

## RIASSUNTO CHATGPT MARKETING

## IL SERVIZIO

Il servizio è qualcosa di intangibile, cioè non si tocca e non si possiede. Si consuma mentre viene prodotto ed è spesso legato alla persona che lo offre. Il bene invece è tangibile: si tocca, si produce, si vende e si consuma in un secondo momento. La differenza principale tra beni e servizi sta quindi nell'intangibilità, nella simultaneità tra produzione e consumo, e nel fatto che i servizi non si possono conservare né standardizzare facilmente. Il prodotto è un concetto più ampio: può essere solo un bene, solo un servizio, oppure una combinazione di entrambi. Per esempio, comprare un telefono è un bene, ma l'assistenza clienti è un servizio.

La scala dell'identità del mercato serve proprio a capire questo: si va dai beni puri ai servizi puri, passando da soluzioni miste che uniscono entrambi. La miopia del marketing dei servizi si verifica quando un'azienda si concentra troppo su ciò che vende e troppo poco su quello che il cliente vive. Si dimentica cioè che il servizio è anche esperienza, relazione, contatto umano.

Il modello molecolare rappresenta il servizio come un insieme fatto da una parte centrale (cioè la prestazione principale) e da elementi periferici, come l'ambiente, la cortesia, l'accessibilità. Tutto questo insieme costruisce la qualità percepita dal cliente.

Infine, ci sono tre settori dei servizi: i servizi al consumo (come parrucchieri, bar, ristoranti), i servizi alle imprese (come logistica, consulenza, trasporti aziendali) e i servizi pubblici (come sanità, scuola, trasporto pubblico), che servono tutta la collettività.

I servizi si distinguono dai beni per quattro caratteristiche principali, che sono l'intangibilità, l'inseparabilità, l'eterogeneità e la deperibilità. L'intangibilità significa che il servizio non si può toccare, vedere o possedere. Le sfide legate a questa caratteristica sono l'impossibilità di fare scorte, la mancanza di protezione brevettuale, la difficoltà di visualizzazione e comunicazione, e la difficoltà nella determinazione del prezzo. Le soluzioni sono l'uso di elementi concreti, le fonti di informazione come recensioni o testimonianze, una forte immagine aziendale che trasmetta fiducia, e un approccio di activity-Based costing per capire meglio i costi e quindi definire il prezzo.

L'inseparabilità indica che produzione e consumo del servizio avvengono nello stesso momento e spesso nello stesso luogo. Le sfide principali sono il legame fisico del fornitore con il servizio, la partecipazione del cliente al processo di produzione, la partecipazione di altri clienti nello stesso processo, e la difficoltà nella produzione su larga scala. Le soluzioni sono la selezione accurata del personale prima dell'assunzione, la formazione dopo l'assunzione per garantire competenza e qualità, strategie di gestione del cliente per guidarne il comportamento durante il servizio, e la Multilocalizzazione, cioè offrire lo stesso servizio in più sedi per gestire meglio la domanda.

L'eterogeneità, o variabilità, significa che ogni servizio può cambiare a seconda della persona che lo fornisce, del momento e del contesto. Le sfide sono quindi la difficoltà nell'avere un servizio standard e il controllo della qualità. Le soluzioni principali sono la customizzazione, cioè la personalizzazione del servizio in base al cliente, e la standardizzazione, cioè l'uso di procedure e regole per garantire coerenza e uniformità.

Infine, la deperibilità indica che il servizio non può essere immagazzinato né erogato in un secondo momento. Le sfide sono diverse: quando la domanda è superiore al livello massimo di offerta, quando è superiore al livello ottimale di offerta, e quando invece è inferiore al livello ottimale. Le soluzioni possono essere strategie sulla domanda, come il pricing flessibile, i sistemi di prenotazione, lo sviluppo di servizi complementari e la promozione della domanda nei periodi di bassa affluenza. Oppure strategie sull'offerta, come l'utilizzo di personale part-time, l'uso di strutture condivise, la preparazione alla crescita, l'esternalizzazione a terzi e l'aumento della partecipazione del consumatore nella produzione del servizio.

## PROCESSO DI ACQUISTO

Il processo decisionale del consumatore si divide in tre fasi principali: preacquisto, fruizione e post acquisto. La prima fase, cioè il preacquisto, inizia con uno stimolo che porta la persona a diventare consapevole di un problema o di un bisogno. Questo bisogno può essere funzionale, quindi legato a qualcosa di concreto, oppure più emotivo o simbolico. In questa fase si distinguono i bisogni dai desideri: il bisogno è la mancanza percepita di qualcosa, il desiderio è il modo in cui il consumatore pensa di soddisfarlo. Dopo il riconoscimento del problema, inizia la ricerca di informazioni, che può essere interna, cioè basata sull'esperienza e la memoria, oppure esterna, cioè legata a fonti come amici, pubblicità o recensioni online.

Durante la ricerca si formano tre insiemi: l'insieme di consapevolezza, cioè tutte le alternative che il consumatore conosce; l'insieme evocato, cioè quelle che esclude perché non gradite o irrealizzabili; e l'insieme di considerazione, cioè quelle che prende in seria considerazione. Dopo la raccolta delle informazioni, avviene la valutazione delle alternative, che può essere non sistematica, cioè più impulsiva o basata su poche informazioni, oppure sistematica, cioè più razionale e dettagliata.

La seconda fase è quella della fruizione, in cui il servizio viene effettivamente erogato e consumato. Nei servizi questa fase è particolarmente importante perché la produzione e il consumo avvengono nello stesso momento; quindi, l'esperienza del cliente si costruisce "in diretta".

La terza fase è il post acquisto, dove il cliente valuta se le sue aspettative sono state soddisfatte o deluse. Qui può

emergere la dissonanza cognitiva, cioè un senso di dubbio o insoddisfazione che può portare a rimpiangere la scelta fatta. Se la valutazione è positiva, può portare alla fidelizzazione; se è negativa, alla lamentela o all'abbandono.

