

La rivoluzione dei servizi

Testo tratto dal volume: [Gestire il marketing dei servizi](#)

Autori: John E.G. Bateson, K.Douglas Hoffman

Copyright © 2001 – APOGEO srl

Via Natale Battaglia 12 – 20127 Milano (Italy)

Telefono: 02-02-28970277 (5 linee r.a.) – Telefax: 02-26116334

Email apogeo@apogeoonline.com

U.R.L. <http://www.apogeoonline.com>

Responsabile editoria digitale Alberto Mari

Copertina e progetto grafico di Enrico Marcandalli

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge e a norma delle convenzioni internazionali. Nessuna parte di questo e-book può essere riprodotta con sistemi elettronici, meccanici o altri, senza l'autorizzazione scritta dell'Editore.

Nomi e marchi citati nel testo sono generalmente depositati o registrati dalle rispettive case produttrici.

Gestire il marketing dei servizi

Autori: Bateson, Hoffman

ISBN: 88-7303-693-7

Pagine: 320

Formato: 17 x 24

Prezzo: € 25,31

Collana: PerCorsi Aziendali

Il testo del presente e-book è tratto dal volume **Gestire il marketing dei servizi**.

Maggiori informazioni online all'indirizzo:

<http://www.apogeoonline.com/libri/00693/scheda>



Due dei massimi specialisti a livello internazionale fanno il punto sul tema, estremamente attuale, del marketing dei servizi. Il volume nella prima parte analizza gli elementi costitutivi di base del marketing dei servizi: i clienti, i dipendenti e l'attività di servizio stessa, nella sua specificità. La seconda parte affronta i temi principali della gestione dei servizi: l'organizzazione delle operazioni, la progettazione del supporto fisico, le strategie di comunicazione e di prezzo. La terza parte, infine, si concentra sugli elementi cruciali che definiscono la capacità competitiva di un'impresa di servizi: la qualità, la soddisfazione del cliente, i sistemi di "service recovery" e di "customer retention".

Informazioni sul libro

Sommario

Che cos'è un servizio?

Classificazione dei servizi

Il modello base

I servizi non possono essere conservati

I servizi sono influenzati dal fattore tempo

I servizi sono influenzati dal fattore spazio

I consumatori fanno parte del sistema produttivo

Le modifiche al sistema di erogazione richiedono modifiche nel comportamento del consumatore

I cambiamenti nel concetto di servizio implicano cambiamenti nel sistema di erogazione

Ogni persona o cosa che entra in contatto con il consumatore presta un servizio

I dipendenti a contatto con il pubblico sono il prodotto

La qualità del servizio non può essere controllata come le merci all'uscita dallo stabilimento

Un diverso concetto del marketing come funzione organizzativa

Servizi in azione 1.1

Rainforest Cafe

Servizi in azione 1.2

Domino's Pizza

Che cos'è un servizio?

È estremamente difficile definire un bene materiale puro o un servizio puro. Perché si possa parlare di bene materiale puro è necessario che il cliente tragga beneficio soltanto dal bene in se stesso, escludendo qualsiasi valore derivato dal servizio; allo stesso modo, un servizio puro comporta l'assenza di qualsiasi elemento materiale nella prestazione che riceve il cliente. Nella realtà, sono molti i servizi che comprendono anche elementi materiali: da McDonald's il cliente riceve l'hamburger; la banca fornisce estratti conto e altri documenti cartacei; la riparazione di un'auto comporta spesso la sostituzione di alcuni pezzi, e così via. Allo stesso modo, anche la fornitura di beni implica spesso la presenza di qualche attività di servizio, non fosse altro che per il trasporto e la consegna del bene stesso.

Tra gli opposti poli di beni e servizi puri vi è un ampio spettro di posizioni intermedie, che le imprese cambiano nel corso del tempo. In effetti, una precisa definizione di cosa sia un servizio non è veramente necessaria per capire questo settore e la specificità dei suoi problemi di marketing. Che ai due ambiti corrispondano problemi di marketing diversi è comunque evidente; secondo Mills e Moberg, essi si possono far risalire a differenze nella sfera dei processi produttivi e dei prodotti. Da un punto di vista pratico è probabilmente più utile concentrarsi su questo tipo di differenze piuttosto che sul problema di una precisa definizione dei servizi. È certo che la linea di demarcazione fra beni e servizi può essere tracciata in punti diversi a seconda dell'impresa considerata. James L. Schorr, che dalla Procter & Gamble è passato alla catena alberghiera Holiday Inn in qualità di vicepresidente marketing, ci ha fornito una sua generica definizione: "In parole povere, secondo noi un prodotto è qualcosa che il cliente può portare via con sé, per consumarlo o comunque per utilizzarlo. Se non è qualcosa di fisico, che si può portar

via e consumare altrove, allora è da ritenersi un servizio". Quando gli è stato chiesto se nella sua attività alberghiera vendesse beni o servizi, egli ha risposto che la dicotomia beni/servizi è strettamente confinata al mondo della teoria: "Quello che vendo, quel che la gente compra, in realtà, è l'esperienza di un soggiorno in albergo. Io vendo le camere, il modo in cui il cliente viene accolto alla reception, il modo in cui viene assistito dal fattorino o dalla cameriera: un miscuglio di tutte queste cose è ciò che, nell'ottica del consumatore, determina la scelta di un albergo piuttosto che di un altro".

Un altro buon esempio della distinzione beni/servizi è rappresentato dal caso della Domino's Pizza, un'azienda americana che fornisce pizze a domicilio. La Domino's vende un prodotto che, chiaramente, è tangibile (anzi, ovviamente, commestibile), ma l'elemento importante nell'attività di questa catena è il fatto che la pizza viene consegnata a domicilio: all'inizio la società garantiva addirittura che la pizza sarebbe stata consegnata entro trenta minuti dall'ordinazione. In questo caso, il cliente acquista un bene o un servizio? In pratica, evidentemente, sta comprando entrambe le cose. L'offerta di servizi, elemento cruciale di ogni proposta di marketing, è in realtà un misto di beni e servizi.

