazione- Passaparola negativo           | $\beta_2$  | H <sub>1</sub> | -0,40         | -0,37                      |
| Giustizia Procedurale - Soddisfazione         | $\beta_3$  | H <sub>2</sub> | 0,42          | 0,53                       |
| Garanzia- Giustizia Procedurale               | $\gamma_4$ | H <sub>3</sub> | 0,38          | 0,52                       |
| Lealtà- Giustizia Procedurale                 | $\gamma_5$ | H <sub>4</sub> | 0,45          | 0,35                       |
| Attribuzione di responsabilità- Soddisfazione | $\gamma_1$ | H <sub>5</sub> | 0,40          | 0,18                       |
| Personale di Contatto- Soddisfazione          | $\gamma_2$ | H <sub>6</sub> | 0,20          | 0,23                       |
| Giustizia distributiva –No action complain    | $\beta_1$  | H <sub>7</sub> | -0,20         | -0,30                      |
| Giustizia Procedurale- Giustizia Distributiva | $\beta_4$  | H <sub>8</sub> | 0,54          | 0,63                       |
| Personale di contatto- Giustizia Distributiva | $\gamma_3$ | H <sub>9</sub> | 0,16          | 0,12                       |
|                                               |            |                |               |                            |

## Tabelle operativizzazione variabili latenti

| Descrizione item                                                                                                                                                                                                   | Alpha | V. latente                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------|
| Quando subisco un disservizio Trenitalia offre un risarcimento proporzionale all'offesa                                                                                                                            | .80   | Giustizia Distributiva             |
| Quando subisco un disservizio Trenitalia dà un riconoscimento formale del danno arrecato e ciò mi basta.                                                                                                           |       |                                    |
| Quando subisco un disservizio ricevo sempre il risarcimento previsto dalle norme di Trenitalia                                                                                                                     |       |                                    |
| Penso che Trenitalia offra risarcimenti equi                                                                                                                                                                       |       |                                    |
| La procedura per denunciare il disservizio è veloce                                                                                                                                                                | .82   | Giustizia Procedurale              |
| La procedura per denunciare il disservizio è assistita in ogni sua fase                                                                                                                                            |       |                                    |
| Gli 'spazi' dedicati alle denunce del disservizio sono facilmente identificabili                                                                                                                                   |       |                                    |
| A fronte di un disservizio ricevo sempre una risposta tempestiva da Trenitalia                                                                                                                                     |       |                                    |
| Trenitalia ha precedentemente informato il cliente sulle garanzie a sua disposizione                                                                                                                               | .84   | Garanzie                           |
| Trenitalia offre garanzie credibili                                                                                                                                                                                |       |                                    |
| Trenitalia offre un ventaglio di garanzie alternative funzionale alle esigenze dell'utente                                                                                                                         |       |                                    |
| Ogni volta che subisco un disservizio relativo all'emissione/acquisto di un biglietto o di un abbonamento evito di comunicare l'accaduto a Trenitalia, intanto non si risolve nulla                                | .81   | No-action complain                 |
| Ogni volta che subisco un disservizio relativo all'emissione/acquisto di un biglietto o di un abbonamento non spreco il mio tempo a risolvere i problemi di Trenitalia                                             |       |                                    |
| Ogni volta che subisco un disservizio relativo all'emissione/acquisto di un biglietto o di un abbonamento mi rivolgo sempre a Trenitalia per far valere le mie ragioni <b>R</b>                                    |       |                                    |
| Ogni volta che subisco un disservizio generalmente ritengo di avere delle colpe anch'io                                                                                                                            | .65   | Attribuzione Responsabilità        |
| Ogni volta che subisco un disservizio credo che il problema sia causato esclusivamente dalle inadempienze di Trenitalia                                                                                            |       |                                    |
| Ogni volta che subisco un disservizio relativo all'emissione/acquisto di un biglietto o di un abbonamento penso di avvisare immediatamente altri utenti nelle mie condizioni perché possano evitare il mio disagio | .67   | Passaparola Negativo               |
| Ogni volta che subisco un disservizio relativo all'emissione/acquisto di un biglietto o di un abbonamento racconto l'accaduto ad altre persone                                                                     |       |                                    |
| Ogni volta che subisco un disservizio relativo all'emissione/acquisto di un biglietto o di un abbonamento cerco di comprendere le ragioni dell'erogatore                                                           | .62   | Lealtà                             |
| Ogni volta che subisco un disservizio relativo all'emissione/acquisto di un biglietto o di un abbonamento trovo spesso giustificazioni all'accaduto                                                                |       |                                    |
| Il personale che si occupa della gestione dei disservizi è interessato a risolvere l'accaduto                                                                                                                      | .83   | Personale di Contatto              |
| Il personale che si occupa della gestione dei disservizi è disponibile e desideroso di aiutarmi                                                                                                                    |       |                                    |
| Il personale che si occupa della gestione dei disservizi è competente e preparato                                                                                                                                  |       |                                    |
| Il personale che si occupa della gestione dei disservizi è cortese ed educato                                                                                                                                      |       |                                    |
| Sono soddisfatto della capacità di recupero di Trenitalia quando subisco un disservizio                                                                                                                            | .90   | Satisfaction with service recovery |
| Penso che Trenitalia disponga degli strumenti adeguati per soddisfare gli utenti incorsi in un disservizio                                                                                                         |       |                                    |
| Quando subisco un disservizio sono soddisfatto delle soluzioni che Trenitalia propone                                                                                                                              |       |                                    |