Nel caso dei servizi, la fase di preacquisto è più complessa perché i servizi sono intangibili, quindi è più difficile valutarli prima di provarli. Per questo motivo il consumatore percepisce un rischio più alto. I tipi di rischio che può avvertire sono vari: rischio finanziario (cioè paura di spendere troppo per qualcosa che non vale), rischio prestazionale (cioè il timore che il servizio non funzioni bene), rischio fisico (se il servizio può causare danni alla salute o alla sicurezza), rischio sociale (cioè paura del giudizio degli altri), e rischio psicologico (cioè il timore di sentirsi insoddisfatti o in colpa).

Più un servizio è standardizzato, meno viene percepito come rischioso, perché il cliente sa cosa aspettarsi. Tuttavia, i servizi sono anche coprodotti, cioè il cliente partecipa attivamente alla loro produzione, e questo può aumentare la percezione di rischio. Per ridurre il rischio, il consumatore cerca più informazioni, si affida a fonti sicure, e spesso sviluppa una fidelizzazione alla marca proprio per evitare di dover rivalutare tutto ogni volta. Le fonti di informazione possono essere personali (amici, famiglia), commerciali (pubblicità, sito web), pubbliche (recensioni online, forum) o basate sull'esperienza diretta.

Le alternative considerate nel caso dei servizi spesso dipendono molto da fiducia, reputazione e rassicurazioni. Durante la fruizione dei servizi, l'attenzione si concentra sulla qualità dell'interazione, sull'ambiente e su come viene gestito il contatto diretto. Infine, nel post acquisto dei servizi, conta moltissimo la capacità dell'azienda di ascoltare il cliente, gestire eventuali reclami e mantenere la relazione nel tempo.

#### GESTIONE OPERATIVA E IL MODELLO DI THOMPSON

La competitività nei processi operativi riguarda il modo in cui un'azienda gestisce la produzione e l'erogazione dei servizi per mantenere efficienza e qualità. Ci sono quattro livelli di erogazione del servizio. Il primo è la **disponibilità del servizio**, cioè la capacità di garantire che il servizio esista e sia accessibile. Il secondo è il **percorso di specializzazione**, che indica il grado in cui l'azienda si focalizza su attività specifiche, migliorandole. Il terzo è la presenza di **competenze distinte**, cioè capacità o risorse particolari che differenziano l'impresa dai concorrenti. Il quarto è la **fornitura di servizi world class**, che rappresenta l'eccellenza operativa e il raggiungimento di standard internazionali molto elevati.

Nel raggiungere questi livelli, le aziende devono gestire un trade-off tra **efficienza ed efficacia operativa**. L'efficienza riguarda il fare le cose nel modo più economico e veloce possibile, mentre l'efficacia riguarda il soddisfare i bisogni del cliente. Un eccesso di orientamento al **marketing** porta a voler soddisfare ogni richiesta del cliente, anche se questo genera disorganizzazione, spreco di risorse e mancanza di controllo. Al contrario, un eccesso di **orientamento operativo** può portare a una standardizzazione troppo rigida, poca flessibilità, e insoddisfazione del cliente che si sente trattato come un numero. L'equilibrio tra questi due approcci è fondamentale per offrire un servizio efficiente ma anche personalizzato.

Il modello di **Thompson** aiuta a gestire questa complessità proponendo soluzioni organizzative. Il primo concetto è quello di **fabbrica specializzata**, cioè separare in modo chiaro reparti o unità che si occupano di attività specifiche, con competenze definite. Il secondo è la **fabbrica nella fabbrica**, dove dentro una grande struttura si creano sotto-unità autonome con una propria gestione, così da adattarsi meglio ai diversi tipi di clientela o di servizio.

Per migliorare l'efficienza operativa nei servizi, ci sono diverse soluzioni. Una prima strategia è **isolare il nucleo tecnico**, cioè separare la parte più stabile e tecnica del servizio da quella a contatto con il cliente, per gestirla meglio. Poi si può **minimizzare il sistema di erogazione**, cioè ridurre gli elementi variabili e semplificare i processi per renderli più prevedibili. Un'altra soluzione è **strutturare il sistema come una linea di produzione**, cioè standardizzare e organizzare tutte le fasi in modo sequenziale. Questo si può fare con **tecnologie dure**, come l'automazione o le piattaforme digitali, oppure con **tecnologie morbide**, cioè regole, procedure, formazione del personale, stili di comunicazione.

Altre strategie utili sono **creare una capacità produttiva flessibile**, cioè avere risorse che si adattano in base al carico di lavoro, e **aumentare la partecipazione del cliente**, coinvolgendolo attivamente in alcune fasi per ridurre il carico operativo. Infine, si può **spostare la domanda nel tempo**, ad esempio incentivando l'uso del servizio nei momenti meno affollati, con sconti o promozioni, così da gestire meglio i picchi.

#### MARKETING MIX

Il **Marketing Mix** è l'insieme delle leve operative che un'azienda può utilizzare per influenzare la domanda e soddisfare i bisogni del cliente. È uno strumento fondamentale del marketing strategico e si basa su quattro leve principali: **Product** (prodotto o servizio), **Price** (prezzo), **Place** (distribuzione), e **Promotion** (comunicazione). Nei servizi, tutto ruota attorno alla **percezione del valore** da parte del cliente, che nasce dal confronto tra ciò che riceve e ciò che deve sostenere in termini di costi. I **costi complessivi** non sono solo quelli monetari, ma includono anche i costi figurati del tempo, i costi di energia e i costi psicologici. Sul lato opposto, il **valore complessivo** percepito si costruisce attraverso più elementi: il valore del prodotto, il valore del servizio, il valore del personale e il valore dell'immagine, cioè quanto il brand trasmette affidabilità, status e riconoscibilità.

La **determinazione del prezzo** può avvenire in base alla **domanda**, cioè quanto il cliente è disposto a pagare. In questo caso è importante analizzare i fattori che portano a una **bassa sensibilità al prezzo**. Questi includono un basso numero percepito di alternative, un servizio con valore distinto, difficoltà a fare paragoni con servizi sostitutivi, il prezzo visto come indicatore di qualità, una spesa modesta rispetto al reddito, benefici finali con poco impatto emotivo, alti costi condivisi, il prezzo considerato equo e infine l'impossibilità di fare scorte.