Possiamo comunque parlare di beni e servizi, e in effetti in questo libro si continuerà a farlo, ma la parola *servizio* dovrebbe essere intesa con quest'avvertenza: *un servizio è tale nella misura in cui il beneficio prodotto per il cliente dipende da un'attività di servizio piuttosto che da un bene materiale*. Come si vedrà più compiutamente dopo che il nostro modello base sarà stato sviluppato pienamente, stiamo qui proponendo in maniera implicita un assunto importante: i benefici delle attività di servizi sono generati tramite un'esperienza interattiva che, in misura variabile, coinvolge il cliente. In termini pratici, tuttavia, è necessario ricordare che il prodotto fornito al consumatore è di solito un insieme di benefici che può includere, come nell'esempio

della Holiday Inn, sia beni sia servizi, in una molteplicità di combinazioni.

Classificazione dei servizi

Un problema ancora più controverso della distinzione fra beni e servizi è la classificazione di questi ultimi.

L'attività di classificazione ha una lunga tradizione nel campo delle discipline scientifiche; il sistema di classificazione più perfetto è forse costituito dalla tavola periodica degli elementi sviluppata da Mendeleev per rappresentare gli elementi stessi in base alle proprietà chimiche. Classificando le proprietà degli elementi, il chimico russo riuscì a dimostrare che questi potevano essere organizzati in categorie omogenee aventi caratteristiche comuni. Tale sistema di classificazione si è dimostrato così efficace da permettere agli scienziati l'identificazione di elementi "mancanti", effettivamente scoperti in seguito. I successivi sviluppi della fisica atomica hanno permesso di verificare l'intera tabella a partire dalla struttura elettronica di ogni elemento.

Le classificazioni dei servizi che sono state elaborate nel corso del tempo sono decisamente imperfette se confrontate con questo termine di paragone. Molti di questi schemi tentano di combinare organizzazione e classificazione e sono basati su proprietà dei servizi non empiricamente verificabili. Come nel caso della dicotomia beni/servizi, essi tendono a concentrarsi su poli opposti, per esempio servizi basati sull'apporto umano piuttosto che sull'utilizzo di attrezzature (o servizi resi da persone piuttosto che da macchine), servizi che comportano uno stretto contatto con il cliente piuttosto che un contatto blando con il cliente; servizi individuali oppure servizi collettivi. Tuttavia, è possibile presentare molti esempi di servizi che non rientrano in maniera definita in nessuna di queste categorie, e che si trovano in qualche punto fra l'una e l'altra.

In troppi casi queste classificazioni si basano solo su aspetti operativi e non tengono in considerazione i problemi di marketing. Prendiamo come esempio la tradizionale distinzione fra servizi resi a scopo di lucro e servizi senza fine di lucro. Il settore non profit dell'economia è molto sviluppato, in particolare laddove sono coinvolte a vario titolo le istituzioni pubbliche; in molti casi, tuttavia, le organizzazioni non profit hanno più problemi in comune con le loro "sorelle" che operano a fine di lucro piuttosto che con altre organizzazioni non profit. Per esempio, un'organizzazione non profit che fornisce servizi sanitari ha molto più in comune con un'impresa di servizi sanitari a scopo di lucro che con una equivalente struttura statale. La distinzione fra servizi resi o meno a scopo di lucro non ha grande rilevanza nella valutazione dei problemi di marketing dell'organizzazione interessata. In effetti, il contenuto di questo libro si può applicare tanto alle organizzazioni che operano a scopo di lucro quanto a quelle non profit.

Lovelock sostiene che gli schemi usati per la classificazione possono risultare utili solo se permettono di ottenere indicazioni strategiche sui servizi stessi. È molto importante, a suo parere, che tali schemi mettano in luce le caratteristiche comuni a certi tipi di servizi, in modo che i responsabili marketing ne possano analizzare le implicazioni. Lovelock indica poi un gruppo di domande che bisognerebbe porsi per determinare a quale categoria appartenga un determinato servizio:

1. Qual è la natura del servizio?
2. Che tipo di rapporto ha l'organizzazione fornitrice di servizi con la sua clientela?
3. In che misura è possibile la personalizzazione e la discrezionalità nella erogazione del servizio da parte dell'organizzazione?
4. Qual è la natura della domanda e dell'offerta del servizio?
5. Come viene erogato il servizio?

Lovelock sottolinea così che i servizi dovrebbero essere considerati non tanto per i fattori che li differenziano, quanto

piuttosto per quelli che li accomunano. La sua attenzione è rivolta non a fornire una classificazione, bensì a trovare una serie di principi guida per i responsabili marketing. Identificare i fattori comuni di differenti tipi di servizi, infatti, permette loro di capire meglio l'essenza dei prodotti, delle organizzazioni e delle relazioni che queste intrattengono con la clientela.

Riconoscere che i servizi offerti da imprese precedentemente ritenute "diverse" hanno in realtà problemi o caratteristiche in comune può portare a proficue intuizioni manageriali. L'innovazione nel marketing, d'altronde, spesso è frutto dell'abilità dei manager nello scoprire e nel trasferire esperienze analoghe da contesti diversi.

In questo testo ci focalizzeremo pertanto più sui punti in comune che sulle differenze fra le attività di servizio. Zeithaml, Parasuraman e Berry sintetizzano così le quattro caratteristiche comuni a tutti i tipi di servizi: intangibilità, inseparabilità fra produzione e consumo del servizio, eterogeneità e deperibilità. I servizi vengono definiti intangibili perché sono rappresentati da prestazioni anziché da oggetti, quindi non si possono "toccare con mano" o vedere allo stesso modo dei beni materiali; essi consistono in un'esperienza per il consumatore, e la valutazione che questi ne dà tende a essere più soggettiva che oggettiva. L'inseparabilità della produzione dal consumo si riferisce al fatto che, mentre i beni vengono prima prodotti, poi venduti e infine consumati, i servizi sono prima venduti, poi simultaneamente prodotti e consumati: il passeggero di un aereo prima compera il biglietto, poi usufruisce del servizio di trasporto aereo, "consumandolo" nel momento in cui viene prodotto. L'eterogeneità si riferisce alla potenziale variabilità nella prestazione del servizio; il problema della mancanza di uniformità nella prestazione non può essere eliminato nel settore dei servizi, mentre di solito può esserlo nel caso dei beni materiali. Infine, deperibilità significa che i servizi non si possono conservare, che il diritto al servizio non utilizzato

non può essere reclamato e che i servizi stessi non si possono immagazzinare.

