

6.2.7 Valutazione dei punti critici del processo

Nei servizi altamente professionali, come la consulenza, l'edilizia specializzata e l'architettura, i servizi vengono forniti su un lungo arco di tempo e non ci sono modalità specifiche, o momenti prefissati, per raccogliere le informazioni da parte del cliente. Aspettare che l'intero progetto venga portato a termine - un periodo che potrebbe durare anni - è sconsigliabile, perché prima di allora potrebbero crearsi migliaia di problemi irrisolvibili. Ma in genere non si verificano neppure delle interazioni di servizio separate che permettano di valutare le percezioni del cliente fase per fase. In queste situazioni, il fornitore avveduto definisce un processo per l'erogazione dei servizi e poi struttura il feedback intorno a quel processo, fissando dei momenti di verifica frequenti per essere certo che le aspettative del cliente vengano soddisfatte. Per esempio, una società di consulenza manageriale potrebbe stabilire il seguente processo per l'erogazione dei propri servizi ai clienti: (1) raccogliere informazioni, (2) diagnosticare i problemi, (3) raccomandare diverse soluzioni alternative, (4) selezionare le alternative, (5) implementare le soluzioni. Poi potrebbe concordare con il cliente degli incontri nelle fasi critiche del processo - dopo la diagnosi del problema, prima della selezione dell'alternativa da perseguire ecc. - per avere la certezza che il lavoro proceda secondo i piani.

6.2.8 Etnografia orientata al mercato

Parecchi tipi di ricerca che illustriamo in questo paragrafo sono particolarmente adatti per gli Stati Uniti e per gli altri paesi che hanno una cultura affine alla loro. I questionari strutturati, per esempio, partono da assunti ben precisi su ciò che la gente capisce, o può ricordare, del proprio comportamento e su ciò che è disposta a spiegare ai ricercatori in merito alle proprie opinioni. Questi assunti si basano sulla cultura americana. Anche le interviste ai focus group sono intrinsecamente legate a una cultura specifica, perché dipendono da norme di partecipazione ben precise, cioè da ciò che i partecipanti sono disposti a dire di fronte agli altri e ai ricercatori. Per capire bene come i clienti di altre culture valutano e utilizzano i servizi, è necessario ed efficace usare altri approcci, come l'etnografia orientata al mercato. Questo set di approcci consente ai ricercatori di osservare il comportamento di consumo in ambiti naturali. L'obiettivo è entrare il più possibile nel mondo del consumatore: osservando come e quando un determinato servizio viene usato in un contesto domestico reale, per esempio osservando gli avventori di un ristorante o gli spettatori di un concerto. Tra le tecniche usate vi sono l'osservazione, le interviste, la raccolta dei documenti e l'esame degli oggetti materiali, come le produzioni artistiche.

L'osservazione implica una sorta di partecipazione dall'esterno all'esperienza: il ricercatore osserva ciò che accade, anziché fare domande in proposito. Le interviste one-to-one, più con gli esponenti maggiormente significativi di quella cultura che con i consumatori, possono fornire delle indicazioni preziose sul comportamento legato alla cultura. Anche lo studio dei documenti disponibili e delle realizzazioni culturali può fornire delle utili indicazioni, specie riguardo agli stili di vita e alle modalità di utilizzo.⁷

6.2.9 Mystery shopping

In questa forma di ricerca, che è specifica dei servizi,⁸ le aziende ingaggiano delle società di ricerca esterne perché mandino dei loro emissari in incognito sul luogo di erogazione del ser-

vizio e lo sperimentino come se fossero dei normali clienti. Questi "finti clienti" sono istruiti sui criteri più importanti per i clienti dell'azienda. Emettono dei giudizi obiettivi sulla performance del servizio riempiendo dei questionari che elencano gli elementi più importanti per la qualità del servizio. I questionari contengono delle voci che rappresentano una qualità fondamentale o una problematica di servizio rilevante per i clienti. Au Bon Pain, per esempio, invia dei falsi clienti nei suoi punti di vendita, i quali mangiano e poi riempiono dei questionari sui camerieri, sul ristorante e sul cibo. I camerieri vengono valutati su una serie di standard, tra cui i seguenti:

- Il cliente viene salutato entro tre secondi da quando ha raggiunto il primo posto nella coda?
- Viene salutato cordialmente?
- Il cameriere suggerisce altri piatti?
- Il cameriere ha preteso il pagamento prima di aver eseguito l'ordinazione?
- Lo scontrino è stato regolarmente consegnato?
- Il resto era esatto?
- L'ordinazione è stata rigorosamente rispettata?

Au Bon Pain motiva i dipendenti al rispetto degli standard di servizio usando il programma "mystery shopping" come elemento chiave del proprio sistema premiante. I lavoratori che ricevono dei punteggi positivi vengono citati nella bacheca e ricevono lettere di congratulazioni, ma anche bonus. I responsabili di negozio, i cui locali ricevono dei punteggi elevati possono ricevere dei buoni d'acquisto da spendere per comprare gli articoli promozionali offerti nel catalogo aziendale. Ma la cosa più importante è che i punteggi complessivi attribuiti ai capituomo e ai capi distretto li qualificano a percepire dei bonus mensili legati ai profitti. Se ottengono un punteggio inferiore al 78% sono esclusi dal bonus, mentre se fanno dei punteggi elevati prendono delle somme interessanti.

Il mystery shopping tiene sul chi vive i dipendenti, perché essi sanno di poter essere valutati in qualunque momento. Sanno di essere giudicati sugli standard di servizio dell'azienda, per cui li rispettano più rigorosamente di quanto farebbero se non si aspettassero di essere giudicati. Il mystery shopping può essere un sistema molto efficace per rinforzare gli standard di servizio.