Un altro concetto importante è l'**elasticità incrociata**, cioè come cambia la domanda di un servizio se varia il prezzo di un servizio simile o sostitutivo. C'è poi la **discriminazione di prezzo**, cioè l'applicazione di prezzi diversi a clienti diversi. Per attuare questa strategia in modo efficace servono alcune condizioni: gruppi di consumatori che reagiscono in modo diverso al prezzo, segmenti ben identificabili e stabili, categorie universali (come studenti o anziani), l'impossibilità di speculazione, e la dimensione del segmento deve essere sufficientemente ampia.

I principali **driver di differenziazione** sono legati alle caratteristiche dei clienti, alla quantità acquistata, al timing (cioè quando si usufruisce del servizio) e ai canali di vendita utilizzati. Oltre alla domanda, il prezzo può essere determinato anche in base ai **costi**, ad esempio usando l'**activity-based costing**, che attribuisce i costi in modo preciso alle attività coinvolte nel servizio. Un'altra possibilità è stabilirlo in base ai **clienti**, cioè partendo dal prezzo di riserva, oppure in base alla **concorrenza**, ai **profitti** (ad esempio col price bundling, cioè offerte combinate), e infine alle **considerazioni legali**, che garantiscono correttezza e rispetto delle normative.

Le **strategie tradizionali** di pricing sono tre. La **penetrazione del mercato**, che prevede un prezzo basso per attirare clienti e aumentare la quota di mercato. Il **pricing competitivo**, che si allinea ai concorrenti. E il **premium pricing**, che imposta un prezzo alto per trasmettere esclusività e qualità. Le **nuove strategie** si concentrano di più sulla relazione e la soddisfazione. Il **pricing basato sulla soddisfazione** si divide in tre approcci: **offerta di garanzie**, che rassicurano il cliente, **pricing legato ai benefici**, dove si paga in base al risultato ottenuto, e **flat rate pricing**, cioè un prezzo fisso indipendentemente dall'uso. Poi c'è il **pricing relazionale**, che punta alla continuità del rapporto nel tempo. Anche qui ci sono due strategie: il **contratto a lungo termine** e il **raggruppamento dei prezzi**, che semplifica l'offerta. Infine, c'è il **pricing di efficienza**, che premia l'utilizzo di modalità più semplici ed economiche per l'azienda, come il self-service o l'uso di canali digitali.

## LA COMUNICAZIONE

La **comunicazione**, detta anche **promotion**, è una delle leve fondamentali del marketing mix e ha il compito di costruire un ponte tra l'azienda e il cliente. Una **strategia di comunicazione** efficace deve fare tre cose principali: **informare** il consumatore sull'esistenza e le caratteristiche del servizio, **convincerlo** a sceglierlo e acquistarlo, e **ricordargli** nel tempo che quel servizio esiste, per mantenere la relazione attiva. Le fonti della comunicazione si dividono in **fonti impersonali** e **fonti personali**. Le **fonti impersonali** sono tutti quei canali in cui il messaggio arriva al cliente **senza interazione diretta con una persona reale** dell'azienda. Rientrano in questa categoria la pubblicità televisiva, la pubblicità su riviste e giornali, quella radiofonica, o qualsiasi altro messaggio che passa tramite mass media in modo unidirezionale. Le **fonti personali**, invece, prevedono un **contatto diretto** tra l'azienda e il cliente o tra due persone che parlano del servizio. Si suddividono in varie forme: i **testimonial**, cioè persone famose che rappresentano il brand; il **passaparola**, quando i clienti parlano tra loro del servizio; le **dimostrazioni per la comunità**, eventi locali dove il servizio viene mostrato in azione; la **sponsorizzazione di eventi**; e l'adesione o collegamento ad **associazioni** che rafforzano il valore del brand. Nei **servizi**, rispetto ai beni, sono le **fonti personali** ad avere maggiore rilevanza, perché l'esperienza del cliente è soggettiva, intangibile e si basa molto sulla fiducia.

Oggi i principali strumenti di comunicazione si sono evoluti. Oltre ai mezzi tradizionali, troviamo gli **influencer**, che funzionano come testimonial più vicini al pubblico, e la **pubblicità basata sulle ricerche passate degli utenti**, cioè il web marketing che intercetta i comportamenti online per mostrare annunci personalizzati. Le **basi della comunicazione** iniziano sempre con l'**individuazione del mercato obiettivo**, cioè sapere a chi ci si sta rivolgendo. Poi si passa alla **strategia di posizionamento**, cioè definire l'immagine che si vuole trasmettere nella mente del cliente. Per aiutarsi, si può usare la **mappa di posizionamento**, uno schema in cui si confrontano più offerte in base a due criteri importanti per il cliente (per esempio prezzo e qualità). Da qui si costruisce il **mix di comunicazione**, cioè la combinazione dei mezzi più adatti a trasmettere il messaggio. Questi mezzi includono la **vendita personale**, la **pubblicità sui mass media**, la **propaganda** e le **pubbliche relazioni**, e la **promozione delle vendite**, come sconti, omaggi, o offerte a tempo.

L'attività di comunicazione cambia anche in base al **ciclo di vita del prodotto o servizio**, che ha quattro fasi: nella fase di **introduzione**, il servizio è nuovo, quindi la comunicazione deve farlo conoscere e spiegare bene il suo valore; nella fase di **sviluppo**, cresce la domanda e il messaggio serve a rafforzare la preferenza e a differenziare il servizio dai concorrenti; nella fase di **maturità**, il mercato è saturo, quindi si punta a mantenere i clienti esistenti, magari con offerte personalizzate; e nella fase di **declino**, si può decidere se rilanciare il servizio o eliminarlo, e la comunicazione sarà mirata in base alla scelta fatta.