Il modello base

Tutti i prodotti, siano essi beni o servizi, apportano un insieme di vantaggi e benefici per il consumatore. Il concetto di prodotto o servizio consiste nel modo in cui questi benefici vengono integrati nella mente del consumatore. Per una marca di detersivi, come per esempio l'americana Tide, il concetto di prodotto potrebbe essere semplicemente il pulito: il consumatore vuole avere abiti puliti e acquista un prodotto che gli permette di raggiungere questo risultato. A un livello più dettagliato, il concetto potrebbe comprendere connotazioni che vanno al di là del semplice detergente; per estensione, esso potrebbe comprendere, oltre alla pulizia, attributi come il candore, o riferirsi addirittura al senso di "maternità". La determinazione di ciò che costituisce l'insieme dei benefici acquistati dal consumatore è il cuore del marketing, e trascende ogni distinzione fra beni e servizi.

Quando un consumatore acquista un servizio, acquista in realtà un'esperienza, creata dalla prestazione di quel determinato servizio. In altre parole, i servizi rendono una serie di benefici al consumatore tramite un'esperienza che è creata per quello specifico consumatore, come nell'esempio del Rainforest Cafe illustrato nel box Servizi in azione 1.1. Il modo in cui il consumatore riceve questo pacchetto di benefici è molto diverso da quello relativo ai beni. Nel caso dei beni materiali, l'insieme dei benefici è intimamente connesso al bene reale e rimane parte di esso, scomparendo di solito una volta che il prodotto è stato consumato o quando non viene utilizzato. Nel caso dei servizi, invece, le parti che compongono l'insieme di benefici possono provenire allo stesso tempo da varie fonti. Il modello del sistema di erogazione dei servizi (in inglese *servuction system*), presentato in Figura 1, illustra questo principio in maniera semplice ed efficace. In primo luogo l'impresa di servizi viene

scomposta in due parti: quella visibile e quella non visibile al consumatore. La parte non visibile, per esempio la cucina di un ristorante o il reparto pulizie di un albergo, influisce sulla parte visibile. A sua volta, la parte visibile dell'organizzazione si suddivide in due parti: l'ambiente fisico inanimato, nel quale avviene la prestazione del servizio, e il personale che fornisce effettivamente il servizio. Infine, il modello suggerisce che un cliente A, che sta acquistando il servizio, è influenzato anche dal cliente B, che in quel momento è anch'egli in contatto con la stessa impresa di servizi. Per fare un esempio pratico, i clienti di un ristorante possono vedere rovinata la loro esperienza se altri clienti dello stesso ristorante schiamazzano o si comportano maleducatamente; al contrario, i passeggeri di un aereo possono ricavare un'impressione favorevole del servizio ricevuto se hanno compiuto il viaggio seduti accanto a una persona interessante e sono stati coinvolti in una stimolante conversazione che li ha aiutati a passare il tempo.

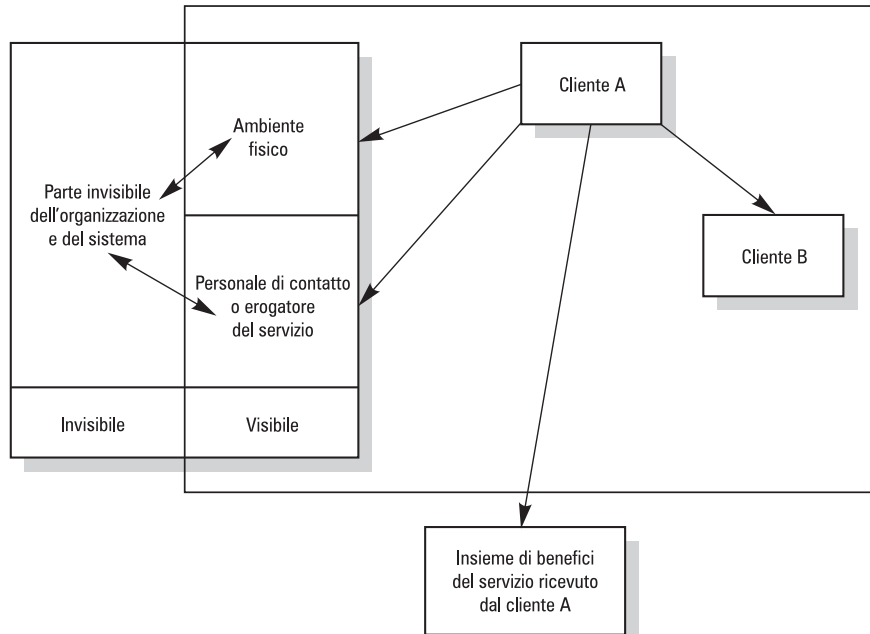


Figura 1. Il modello di erogazione del servizio (*servuction model*)

Il pacchetto di benefici, quindi, deriva da un processo o da un'esperienza interattiva. I componenti visibili di un'organizzazione sono sostenuti da quelli invisibili, che assicurano la gestione e il mantenimento del supporto fisico; inoltre alcuni benefici derivano anche da come i clienti interagiscono fra di loro, poiché generalmente i servizi sono resi simultaneamente a più consumatori.