6.2.10 Panel di clienti

I panel di clienti sono gruppi semipermanenti di clienti assemblati per documentare l'evoluzione nel tempo degli atteggiamenti e delle percezioni del pubblico su un determinato servizio. Essi mettono a disposizione dell'azienda delle informazioni periodiche tempestive sui clienti: una sorta di "polso" del mercato. Le aziende possono usare i panel di clienti per rappresentare efficacemente dei vasti segmenti di clienti finali. La USAir, per esempio, ha istituito dei panel di passeggeri d'affari che si riuniscono diverse volte all'anno. I partecipanti sono passeggeri abituali della USAir e di altre compagnie e forniscono indicazioni e suggerimenti sul servizio e le infrastrutture del trasporto aereo.

I panel dei clienti sono utilizzati nel settore dello spettacolo per effettuare uno screening dei film prima di presentarli nelle sale. Alla fine della realizzazione di una prima versione, il film viene visto da un panel di consumatori che corrispondono al target demografico. In alcuni casi, i consumatori partecipano a interviste o focus group successivi alla visione del film in cui rispondono a domande sul film sia di carattere generale, come la loro reazione al finale, sia di tipo più specifico, come la loro comprensione di diversi punti della trama. I film vengono rivisti e modificati secondo tali panel, per assicurarsi che comunichino il messaggio desiderato e che abbiano

⁷ E. Day, "Researchers Must Enter Consumer's World", *Marketing News* (17 agosto 1998), p. 17.

⁸ Per esempio, si veda S.J. Grove e R.P. Fiske, "Observational Data Collection Methods for Services Marketing: An Overview", *Journal of the Academy of Marketing Science* 20 (estate 1992), pp. 117-214.

Valarie A. Zeithaml
Mary Jo Bitner
Dwayne D. Gremler

il marketing dei servizi

seconda edizione

edizione italiana
a cura di Enrico Bonetti

McGraw-Hill

Milano • New York • St. Louis • San Francisco • Auckland
Bogotá • Caracas • Lisboa • London • Madrid • Mexico City • Montreal
New Delhi • San Juan • Singapore • Sydney • Tokyo • Toronto

Al lettore

La realizzazione di un libro comporta costi variabili (carta, stampa, legatura) e costi fissi, cioè indipendenti dal numero di copie stampate (traduzione, preparazione degli originali, redazione, composizione, impaginazione). I fotocopiatori possono contenere il prezzo perché, oltre a non pagare i diritti d'autore, non hanno costi fissi.

Ogni fotocopia, d'altra parte, riducendo il numero di copie vendute dall'editore, aumenta l'incidenza dei costi fissi a copia e costringe l'editore ad aumentare il prezzo; questo, naturalmente, fornisce un ulteriore incentivo a fotocopiare. Se questo circolo vizioso non verrà spezzato, arriveremo al punto in cui gli editori non avranno più convenienza economica a realizzare libri di testo per l'università.

In quel momento non ci saranno più neppure fotocopie.

L'editore

Titolo originale: *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm - 4th Edition*
 Copyright © 2006, 2003, 2000, 1996 by The McGraw-Hill Companies, Inc., New York
 All rights reserved.

Copyright © 2008, 2002 The McGraw-Hill Companies, s.r.l.
 Publishing Group Italia
 via Ripamonti, 89
 20139 Milano

McGraw-Hill


 A Division of The McGraw-Hill Companies

I diritti di traduzione, di riproduzione, di memorizzazione elettronica e di adattamento totale e parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche) sono riservati per tutti i paesi.

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

Editor: Marco Badari
 Produzione: Donatella Giuliani
 Traduzione: Lorenzo Paoli, Roberto Merlini
 Impaginazione: Studio Parole, Milano
 Grafica di copertina: 46xy Studio, Milano
 Stampa: Cromografica Europea, Rho (MI)

Printed in Italy
 ISBN 978 88 386 6451-9
 1234567890AGMIL098

Presentazione dell'edizione italiana
 Presentazione della seconda edizione italiana

Prefazione

A chi si rivolge il testo?
 Struttura del testo
 Note di esposizione
 Ringraziamenti dell'Editore

Parte prima - Le basi per il marketing dei servizi

Capitolo 1 Introduzione ai servizi

1.1	Cosa sono i servizi?	3
1.1.1	Settori e imprese di servizi, servizi come prodotti, servizio al cliente e servizio derivato	3
1.1.2	Spettro della tangibilità	5
1.2	Perché un marketing dei servizi?	5
1.2.1	Un'economia basata sui servizi	6
1.2.2	Il servizio come imperativo di business nella produzione e nell'Information Technology	6
1.2.3	Le esigenze dei settori deregolamentati e dei servizi professionali	7
1.2.4	Le nuove tecnologie generano il bisogno di nuovi concetti di servizio	9
1.2.5	Il marketing dei servizi è diverso	9
1.2.6	I servizi generano profitti	10
1.2.7	Il livello dei servizi peggiora	11
1.3	Servizi e tecnologia	11
1.3.1	Nuove possibili offerte di servizi	12
1.3.2	Nuove modalità di erogazione di un servizio	12
1.3.3	Nuove possibilità per clienti e dipendenti	13
1.3.4	Internet è un servizio	13
1.3.5	I paradossi e il lato oscuro della tecnologia e dei servizi	14
1.4	Differenze tra marketing dei beni e marketing dei servizi	16
1.4.1	Intangibilità	16

XVII
 XIX
 XXI
 XXI
 XXII
 XXII
 XXV