Un'altra decisione riguarda la **scelta del target** della comunicazione. Ci si può rivolgere ai **non utenti**, per attrarli; agli **utenti**, per fidelizzarli; e al **personale dell'azienda**, che si divide in personale di primo tipo (quello a contatto diretto con il cliente), di secondo tipo (chi supporta il servizio dietro le quinte) e di terzo tipo (chi ha responsabilità manageriali). Il **mix di comunicazione** deve tenere conto anche del **comportamento del consumatore**, cioè se si trova nella fase di consumo o nella fase di valutazione post-consumo, quando ripensa all'esperienza vissuta.

Un punto fondamentale è la **gestione delle aspettative**. Ci sono alcuni **principi guida** che aiutano a comunicare in modo corretto: valorizzare il **passaparola**, che nei servizi è potentissimo; **non promettere l'impossibile**, per non creare delusione; rappresentare il **rapporto di collaborazione tra cliente e fornitore**, perché spesso il servizio si coproduce; **ridurre l'ansia legata alla variabilità** del servizio, rassicurando il cliente sulla qualità costante. Altri principi utili sono **lavorare sulle prove sociali**, come recensioni e testimonianze, e usare **elementi fisici** per dare concretezza.

Infatti, **concretizzare l'intangibile** è uno dei compiti principali della comunicazione nei servizi. Più un bene è intangibile, più la comunicazione deve cercare di renderlo visibile, tangibile, credibile. Viceversa, se un bene è molto tangibile, la comunicazione può anche puntare su elementi emotivi o simbolici. In questo contesto, il **ruolo dei dipendenti** è centrale: sono il volto del servizio, e la loro comunicazione influenza la percezione del cliente. I **principi guida per i professionisti** sono: **enfaticizzare gli elementi tangibili** (come l'ambiente, il look, i materiali), **proiettare un'immagine professionale** con tono, linguaggio e postura adeguati, e sfruttare l'**effetto alone**, cioè far sì che una buona impressione iniziale migliori tutta la percezione del servizio.

## LA GESTIONE DELLA PARTE TANGIBILE DELL'IMPRESA MODELLO SOR E MODELLO SERVISCAPE

Nei servizi, la **parte tangibile dell'impresa** gioca un ruolo fondamentale perché aiuta il cliente a "vedere" e "sentire" qualcosa che per sua natura è intangibile. La gestione della parte tangibile serve quindi a **rendere concreto il servizio**, a **trasmettere professionalità, coerenza** e a **guidare le aspettative del cliente**. Tutto ciò che è fisicamente percepibile — spazi, oggetti, luci, suoni, odori — contribuisce alla percezione complessiva del servizio, e può diventare un **driver di differenziazione**, cioè un elemento distintivo rispetto ai concorrenti.

La parte tangibile si divide in **tre componenti principali**. La prima è l'**aspetto esteriore**, che comprende la facciata

dell'edificio, l'ingresso, le vetrine, il parcheggio, l'insegna, e tutto ciò che il cliente vede da fuori prima di entrare. La seconda è l'**aspetto interno**, che riguarda gli arredi, la disposizione degli spazi, la pulizia, l'illuminazione, la temperatura, i colori, i suoni e gli odori interni. La terza categoria comprende **altri elementi materiali**, come brochure, moduli, biglietti da visita, uniformi del personale, menu, sito web, app, e qualsiasi supporto fisico o digitale che accompagna il servizio.

Per capire l'effetto della parte tangibile sul cliente, possiamo usare il **modello S-O-R**, cioè **Stimolo – Organismo – Risposta**. Lo **stimolo** è l'ambiente fisico che circonda il cliente, quindi proprio le parti tangibili. L'**organismo** è la reazione psicologica ed emotiva del cliente a questo ambiente, che può essere positiva o negativa. La **risposta** è il comportamento che ne deriva, che può essere di **avvicinamento** (quindi rimanere, rilassarsi, tornare) oppure di **fuga** (andarsene, evitare, non voler ripetere l'esperienza). Quindi, il modo in cui un ambiente è progettato può influenzare direttamente l'umore e il comportamento del cliente.

Un altro modello molto importante è il **Servicescape**, che rappresenta l'**insieme degli elementi tangibili del servizio** e la loro influenza sull'esperienza del cliente e del personale. Si compone di **tre dimensioni**. La prima è l'**ambiente fisico** in senso stretto, quindi layout, arredamento, segnaletica, luci, suoni, odori. La seconda è l'**interazione tra clienti**, che è influenzata dallo spazio e dalla disposizione (per esempio, una sala d'attesa affollata può creare disagio). La terza è l'**interazione tra cliente e personale**, che viene influenzata anche da come è strutturato l'ambiente: per esempio, un banco troppo alto può creare distanza, mentre un tavolo rotondo può favorire il dialogo. Il Servicescape può essere semplice, come in un bancomat o una app, oppure molto ricco e complesso, come in un hotel di lusso. In ogni caso, deve essere coerente con il **posizionamento del brand** e con l'esperienza che si vuole trasmettere.

Un concetto legato è quello di **atmosfera di servizio**, cioè tutto l'insieme di stimoli che creano una certa sensazione nel cliente. Gli elementi atmosferici si possono costruire con **richiami visivi** come luci, colori, decorazioni. L'**armonia** si ottiene quando tutti gli elementi sono coerenti e trasmettono lo stesso messaggio. Il **contrasto** serve a creare punti di attenzione. Lo **scontro** è una combinazione sbagliata di stimoli che stona e può confondere il cliente. I **colori** hanno un significato psicologico preciso: il blu trasmette calma e fiducia, il rosso stimola attenzione ed energia, il verde rilassa, il giallo stimola creatività, il nero comunica eleganza ma anche serietà, il bianco purezza e ordine. Ogni colore può influenzare l'umore e la percezione del cliente.

Oltre al visivo, ci sono **altri richiami sensoriali**: la **posizione** e l'**insegna** attirano già prima dell'ingresso, i **richiami sonori** (come musica di sottofondo o suoni d'ambiente) influenzano il ritmo e il comfort, i **richiami olfattivi** (profumi, odori) evocano ricordi e sensazioni piacevoli, i **richiami tattili** (materiali usati, sedute, packaging) danno concretezza e comfort, e infine i **richiami gustativi**, utili ad esempio nei servizi legati al food o durante eventi dove si offrono assaggi o drink.