Il modello di erogazione del servizio non mostra soltanto i diversi elementi dell'esperienza del servizio, ma anche il modo in cui tale esperienza viene creata nella sua totalità. Se i servizi sono esperienze, come abbiamo argomentato più sopra, in questo caso è dunque inappropriato parlare di "consegna", termine che in qualche modo implica la nozione di trasporto. Il modello di erogazione del servizio, sviluppato per la prima volta da Langeard ed Eglie, mostra come i

consumatori interagiscono con la parte visibile del sistema e con gli altri consumatori per dar luogo all'"esperienza" del servizio. Il sistema di erogazione del servizio nel suo complesso crea l'"esperienza" e l'"esperienza", a sua volta, crea il beneficio per il consumatore. Questa semplice prospettiva ha profonde implicazioni. Osservando questo modello, si è in grado di trarre, con riferimento ai servizi in generale, molte indicazioni, che si possono rivelare di grande importanza nella gestione del marketing dei servizi.

I servizi non possono essere conservati

Forse l'implicazione più importante che si può ricavare dal modello è che, per ricevere il beneficio desiderato, il consumatore deve fare parte del sistema. È quindi impossibile immagazzinare i servizi. Per fare un esempio, il volo British Airways da Londra a New York in partenza questa mattina potrebbe avere dei posti vuoti, mentre quello in partenza al pomeriggio potrebbe non riuscire a trasportare tutti i clienti che vogliono partire. L'"esperienza" del viaggio non si può spostare dalla mattina al pomeriggio; la decisione dei passeggeri di effettuare il volo in un particolare momento della giornata fa parte del loro individuale processo decisionale ed è al di fuori delle possibilità di controllo della compagnia aerea.

Alcune imprese hanno la possibilità di immagazzinare parte del processo di produzione del servizio. McDonald's, per esempio, può conservare gli hamburger per un breve periodo. Tuttavia, i punti vendita McDonald's non possono conservare l'intera esperienza del servizio. La capacità produttiva del sistema non utilizzata al giovedì sera non può essere conservata per il maggior afflusso del venerdì sera, e tanto meno possono essere conservati gli hamburger già cotti.

L'impossibilità di conservare il servizio crea grandi difficoltà per il marketing. Nel caso dei beni, la possibilità di creare una scorta di prodotti che saranno eventualmente

acquistati dai consumatori significa che la produzione e il consumo dei beni possono essere separati nel tempo e nello spazio. Un bene può essere prodotto in una determinata località degli Stati Uniti e trasportato in un'altra per la vendita, oppure può essere prodotto in gennaio e non essere immesso nel canale di distribuzione fino a giugno. La maggior parte dei servizi, invece, viene consumata nel luogo di produzione. Nella prospettiva del responsabile del marketing di beni materiali è importante capire come e quando il consumatore effettivamente consuma il prodotto, al fine di individuare i suoi comportamenti e le sue motivazioni, ma ciò è del tutto insignificante per gestire le operazioni quotidiane.

L'esistenza di scorte, inoltre, facilita notevolmente il controllo della qualità nelle imprese che producono beni materiali. Sulle merci in magazzino si possono effettuare rilevazioni statistiche a campione per il controllo della qualità della merce, che se necessario può addirittura venire distrutta. Questo procedimento può essere utilizzato per ridurre la variabilità nella qualità dei prodotti realizzati per la distribuzione. I sistemi di controllo della qualità forniscono anche obiettivi quantitativi sui quali i manager possono lavorare. Per la Procter & Gamble, per esempio, è pertanto possibile produrre milioni di confezioni di detersivo Tide praticamente identiche. Parlando delle differenze esistenti fra la Procter & Gamble e la Holiday Inn, James L. Schorr osserva: "La principale differenza fra il marketing dei beni e quello dei servizi è costituita dal fatto che noi non possiamo controllare la qualità della nostra linea di prodotti come fa un responsabile del controllo della P&G per la qualità della sua linea di prodotto. Quando acquisti una scatola di Tide, puoi essere sicuro al 99% che il detersivo agisce correttamente e che il tuo bucato risulterà pulito. Quando acquisti una stanza all'Holiday Inn, non puoi avere la certezza di una notte di sonno tranquillo".

Nel mercato dei beni, infine, le scorte hanno la funzione di separare le attività di marketing da quelle produttive. In molte imprese le scorte sono in realtà vendute a un prezzo di trasferimento da un dipartimento a un altro. Le due parti della società hanno una specie di contratto, i cui termini riguardano sia la qualità sia la quantità dei prodotti scambiati. Una volta che i termini del contratto sono stati negoziati, marketing e produzione possono lavorare in maniera relativamente indipendente. Nelle imprese di servizi, invece, marketing e produzione interagiscono costantemente, a causa dell'impossibilità di immagazzinare il prodotto.

I servizi sono influenzati dal fattore tempo

In teoria, il responsabile marketing di un'impresa di servizi non ha bisogno di preoccuparsi del momento in cui le persone consumano il servizio, perché in tale istante esse fanno parte del sistema.

L'American Automobile Association (AAA) offre agli associati un servizio di assistenza stradale 24 ore su 24 in tutti gli Stati Uniti. Poiché gli automobilisti possono avere bisogno di interventi in qualunque momento, l'AAA non può pianificarli in anticipo; il servizio viene fornito quando il consumatore lo richiede. Allo stesso modo, la Domino's Pizza non può preparare e consegnare le sue pizze in anticipo; la prestazione del servizio è confinata al limitato spazio di tempo che intercorre fra l'ordinazione e la consegna.

In pratica, tuttavia, i consumatori spesso tendono a utilizzare un servizio con più frequenza in certe ore di punta. In questi casi far aumentare ancora la domanda dei consumatori è più uno svantaggio che un vantaggio, poiché si crea tensione sia nel personale di contatto sia a livello di risorse, e l'esperienza del servizio viene danneggiata dal sovraffollamento del luogo ove lo stesso viene erogato. Nei

ristoranti si può verificare un notevole affollamento all'ora di pranzo, con conseguenze spiacevoli per la clientela, mentre i locali sono praticamente deserti nelle ore pomeridiane. I luoghi di villeggiatura possono essere al completo in estate e rimanere senza alcun cliente in inverno. Un servizio che soffre particolarmente del fenomeno "delle ore di punta" è il trasporto pubblico. I servizi di trasporto di molte grandi città sono sovraccarichi nelle ore di punta della mattina e della sera, determinando ritardi e disservizi dovuti all'affollamento dei mezzi e a guasti alle attrezzature, sollecitate eccessivamente. Nelle altre ore della giornata, invece, il potenziale dei servizi di trasporto cittadini viene utilizzato solo in minima parte. In questi casi, il marketing può cercare di spostare la domanda dei consumatori dalle ore di punta alle ore morte, ottenendo così grandi vantaggi.

I servizi sono influenzati dal fattore spazio

Anche il posto dove avrà luogo l'esperienza del servizio dipende ampiamente dalla volontà del consumatore. Il caso della AAA è forse un esempio limite di questo fatto: quando il consumatore chiama per essere soccorso, il servizio deve essere prestato nel luogo ove egli si trova, poiché il veicolo in panne non può essere spostato in un luogo a scelta dall'impresa erogatrice. Analogamente, la Domino's Pizza si impegna a far pervenire le sue pizze in un luogo a scelta del consumatore, solitamente una residenza privata.

Tutto quello che l'impresa erogatrice può fare è cercare di assicurarsi che la sua struttura operativa sia abbastanza ampia da coprire le aree nelle quali è probabile che vengano richiesti i suoi servizi.

Anche quando il consumatore si reca in un negozio o in un aeroporto per acquistare un servizio, restringendo così la localizzazione dell'esperienza del servizio, l'impresa erogatrice è comunque chiamata a rendere disponibile il suo

prodotto in una quantità di luoghi diversi. McDonald's non può seguire i principi guida della Ford o della Procter & Gamble e costruire un enorme stabilimento con una capacità di un miliardo di hamburger all'anno situato, per esempio, in Michigan, perché i consumatori che richiedono il servizio di ristorazione sono sparsi in tutto il mondo. L'enorme stabilimento deve essere suddiviso in quelli che Levitt chiama "stabilimenti sul campo". Ogni luogo in cui si realizza il servizio deve avere il suo proprio stabilimento; nel caso dei servizi resi sul luogo scelto dal cliente, come il soccorso stradale prestato dall'AAA, lo stabilimento sul campo è letteralmente costituito dal tecnico incaricato dell'intervento e dal suo carro attrezzi.

I consumatori fanno parte del sistema produttivo

Come dimostra chiaramente il modello di erogazione del servizio, i consumatori fanno parte integrante del processo di erogazione. La loro partecipazione può essere attiva o passiva, ma il loro ruolo non può essere ignorato. Semplificando, il ruolo del consumatore facente parte del sistema di erogazione comporta quattro principali ripercussioni sul marketing dei servizi:

- se viene modificato il sistema di erogazione, bisogna modificare anche il comportamento del consumatore;
- se viene modificato il concetto di servizio, bisogna modificare anche il sistema di erogazione;
- chiunque entri in contatto con il consumatore presta il servizio;
- qualunque cosa entri in contatto con il consumatore presta il servizio.

Le modifiche al sistema di erogazione richiedono modifiche nel comportamento del consumatore

Logicamente, se vengono apportati dei cambiamenti al sistema di erogazione e il consumatore ne fa parte, sarà necessario modificare anche il suo comportamento. Essendo immediatamente percepibili agli occhi del consumatore, le modifiche apportate alla parte visibile dell'impresa influenzeranno il suo processo decisionale e il suo processo d'acquisto; nella maggior parte dei casi, tali cambiamenti richiederanno un cambiamento nei suoi comportamenti.

Lovelock e Young citano l'esempio dei distributori di benzina, che in molti casi sono diventati self-service, per mostrare l'influenza del cambiamento del sistema di erogazione sul comportamento d'acquisto del consumatore. Le stazioni di servizio sono state modificate essenzialmente per ragioni operative, per ridurre i costi del personale e aumentare la redditività. I gestori ritenevano che, riuscendo a mantenere bassi i prezzi del carburante, avrebbero potuto continuare ad attrarre i clienti, più interessati ai prezzi che alla qualità del servizio. Tuttavia, la modifica, dal servizio con operatore (in cui il cliente attende che venga fatto il rifornimento di carburante mentre sta comodamente seduto nella sua auto, al riparo dal freddo) al self-service (in cui il cliente deve uscire all'esterno con qualunque tempo e maneggiare la pompa della benzina, sporca e maleodorante) non ha incontrato il favore dei consumatori. Per indurli ad accettare il self-service, i gestori hanno dovuto fare numerose concessioni alla clientela, come attrezzature migliori e ripari contro il maltempo. Anche così, tuttavia, molti consumatori preferiscono non utilizzare i self-service.

Il coinvolgimento del consumatore nel sistema di erogazione è uno degli aspetti più importanti per il marketing dei servizi. Il comportamento del consumatore nel processo di erogazione diventa il fulcro di qualunque analisi di

marketing. La comprensione del comportamento del consumatore e del suo processo decisionale verrà trattata in dettaglio nel Capitolo 2, ma è importante mettere subito in chiaro come il fatto che il servizio abbia la natura di un'esperienza per il consumatore implichi la necessità di adottare una prospettiva totalmente differente sul suo comportamento d'acquisto. Bisogna quindi dedicare la massima attenzione alla comprensione dei processi di valutazione e di scelta; la teoria deve confrontarsi con la natura interattiva dei servizi e con la partecipazione del consumatore nel processo di erogazione.

Un'idea importante, trattata specificamente nel Capitolo 2, è che i consumatori tendono a seguire per i servizi che utilizzano più frequentemente una sorta di "copione" (*script*), che guida la loro esperienza proprio come un copione teatrale. I consumatori possono avere un'ampia gamma di script per coprire tutti i differenti tipi di prestazioni di servizio dei quali si servono nel corso della giornata: fare il pieno di benzina, consumare un pasto, acquistare un biglietto e salire sul treno oppure usare l'assistenza di un operatore per effettuare una telefonata internazionale. Benché i consumatori seguano differenti copioni per gestire servizi diversi, non è detto che un gruppo di persone che usufruisce di uno stesso servizio segua necessariamente lo stesso script. Sul copione può avere influenza un considerevole numero di variabili e, ovviamente, una modifica del sistema di erogazione porta a una modifica dello script seguito dal consumatore.