#### IL RUOLO DEL PERSONALE DI SERVIZIO

Il **personale di servizio** svolge un ruolo fondamentale nei servizi perché è spesso il primo e principale punto di contatto tra l'azienda e il cliente. Questi operatori sono chiamati **boundary spanner**, un termine che indica proprio il fatto che si trovano "sul confine" tra l'interno dell'organizzazione e il mondo esterno del cliente. Hanno quindi una funzione delicata, perché da un lato rappresentano l'azienda, dall'altro devono soddisfare le esigenze del cliente, cercando un equilibrio. I **ruoli di contatto** si dividono in due grandi categorie: i **ruoli subordinati di servizio**, come commessi, receptionist o camerieri, che svolgono mansioni operative e ripetitive con basso grado di autonomia, e i **ruoli professionali**, come medici, consulenti, commercialisti, che richiedono competenze elevate e un alto grado di autonomia decisionale.

Questo tipo di attività può generare **conflitti**, che hanno impatto sia sul lavoratore che sull'esperienza del cliente. Uno è il **conflitto persona-ruolo**, che nasce quando il dipendente sente di dover comportarsi in un modo non coerente con la propria personalità o i propri valori. Un altro è il **conflitto organizzazione-cliente**, che si verifica quando il dipendente deve scegliere se seguire le regole dell'azienda o soddisfare la richiesta del cliente, che magari va contro le politiche aziendali. Infine, ci possono essere **conflitti tra clienti**, soprattutto negli spazi condivisi, quando il comportamento di alcuni disturba gli altri (per esempio clienti rumorosi, disordinati, scortesi).

Per migliorare il lavoro del personale e la qualità del servizio offerto, è importante creare un **clima organizzativo favorevole**. Tre elementi fondamentali per farlo sono: la **facilitazione del lavoro**, cioè fornire strumenti, risorse e formazione adeguata per permettere al personale di svolgere bene il proprio ruolo; il **supporto interdipartimentale**, che consiste nella collaborazione tra diversi reparti (per esempio tra front office e back office) per garantire un servizio fluido e coerente; e infine una **politica di gestione delle risorse umane** coerente, che valorizzi il personale, riconosca l'impegno, e motivi con premi, feedback e opportunità di crescita.

Un altro concetto chiave è la **ruota delle risorse umane per il servizio**, un modello che mostra come tutte le attività legate alla gestione del personale — selezione, formazione, incentivazione, comunicazione interna — debbano ruotare attorno all'obiettivo di fornire un servizio eccellente al cliente. In questo contesto entra in gioco l'**empowerment**, che è l'insieme delle azioni con cui l'azienda **dà potere e autonomia decisionale ai dipendenti**, rendendoli più responsabili, coinvolti e capaci di risolvere i problemi direttamente, senza dover chiedere autorizzazioni continue. L'empowerment aiuta a velocizzare i processi, a migliorare l'esperienza del cliente e a far sentire il personale più valorizzato. Accanto a questo c'è anche il concetto di **Enfranchisement**, che è simile ma ancora più profondo: si tratta di **coinvolgere emotivamente e psicologicamente** i dipendenti, facendo in modo che si sentano parte dell'azienda e partecipino alla sua missione con passione e senso di appartenenza.

Infine, un altro strumento fondamentale è il **Customer Relationship Management (CRM)**, cioè la **gestione delle relazioni con i clienti**. Il CRM è un insieme di strategie, strumenti e tecnologie che servono a raccogliere, organizzare e utilizzare le informazioni sui clienti per offrire un servizio più personalizzato, aumentare la soddisfazione e fidelizzare nel tempo. Con un buon CRM, l'azienda riesce a conoscere meglio i propri clienti, a rispondere alle loro esigenze in modo mirato e a costruire relazioni più durature e profittevoli.

#### LA GESTIONE DEI CLIENTI

La **gestione dei clienti** è un'attività fondamentale nei servizi perché il cliente non è un semplice spettatore, ma spesso partecipa direttamente alla produzione del servizio. Per questo motivo, l'impresa deve non solo soddisfare le sue

aspettative, ma anche **gestire il suo comportamento**, la sua esperienza, le sue emozioni e il modo in cui interagisce con l'organizzazione e con gli altri clienti. Possiamo individuare **quattro aree principali** nella gestione del consumatore.

La prima è la **gestione della partecipazione del consumatore al processo del servizio**. Nei servizi, infatti, il cliente è spesso un **coproduttore**: per esempio, ad esempio, a un cliente che si serve da solo in un buffet, che compila un modulo online, o che partecipa attivamente a una consulenza. Una buona gestione della partecipazione significa quindi progettare il servizio in modo da **semplificare e guidare l'interazione**, rendendola efficace e coerente con l'esperienza che si vuole offrire. Se il cliente è troppo passivo, può non ottenere valore dal servizio; se è troppo coinvolto senza guida, può creare disordine o inefficienze.

La seconda area è la **gestione delle attese**. Il tempo di attesa influisce molto sulla soddisfazione del cliente, spesso più della qualità oggettiva del servizio. Ci sono **otto principi** che guidano una gestione efficace delle attese. 1) Le attese non occupate sembrano più lunghe di quelle occupate; quindi, è meglio offrire qualcosa da fare durante l'attesa. 2) Le attese pre-servizio sembrano più lunghe di quelle durante il servizio. 3) L'ansia allunga la percezione del tempo, quindi è utile informare il cliente. 4) L'attesa incerta è peggiore di quella prevedibile, perciò è importante dare indicazioni chiare. 5) L'attesa ingiustificata è peggiore di quella giustificata. 6) Le attese più lunghe sono meglio tollerate se il servizio è di valore. 7) I clienti che aspettano da soli sono più impazienti di quelli in compagnia. 8) I clienti che percepiscono un ordine di priorità sono più tranquilli; quindi, può essere utile usare sistemi di prenotazione o numeri. I **vantaggi** di una buona gestione delle attese includono un aumento della soddisfazione e della percezione di efficienza. Gli **svantaggi**, invece, emergono quando non si rispettano questi principi, creando frustrazione, confusione o senso di ingiustizia.

La terza area riguarda la **gestione dei clienti difficili**, che è molto delicata perché richiede equilibrio tra fermezza e cortesia. È fondamentale che il personale mantenga sempre il **sangue freddo**, anche di fronte a comportamenti provocatori o aggressivi. Esistono diverse **tipologie di clienti difficili**. L'**egocentrico** pretende attenzione esclusiva, quindi bisogna mostrarsi presenti ma gestire i tempi in modo equo. L'**insolente** è arrogante o maleducato, e qui serve fermezza gentile e rispetto delle regole. L'**isterico** si agita facilmente, quindi è utile mantenere un tono calmo e rassicurante. Il **dittatore** impone la sua visione, e può essere gestito coinvolgendolo nelle soluzioni per fargli sentire controllo. La **scroccona** cerca di ottenere vantaggi ingiustificati, e va trattata con garbo ma decisione, rispettando le politiche aziendali. In tutti i casi, l'obiettivo è **tutelare il cliente senza danneggiare l'esperienza altrui né il personale**.

La quarta area è la **gestione delle relazioni con i clienti**, che si realizza attraverso il **Customer Relationship Management (CRM)**. Il CRM è un approccio strategico che mira a **costruire relazioni durature** con i clienti attraverso la raccolta, l'analisi e l'uso di dati per personalizzare l'offerta e migliorare la comunicazione. L'impiego del CRM ha portato alla nascita di alcune **pratiche operative**:

- Il **coding**, cioè la classificazione dei clienti in base a comportamenti, valore economico, frequenza di acquisto, ecc.
- Il **Routing**, cioè indirizzare i clienti verso canali o offerte personalizzate.
- Il **targeting**, cioè scegliere quali clienti servire in modo prioritario.
- Il **sharing**, cioè la condivisione delle informazioni sui clienti tra diverse aree aziendali (per esempio marketing, vendite, assistenza).

Queste pratiche però hanno anche dei **limiti**. Per esempio, si può rischiare di escludere clienti meno redditizi ma fedeli, oppure si può creare una percezione di invasività se i dati sono usati in modo eccessivamente spinto. Inoltre, un CRM mal gestito può portare a errori nella comunicazione o a una standardizzazione eccessiva che rende l'esperienza meno umana.

#### LA QUALITÀ DEL SERVIZIO MODELLO SERVQUAL

La **qualità del servizio** è un concetto centrale nel marketing dei servizi, ma non va confusa con la **soddisfazione del consumatore**. Infatti, mentre la soddisfazione è un'emozione legata a una **singola esperienza**, la qualità del servizio è un **giudizio più stabile e cumulativo**, che si forma nel tempo attraverso più interazioni. La **qualità** viene percepita confrontando ciò che il cliente **si aspettava** con ciò che ha **realmente percepito**. Le **aspettative** sono le idee che il cliente si è fatto prima dell'erogazione del servizio, basate su esperienze passate, comunicazione, passaparola. Le **percezioni**, invece, sono ciò che il cliente ha effettivamente provato, visto, sentito durante il servizio. Le **aspettative vengono prima**, mentre le percezioni **vengono dopo**, e la relazione tra le due definisce se la qualità è alta (quando la percezione supera o eguaglia l'aspettativa) o bassa (quando la percezione è inferiore).

La **qualità del servizio è importante** perché influenza la fedeltà del cliente, il passaparola positivo e la redditività dell'impresa. Tuttavia, **valutare la qualità di un servizio è difficile**: i servizi sono intangibili, variabili, e dipendono molto dal comportamento delle persone; quindi, il giudizio è spesso soggettivo e instabile.

Per capire come nasce la percezione di qualità, possiamo usare il **modello dei gap**, che mostra i punti in cui può verificarsi una discrepanza tra ciò che l'azienda crede di offrire e ciò che il cliente realmente riceve. I principali gap sono quattro:

1. Il **gap di conoscenza** si verifica quando l'azienda **non conosce le vere aspettative del cliente**. Questo può accadere se non si fa ricerca di mercato, se la comunicazione interna è scarsa, o se i manager sono troppo distanti dai clienti. Tre fattori che influenzano questo gap sono: l'**orientamento alla ricerca dell'impresa**, cioè quanto l'azienda ascolta il cliente; la **comunicazione verso l'alto**, ovvero se le informazioni dal front-line arrivano ai dirigenti; e i **livelli del management**, cioè la distanza tra chi prende decisioni e chi è a contatto con il pubblico.
2. Il **gap degli standard qualitativi** si verifica quando l'azienda **non traduce le aspettative conosciute in standard operativi chiari**. Magari i manager sanno cosa vogliono i clienti, ma non lo trasformano in procedure concrete, oppure non comunicano in modo chiaro gli obiettivi al personale.
3. Il **gap di erogazione** nasce quando gli **standard stabiliti non vengono rispettati** nell'erogazione del servizio. Questo può succedere per vari motivi: **conflitto di ruolo** (il dipendente ha difficoltà a conciliare le richieste dell'azienda con quelle del cliente), **ambiguità del ruolo** (non è chiaro cosa il dipendente debba fare), **perdita di controllo** (il dipendente non ha strumenti o autonomia per agire bene), **supporto inadeguato** (mancanza di formazione, motivazione, o risorse).

4. Il **gap di comunicazione** si verifica quando l'azienda **promette più di quanto riesce a offrire**, oppure comunica in modo incoerente. Le cause possono essere l'**esagerazione delle promesse** pubblicitarie, o la **mancanza di comunicazione orizzontale** tra reparti (ad esempio, se il marketing promette cose che l'operativo non può mantenere).

Tutti questi gap contribuiscono al **gap complessivo tra aspettative e percezioni**, che è quello che il cliente vive in prima persona.