Esempi simili abbondano in altri tipi di servizio, particolarmente quelli in cui il consumatore deve recarsi in un determinato luogo, come un negozio o un ristorante, per fruire del servizio. Il cambiamento negli arredi e nella loro disposizione all'interno di una banca, o nella sistemazione della tavola in un ristorante, per esempio, possono influenzare i consumatori. Le banche, in particolare, hanno pensato di poter sostituire servizi resi da personale umano con apparecchiature automatizzate, come i bancomat; più

del 50% dei clienti di Citibank nell'area di New York afferma di non dover più entrare fisicamente in banca per trattare i propri affari. In questo caso, i cambiamenti introdotti nel sistema di erogazione hanno incontrato il favore del pubblico, che ha modificato di conseguenza i propri comportamenti d'acquisto. Nel settore dei trasporti aerei, le compagnie fanno da tempo che, in caso di incidente, ci sono più speranze di evitare la morte dei passeggeri se i posti a sedere sono rivolti verso la coda dell'aereo anziché verso la cabina; ma anche questo semplice cambiamento nella disposizione può influire sul comportamento del consumatore e finora nessuna compagnia aerea ha osato cambiare l'orientamento dei sedili.

I cambiamenti nel concetto di servizio implicano cambiamenti nel sistema di erogazione

I cambiamenti nel concetto di prodotto comportano la necessità di modificare il sistema di produzione (per i beni materiali) o di erogazione (per i servizi). Un'azienda produttrice di beni dovrà per esempio modificare i suoi procedimenti industriali, sviluppare nuove specifiche di prodotto e cambiare le attrezzature per poter assemblare nuovi prodotti. Molti di questi cambiamenti saranno invisibili agli occhi del consumatore, che percepirà solo il nuovo pacchetto di benefici del prodotto finito. Nel caso dei servizi, i cambiamenti nel concetto di servizio comportano solitamente la modifica sia della parte visibile sia della parte invisibile dell'azienda.

Per fare l'esempio di un servizio che si è diversificato ed è diventato più complesso, Shostack cita i cambiamenti intervenuti nei servizi offerti dai barbieri. Questi ultimi hanno cominciato ad adottare tecniche prese in prestito dai saloni di acconciatura femminili, trasformandosi a loro volta in *hair stylist* e offrendo una gamma di servizi più vasta, che va al di

là del semplice taglio dei capelli. Così facendo si sono inseriti in un nuovo segmento di mercato, quello della clientela maschile disposta a spendere un po' di più per ottenere un servizio più elaborato rispetto a quello fornito dal barbiere tradizionale. Il cambiamento del concetto di servizio può anche portare ad allontanare la clientela – come nel caso di tranquille trattorie per famiglie che si trasformano in ristoranti, perdendo così la loro clientela tradizionale –, ma può anche servire a riposizionare l'attività di servizio in un nuovo mercato.

Nelle imprese di servizi, il rapporto fra i cambiamenti nel concetto di servizio, nel sistema di erogazione e nel comportamento del consumatore crea veri problemi per l'innovazione e per la gestione delle relazioni fra marketing e produzione. L'innovazione, introdotta dall'impresa o dal consumatore, comporta notevoli cambiamenti nel copione seguito dal consumatore stesso, e tutto ciò determina modifiche nel personale di contatto. Bisogna cercare un equilibrio fra efficienza operativa ed efficacia di marketing tramite una serie di scelte, che verranno descritte in dettaglio nel Capitolo 3. I cambiamenti strategici effettuati per incrementare l'efficienza del sistema operativo spesso possono ridurre la qualità del prodotto; la sfida più importante che il marketing deve affrontare consiste proprio nella ricerca di un metodo per migliorare l'efficienza del sistema migliorando allo stesso tempo l'esperienza di servizio per il consumatore.

Ogni persona o cosa che entra in contatto con il consumatore presta un servizio

Quello del sistema di erogazione del servizio è un modello semplice, ma identificarne le componenti nella realtà può essere più complesso di quanto possa sembrare. Molte imprese sottovalutano il numero di punti di contatto fra loro

e la clientela; molte dimenticano o sottovalutano l'importanza dei centralinisti o del personale amministrativo. L'AAA fornisce servizi principalmente tramite il suo personale di assistenza stradale, che si reca sul luogo indicato per risolvere i problemi dell'automobilista in panne, ma deve anche prestare attenzione al servizio offerto dai suoi centralinisti, che sono le prime persone con le quali l'automobilista in difficoltà, di solito piuttosto agitato, entra in contatto; deve inoltre prestare la massima attenzione agli addetti all'organizzazione degli interventi, che, pur non essendo visibili agli occhi del cliente, hanno la responsabilità di far pervenire l'unità di soccorso in tempo utile.

Per valutare l'ampiezza e il livello di contatto fra il cliente e l'impresa di servizi è necessario capire a fondo il processo tramite il quale l'organizzazione presta il servizio al cliente. Il Capitolo 4 illustra le figure chiave di questo sistema, il "personale di contatto" che collega il consumatore con l'impresa e che fornisce il servizio. Il Capitolo 5 tratta in dettaglio il processo di erogazione di servizi e introduce l'uso dei diagrammi di flusso per analizzare il servizio e per creare una sorta di programma tramite il quale colmare le lacune e controllarne la realizzazione. La rappresentazione del livello dei contatti con il cliente può servire a rivelare carenze nell'organizzazione del servizio e a indicare la via per introdurre i necessari miglioramenti. Il Capitolo 6 illustra come progettare il supporto fisico dell'impresa di servizi, in modo da assicurare l'efficienza operativa e da creare valore per il consumatore.