Per misurare questa differenza tra aspettative e percezioni, è stato sviluppato il **modello ServQual**, che valuta la qualità del servizio attraverso **cinque dimensioni** principali:

1. **Aspetti tangibili** (strutture, attrezzature, aspetto del personale)
2. **Affidabilità** (capacità di mantenere le promesse in modo preciso)
3. **Capacità di risposta** (disponibilità e velocità nel fornire assistenza)
4. **Capacità di rassicurazione** (competenza, cortesia, sicurezza trasmessa)
5. **Empatia** (attenzione personale, ascolto, comprensione del cliente)

Il ServQual si basa su una **scala Likert**, uno strumento che permette di raccogliere le opinioni del cliente chiedendogli di indicare il livello di accordo o disaccordo con una serie di affermazioni, di solito su una scala da 1 a 7. Il questionario si divide in **due sezioni**: una per misurare le **aspettative** del cliente rispetto a un servizio ideale, e una per misurare le **percezioni** del cliente dopo aver ricevuto il servizio effettivo. La **qualità percepita** si calcola sottraendo le aspettative dalle percezioni: se il risultato è positivo, il servizio ha superato le attese; se è negativo, le ha deluse. Alcune **critiche** al modello ServQual riguardano la difficoltà nel distinguere le aspettative vere da quelle ideali, l'adattabilità del modello a tutti i settori e la rigidità delle cinque dimensioni.

Infine, parliamo delle **aspettative dei clienti**, che possono essere suddivise in tre livelli. Il **servizio desiderato** è il livello ideale che il cliente spera di ricevere. Il **servizio minimo** è il livello al di sotto del quale si ritiene insoddisfatto. Il **servizio previsto** è il livello che il cliente si aspetta realisticamente. Tra il servizio desiderato e quello minimo si trova la **zona di tolleranza**, cioè lo spazio entro cui il cliente accetta una certa variabilità del servizio, purché non scenda sotto il minimo.

I **fattori che influenzano il servizio desiderato** sono:

- **Intensificazioni personali del servizio** (situazioni in cui il bisogno del cliente è particolarmente forte)
- **Bisogni personali del consumatore**
- **Promesse esplicite del servizio** (ciò che l'azienda comunica direttamente)
- **Promesse implicite del servizio** (messaggi trasmessi indirettamente, per esempio dal prezzo o dal prestigio)
- **Comunicazioni passaparola** (opinioni di altri consumatori)
- **Esperienze pregresse** (memoria di servizi già ricevuti)

I **fattori che influenzano il servizio adeguato** sono:

- **Intensificatori del servizio** (aspettative specifiche dovute a situazioni particolari)
- **Alternative di servizio percepite** (quante altre scelte ha il cliente)
- **Ruolo di servizio auto-percepito** (quanto il cliente si sente coinvolto nella coproduzione)
- **Fattori situazionali** (condizioni eccezionali, come ritardi dovuti al maltempo)
- **Servizio previsto** (cioè ciò che il cliente si aspetta in base alle informazioni ricevute)

#### IL DISSERVIZIO

Il **disservizio** è un evento negativo che si verifica quando il servizio offerto **non soddisfa le aspettative del cliente**, provocando delusione, frustrazione o rabbia. Questo può dipendere sia dalla natura stessa del servizio che da errori concreti. Le caratteristiche dei servizi — **intangibilità, eterogeneità, inseparabilità e deperibilità** — rendono i disservizi più probabili e più difficili da controllare. L'**intangibilità** rende difficile valutare la qualità prima dell'acquisto. L'**eterogeneità** fa sì che ogni prestazione possa essere diversa, anche all'interno dello stesso servizio. L'**inseparabilità** significa che produzione e consumo avvengono insieme, quindi basta un'interazione negativa per rovinare l'esperienza. Infine, la **deperibilità** impedisce di fare scorte o correggere l'errore "prima", come si farebbe con un bene.

Gli **eventi che possono causare un disservizio** sono principalmente quattro. Il primo è il **cattivo funzionamento del sistema di erogazione**, come ritardi, malfunzionamenti tecnici, disorganizzazione. Il secondo è la **risposta errata a bisogni e richieste del cliente**: quindi, quando il servizio non soddisfa ciò che il cliente aveva richiesto o si aspettava. Il terzo sono le **azioni spontanee e inappropriate dei dipendenti**, che possono causare disagio o fastidi anche se non intenzionali. Il quarto sono i **clienti problematici**, cioè persone che disturbano gli altri o rendono complicata la gestione del servizio, come clienti rumorosi, invadenti, aggressivi o irrispettosi.

Quando avviene un disservizio, il cliente ha diverse possibilità di reazione. Può **presentare un reclamo**, cambiare fornitore, parlare con altri clienti in modo negativo, oppure decidere di non fare nulla e limitarsi a non tornare. Il **reclamo** è una forma esplicita di risposta, che può aiutare l'azienda a correggere l'errore ma che non sempre viene presentato. I **tipi di reclami** si distinguono in:

- **Reclami strumentali**, che hanno lo scopo di ottenere qualcosa in cambio (rimborso, scuse, buono sconto)
- **Reclami non strumentali**, che servono solo a esprimere la propria delusione o a "sfogarsi"
- **Reclami estensivi**, che vengono condivisi pubblicamente, come recensioni negative o post sui social

Le **lamentele non strutturali** sono quelle espresse in modo informale, non attraverso canali ufficiali, ad esempio con un commento al cameriere, con un'espressione del viso o parlando con altri clienti. Capire perché i **clienti si lamentano** è importante per migliorare il servizio, ma bisogna anche considerare **perché spesso non lo fanno**: alcuni pensano che non serva a nulla, altri non sanno a chi rivolgersi, altri ancora vogliono evitare il conflitto o sono troppo timidi.

In ogni caso, quando un disservizio si verifica, l'azienda deve attivare un **recupero del disservizio**, cioè una strategia per rimediare all'errore in modo rapido, professionale e rispettoso. Questo può includere scuse sincere, rimborsi, sostituzioni, regali o attenzioni speciali. Se il recupero è gestito **bene e rapidamente**, può perfino rafforzare la relazione con il cliente: questo è il cosiddetto **paradosso del recupero del disservizio**, secondo cui un cliente che ha

avuto un problema **risolto bene** può diventare più fedele di uno che non ha mai avuto problemi.