I dipendenti a contatto con il pubblico sono il prodotto

Come il cliente fa parte del processo di erogazione, così il personale di contatto con il pubblico fa parte dell'esperienza del servizio. Diversamente dai beni, i dipendenti a contatto con il pubblico non sono oggetti inanimati e, essendo umani,

sono soggetti a variazioni che non possono essere controllate dal processo di erogazione del servizio. I sentimenti e le emozioni del personale sono immediatamente visibili agli occhi del cliente e possono incidere sull'esperienza del servizio, sia positivamente sia negativamente. Robert L. Catlin, *senior vice president* della società newyorchese N.W. Ayer ABH International, a proposito della sua attività sostiene che si tratta di "avere a che fare con qualcosa che viene fornito principalmente da persone ad altre persone. Il personale, nella mente del consumatore, rappresenta il prodotto tanto quanto ogni altra caratteristica del servizio. Le quotidiane prestazioni del personale subiscono alti e bassi, pertanto lo standard di qualità sul quale puoi contare e che cerchi di comunicare al consumatore non è una cosa sicura". Dipendenti scontenti o scontenti possono influenzare i clienti con i quali entrano a diretto contatto e possono altresì influenzare i loro colleghi. Al contrario, un dipendente brillante e motivato può creare una più piacevole esperienza del servizio per coloro con i quali entra in diretto contatto. La maggior parte dei reclami che riguardano i servizi si riferisce proprio all'attività o inattività del personale. Chi si occupa di qualità del servizio spesso riscontra che il personale risponde in maniera meccanica, quasi come un "robot", ed è stato addestrato a utilizzare strumenti tecnologici ma non ha nessuna preparazione sul come trattare con i differenti tipi di cliente.

Il personale di contatto è spesso soggetto a stress, fattore che può complicare ulteriormente il processo di erogazione del servizio (Capitolo 4). Il marketing può avere un ruolo determinante in questo campo e può operare al fine di alleviare le situazioni di stress, che potrebbero portare a un eccessivo turnover, sia del personale dipendente sia della clientela; dovrebbe inoltre essere coinvolto nell'elaborazione delle politiche da adottare nella gestione del personale di contatto (Capitolo 7).

La qualità del servizio non può essere controllata come le merci all'uscita dallo stabilimento

La differenza fra beni e servizi che viene maggiormente rimarcata consiste nell'impossibilità di controllare il servizio prima che raggiunga il consumatore. Le prestazioni di servizio avvengono in tempo reale, quando i consumatori sono già coinvolti nel processo di erogazione; non si possono inserire dei controlli prima che il servizio raggiunga il cliente, nel caso qualcosa vada male durante lo svolgimento del processo. Addirittura, a volte, la causa dei problemi di qualità è il consumatore stesso, o un altro consumatore presente al processo di erogazione. Se in un ristorante qualcosa va male durante un pasto, l'esperienza di quel servizio per il cliente è definitivamente compromessa; il gestore infatti non può chiedere al cliente di uscire, rientrare e ricominciare da capo il pasto.

Quasi per definizione, quindi, è impossibile per un servizio raggiungere e mantenere costantemente una qualità totale. Anche le attività manifatturiere possono avere difficoltà a raggiungere questo tipo di obiettivo, ma nel loro caso è possibile isolare l'errore e correggerlo nel corso del tempo, visto che gli errori tendono a essere elementi ricorrenti del processo. Molti errori nelle attività di servizi sono invece eventi unici; nel ristorante del nostro esempio, il cameriere che fa cadere un piatto crea un problema tecnico che non può essere previsto né corretto in anticipo. Curiosamente, spesso tali incidenti possono essere sfruttati per aumentare la soddisfazione del cliente, cercando di recuperare abilmente la situazione. Il Capitolo 12, che tratta il recupero del disservizio (*service recovery*), sviluppa questo concetto e mostra come tale pratica possa portare a un vantaggio competitivo.

Il Capitolo 14 è dedicato al problema della qualità dei servizi, suggerendo che un modo per ovviare al problema è

di introdurre un alto livello qualitativo in tutti i processi svolti nell'ambito dell'impresa. Poiché gli errori non possono essere corretti dopo che hanno avuto luogo, l'unico provvedimento possibile è cercare di eliminarli alla radice. E ancora una volta, visto che il consumatore è parte del processo produttivo ma determina anche, in definitiva, la qualità del servizio, comprendere a fondo i suoi comportamenti è fondamentale per creare e mantenere la qualità del servizio. La qualità del servizio è una funzione integrata, che necessita della partecipazione di ogni parte dell'impresa di servizi.

Un diverso concetto del marketing come funzione organizzativa

Questo capitolo ha identificato alcuni dei fattori che caratterizzano il marketing dei servizi in generale, nonché alcuni dei problemi che il personale di marketing di questo settore deve affrontare.

Il marketing, chiaramente, svolge un ruolo molto diverso nelle imprese che forniscono servizi e in quelle che producono beni materiali. Il modello di erogazione del servizio mostra quanto siano intrecciati strettamente i diversi componenti dell'impresa di servizi: la parte visibile e invisibile dell'impresa, il personale a contatto con il pubblico e l'ambiente, l'organizzazione e la sua clientela, e, ovviamente, anche gli stessi consumatori, sono collegati fra loro da una complessa rete di relazioni.

Di conseguenza, le relazioni che la funzione marketing deve mantenere con tutte le altre parti dell'impresa di servizi devono essere molto più strette rispetto al caso delle imprese che producono beni materiali. L'idea che la produzione sia responsabile della realizzazione del prodotto e il marketing della sua vendita non si può applicare alle imprese di servizi e, comunque, sta cominciando a tramontare anche nell'ambito delle imprese manifatturiere. I

canali di distribuzione possono essere molto corti – dalla cucina alla sala da pranzo, nel nostro esempio del ristorante – oppure del tutto inesistenti, con perfetta simultaneità fra produzione e consumo. Gronroos sostiene che il marketing è una funzione chiave nel settore dei servizi: “Anche se il termine marketing non si usa a proposito dell’interazione tra venditore e acquirente, la gestione di queste attività è una funzione del marketing”. Il ruolo del marketing nelle imprese di servizi è trattato analiticamente nel Capitolo 15.

Servizi in azione 1.1

Rainforest Cafe

Il Rainforest Cafe è un nuovo concetto di ristorante realizzato negli Stati Uniti. Elaborato sulla base di modelli precedenti, come quello dell’Hard Rock Cafe e del Fashion Cafe, a volte descritti con la formula “museo più ristorante”, il Rainforest Cafe, e i punti di ritrovo dello stesso tipo, offrono un servizio di ristorazione che è parte di un’esperienza interattiva.

Esteso su una superficie media di 7000 metri quadrati, il Rainforest Cafe contiene, fra l’altro, acquari, pappagalli veri, una cascata, un coccodrillo meccanico, scimmie in fibra di vetro, un grande schermo video, un albero parlante e un temporale programmato a regolari intervalli di tempo, con tanto di fulmini. L’idea è stata sviluppata nel Midwest, ma da allora si è diffusa ad altre località: in Florida, in Virginia e a Las Vegas.

Il tema ecologico è fortemente rappresentato nell’allestimento dei locali e negli stessi prodotti. Il ristorante vanta il fatto di non vendere carne di bovini cresciuti in zone disboscate per l’allevamento, né pesci pescati con la rete a strascico. L’albero parlante trasmette ai clienti che attendono in fila informazioni sui problemi dell’ambiente. L’attenzione maggiore, tuttavia, è dedicata al cuore dell’attività, il cibo, e

viene fatto ogni sforzo per assicurarne la qualità. Si ritiene infatti che, per quanto possa essere interessante l’ambientazione, se il cibo non è buono il cliente non ritornerà. Attualmente, si stima che circa il 68% dei clienti sia rappresentato da persone che avevano già usufruito del servizio in precedenza, a riprova del fatto che l’impresa ha ottenuto un buon successo.

Finora, i Rainforest Cafe sono stati creati in luoghi che possono essere facilmente raggiunti da una vasta clientela, soprattutto in prossimità dei centri commerciali. Queste aree, caratterizzate da un intenso passaggio, sono in grado di generare il traffico di clientela di cui i locali hanno bisogno, non solo in termini numerici, ma anche dal punto di vista del profilo demografico della clientela.

Un importante concetto alla base del Rainforest Cafe è costituito dal fatto che non tutto il suo fatturato deriva dalla vendita di cibo. Ogni locale comprende un’area di circa 1500 metri quadrati nella quale vengono vendute al dettaglio merci che spaziano da prodotti di marca propria, come magliette e tessuti ricamati, a spezie e salse usate nei piatti che vengono serviti al ristorante. Circa il 25% dei ricavi deriva attualmente dalla vendita al dettaglio di questi prodotti, e si prevede che la percentuale salirà ancora.

Servizi in azione 1.2

Domino’s Pizza

La Domino’s Pizza è una catena che consegna pizze a domicilio, costituita da circa 5000 punti vendita situati in prevalenza negli Stati Uniti. Circa il 70% di essi è rappresentato da esercizi in franchising, quasi tutti proprietà di ex dipendenti della Domino che hanno acquistato il locale con l’assistenza della stessa impresa.

Al contrario di altre catene che forniscono pizza a domicilio, la Domino non prevede la possibilità di consumare

la pizza nei suoi locali. Il mercato-obiettivo è rappresentato da quelle persone che, per un motivo o per un altro, non intendono uscire di casa per consumare il pasto e preferiscono che il cibo venga loro recapitato in un luogo che possono scegliere liberamente. Per restringere ulteriormente il mercato, nel menu sono comprese solo pizze, bevande e pollo. In termini generali, tuttavia, il cliente è interessato al servizio tanto quanto al cibo in se stesso. Per assicurare la sua posizione competitiva, la Domino si impegna a effettuare la consegna entro trenta minuti dall'ordinazione: nel caso questi tempi non vengano rispettati, il cliente non è tenuto a pagare la pizza.

Le attività operative sono concepite per realizzare quest'obiettivo. I diversi punti vendita sono progettati tutti nello stesso modo e vi sono procedure interne semplici ed efficienti. I dipendenti della Domino sono divisi in cinque categorie principali: autisti, addetti alla raccolta delle ordinazioni, pizzaioli, addetti alla cottura delle pizze e addetti alla consegna; questi ultimi hanno la responsabilità di assicurare che ci sia perfetta corrispondenza fra i cibi consegnati e quelli ordinati. L'obiettivo è realizzare un sistema produttivo simile a una catena di montaggio, in cui il consumatore partecipa solo in due occasioni: quando fa l'ordinazione e quando ritira la pizza. Se una parte di quest'organizzazione non funziona, viene messo in pericolo il buon funzionamento di tutto il sistema. Dato lo scarso contatto con il cliente, non ci sono molte possibilità di rassicurarlo o di offrirgli servizi alternativi. Nel caso la pizza venga consegnata in ritardo, la società subisce la perdita del ricavo e a volte del cliente, perché non è detto che la fornitura gratuita del cibo riesca a rabbonire il cliente affamato. L'effettiva tempestività del processo di consegna è estremamente importante, perché la pizza si raffredda rapidamente e diventa quasi immangiabile. Questioni apparentemente insignificanti, come la ricerca delle strade più libere per raggiungere il cliente nel tempo più rapido

senza rimanere bloccati nel traffico, diventano quindi di vitale importanza.

La determinazione di queste procedure operative richiede dunque controlli efficaci, in primo luogo nella scelta del luogo dove situare il punto vendita e nella determinazione dell'area che può essere coperta, in secondo luogo nel controllo sulla formazione del personale, sulla qualità del prodotto, sull'operatività e sull'efficienza del trasporto e della consegna. Il costante monitoraggio sia del grado di soddisfazione della clientela sia del rendimento del personale permette di stabilire se l'obiettivo è stato raggiunto. Nel 1987, il tempo medio per la consegna delle pizze Domino è stato di 23,08 minuti.