Infine, è importante considerare anche la **correttezza percepita** nella gestione del reclamo. Questa si divide in tre aspetti:

- La **correttezza del risultato**, cioè se la soluzione è adeguata al danno subito
- La **correttezza procedurale**, cioè se la procedura per ottenere la soluzione è stata chiara, veloce, accessibile
- La **correttezza nell'interazione**, cioè se il personale è stato gentile, empatico e rispettoso nel trattare il cliente

La percezione di giustizia in questi tre aspetti è fondamentale per ricostruire la fiducia e far sentire il cliente ascoltato e rispettato.

#### LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

La **soddisfazione del cliente** è il risultato di un confronto tra ciò che il cliente si aspettava da un servizio e ciò che effettivamente ha vissuto. Non nasce in un solo momento, ma si costruisce lungo un percorso chiamato **Customer Journey**, cioè il viaggio del cliente attraverso tutte le fasi di contatto con il servizio, che può iniziare molto prima dell'acquisto vero e proprio e continuare anche dopo. Il **processo di formazione della soddisfazione** si articola in tre fasi. La prima è la **formazione dell'aspettativa**, che si costruisce grazie alla comunicazione dell'impresa, al passaparola, alle esperienze passate e a ciò che il cliente desidera. La seconda è l'**esperienza di consumo**, cioè ciò che il cliente vive durante l'interazione con il servizio. La terza è il **confronto tra aspettative e percezioni**, che è il momento in cui il cliente decide se è soddisfatto o meno: se la percezione supera o eguaglia le aspettative, la soddisfazione sarà positiva; se è inferiore, sarà negativa.

Le **componenti principali che determinano la soddisfazione** sono due: la **qualità tecnica**, che riguarda il risultato finale del servizio, e la **qualità funzionale**, che riguarda il **modo** in cui il servizio è stato erogato, quindi l'interazione, l'atteggiamento del personale, i tempi, l'ambiente. Per esempio, in un ristorante, la qualità tecnica è il cibo, la funzionale è come sei stato trattato. È importante capire che le **interazioni** con il cliente influenzano profondamente la soddisfazione, sia quelle dirette (come il rapporto con un cameriere o un operatore), sia quelle indirette (come un messaggio automatico, una pubblicità, un sito web). Entrambe contribuiscono a formare l'esperienza complessiva.

Anche il **modello ServQual** rientra nel discorso sulla soddisfazione perché misura proprio la **differenza tra aspettative e percezioni** del cliente. Le sue cinque dimensioni — **aspetti tangibili, affidabilità, capacità di risposta, rassicurazione ed empatia** — rappresentano i principali fattori che i clienti valutano quando giudicano la qualità e che quindi influenzano la soddisfazione. Le **aspettative dei clienti** derivano da vari fattori, come bisogni personali, comunicazioni aziendali, esperienze precedenti e passaparola, e si modificano nel tempo.

Per aumentare la soddisfazione e fidelizzare i clienti, le aziende adottano **strategie di loyalty management**, cioè strategie per creare relazioni durature. Queste strategie possono includere programmi fedeltà, premi per clienti abituali, personalizzazione dei servizi o comunicazioni mirate. Avere clienti soddisfatti ha un impatto molto positivo sulla **performance economica aziendale**: clienti soddisfatti tornano più spesso, spendono di più, parlano bene dell'azienda e costano meno in termini di marketing.

Per valutare la relazione con il cliente nel lungo termine si calcola il **valore del cliente** (Customer Lifetime Value, CLV), cioè quanto valore economico un cliente porta all'azienda **nell'arco del tempo**. Il CLV si può calcolare con formule che tengono conto degli acquisti futuri attesi, dei costi di mantenimento del cliente e del margine netto generato. I **vantaggi** di questo approccio sono una migliore pianificazione, una segmentazione più efficace e un uso più strategico delle risorse. I **limiti** sono che si basa su previsioni, può essere complesso da calcolare e non tiene conto di fattori emotivi.

Per misurare la soddisfazione del cliente si usano diversi **strumenti**. I **sondaggi** sono i più comuni: chiedono ai clienti di valutare la propria esperienza su una scala, spesso quella di Likert. I **focus group** sono incontri con piccoli gruppi di clienti per approfondire le opinioni in modo qualitativo: in genere si fanno **da 3 a 5 focus group**, ciascuno composto da **6 a 10 partecipanti**, reclutati in base al profilo target. Si tengono in **location tranquille**, spesso con **registrazione audio o video** per l'analisi successiva, e sono **moderati da una persona esperta** che guida la conversazione senza influenzare le risposte. Le **analisi delle recensioni online** sono un altro strumento utile, perché permettono di capire sentimenti e percezioni spontanee.

Un indice molto usato è il **Net Promoter Score (NPS)**, che misura la **probabilità che un cliente consigli l'azienda a qualcun altro**. Si basa su una domanda chiave: *"Quanto è probabile che tu consigli questo servizio a un amico?"* con risposte da 0 a 10. I clienti si dividono così in **promotori** (9-10), **passivi** (7-8) e **detrattori** (0-6). L'NPS si calcola sottraendo la percentuale di detrattori da quella dei promotori. È uno strumento semplice, ma ha dei **limiti**: non spiega *perché* il cliente è soddisfatto o no, e si basa su una sola domanda.

Un altro indicatore è il **Customer Satisfaction Index (CSI)**, che combina le valutazioni di vari aspetti del servizio in un unico punteggio. Si basa su sondaggi strutturati e può essere più completo rispetto all'NPS. Anche il **benchmarking** della soddisfazione è utile: confrontare i risultati con quelli dei concorrenti permette di capire il proprio posizionamento nel mercato e dove intervenire per migliorare.

Infine, è importante **ascoltare la voce del cliente**, cioè raccogliere in modo sistematico tutte le opinioni, lamentele, suggerimenti, recensioni e reazioni. Questo approccio è chiamato **Voice of the Customer (VoC)** e può avvenire tramite canali formali (sondaggi, interviste, focus group) o informali (social media, recensioni, mail spontanee). L'ascolto attivo permette di **adattare il servizio ai bisogni reali**, migliorare i punti deboli e creare un'esperienza davvero centrata sul cliente.