

Luigi Enrico Golzio

L'organizzazione dell'impresa di servizi

Testo, casi ed esempi



SECONDA EDIZIONE



Giappichelli

Prefazione

Il libro affronta il tema dell'organizzazione dell'impresa di servizi nella prospettiva istituzionale, che offre al lettore l'inquadramento sistematico delle nozioni fondamentali della disciplina organizzativa applicate all'impresa di servizi.

L'esposizione dei concetti teorici è integrata nel testo da esempi tratti dalla realtà empirica e da una ampia raccolta di casi di organizzazione dei servizi (parte seconda) al fine di rendere completa la trattazione del tema, per: comprendere i fenomeni organizzativi che qualificano il funzionamento dell'impresa di servizi; confrontare in modo consapevole e critico la prospettiva dell'organizzazione con quella di altre discipline scientifiche.

Il testo chiarisce i contenuti dell'organizzazione aziendale e del lavoro, la sua natura interdisciplinare ed i tratti distintivi rispetto ad altre discipline che studiano il comportamento organizzativo, individuale e di gruppo, la psicologia e la sociologia del lavoro. In particolare è privilegiato il tema della progettazione delle forme interne ed inter organizzative adottate dalle imprese dei servizi.

L'opera è, tecnicamente, un trattato. L'autore prende posizione sui temi oggetto del dibattito scientifico, ad esempio: il tratto che discrimina il servizio dal prodotto; l'organizzazione dell'erogazione del servizio rispetto a quella della fabbricazione del prodotto; le forme organizzative specifiche del settore terziario. La seconda edizione del testo accentua la sua funzione didattica attraverso la revisione dei contenuti (il rifacimento del paragrafo 5 con il tema dell'innovazione che sostituisce quello dei programmi di ricerca nei servizi) e l'ampliamento degli esempi e dei casi da discutere in aula nella parte seconda.

Nell'ambito dell'economia aziendale lo studio dei servizi è privilegiato dalle prospettive del *marketing* e del *service management*, che il testo intende integrare con quella organizzativa. Il tema dei servizi meriterebbe più attenzione nella ricerca dell'economica e dell'economia aziendale, dopo gli inizi promettenti degli anni '80 e '90, stante il peso prevalente assunto dal settore terziario nella produzione della ricchezza e nell'offerta di lavoro dei paesi occidentali ad economia avanzata.

L'impostazione del libro è il risultato della scelta dei concetti e dei modelli organizzativi che meglio spiegano il funzionamento dell'impresa di servizi, nonché

dell'esperienza, di ricerca e professionale, maturata dall'autore e riflessa anche in alcuni dei casi proposti.

Il testo, pur se validato dall'esperienza personale, di ricerca e didattica, non è esente da limiti. Alcuni temi avanzati e specialistici di organizzazione non sono trattati, come ad esempio il cambiamento organizzativo, la gestione delle risorse umane circa la progettazione dei sistemi operativi. Si tratta di una scelta consapevole ed in parte obbligata, stante la natura istituzionale del testo. I limiti indicati possono essere superati attraverso l'integrazione di altri testi specialistici o note *ad hoc* del docente. Il libro è scritto e pensato per l'uso didattico nell'affrontare il tema dell'organizzazione dell'impresa di servizi. Di conseguenza è articolato nella trattazione teorica ed in quella applicata, costituita dagli esempi riportati nel testo e dai casi da discutere in aula con gli studenti. La scelta dei casi, rigorosamente empirici, si fonda sulla loro validità dimostrata nella discussione in classe nel corso triennale di *Organizzazione aziendale* e in quello di *Forme e progettazione organizzativa* nell'ambito del corso di laurea specialistica in *Relazioni di Lavoro* del Dipartimento di Economia Marco Biagi, dell'Università di Modena e Reggio Emilia. In funzione del corso di studi nel quale adottare il testo, alcuni capitoli possono essere omessi, garantendo la possibilità dell'uso flessibile del testo, sia nei corsi triennali che in quelli specialistici.

Un ringraziamento particolare è dovuto a Piero Baroncini, che ha introdotto l'autore nella conoscenza empirica della gestione dell'impresa di servizi, ed al quale ha offerto l'opportunità di condividere le sue invidiabili esperienze e competenze professionali, e di incontrare studiosi di chiara fama come Christian Gronroos e Richard Normann. L'esperienza vissuta ha reso possibile concepire e stendere il testo.

I contenuti del libro, pur essendo di esclusiva responsabilità dell'autore, riflettono anche i contributi scientifici dei maestri e colleghi con i quali si è condivisa l'irripetibile e meravigliosa avventura intellettuale nell'Università L. Bocconi, di intraprendere gli studi accademici dell'organizzazione aziendale e del lavoro, che hanno contribuito alla formazione dell'omonimo raggruppamento scientifico disciplinare: da Carlo Masini e Andrea Rugiadini a Giuseppe Airoidi; Domenico Bodega; Gabriele Cioccarelli; Maurizio Decastri; Anna Grandori; Luigi Manzolini; Raoul C.D. Nacamura; Vincenzo Perrone; Massimo Pilati; Severino Salvemini; Carlo Turati.

Luigi Golzio

Modena, Dipartimento di Economia Marco Biagi, luglio 2021.

Parte Prima

Capitolo 1

Il servizio

Sommario: 1. Le nozioni di servizio. – 2. Il confronto del processo di produzione del prodotto e del servizio. – 3. Le risorse. – 4. La classificazione dei servizi. – 5. L'innovazione nei servizi.

1. Le nozioni di servizio

Parole chiave: L'immaterialità del servizio. Il servizio come relazione. – Il servizio come insieme di attività o prestazioni. – Il servizio come esperienza. – Il servizio come soluzione. – Il servizio come soddisfazione del bisogno.

La letteratura scientifica presenta posizioni contrastanti sulla nozione del servizio, in particolare nel considerare l'immaterialità il suo attributo specifico e distintivo perché lo esime dai limiti e dalle condizioni che caratterizzano il prodotto, vale a dire l'assenza di volume e di peso¹.

La diversità di opinioni si riscontra tra gli studiosi sia di economia aziendale, in particolare quelli afferenti alla disciplina del marketing, sia di economia. Tra questi ultimi, Vilfredo Pareto osserva che: *“Tutti i prodotti sono materiali, se si riguarda al mezzo con cui si rivelano; e tutti sono immateriali, se si riguarda all'effetto (il valore di uso, n.d.r.) che sono destinati a produrre”*². Il mezzo si riferisce alle tecnologie impiegate, mentre gli effetti sono costituiti dal valore di uso percepito dal cliente.

L'evidenza empirica dimostra che l'immaterialità presenta limiti interpretativi. Si consideri ad esempio la distribuzione commerciale che offre al cliente un determinato prodotto, che può essere: un bene finale, di consumo, ad esempio il prodotto alimenta-

¹ Per una posizione che nega il criterio dell'immaterialità si vedano T. Leavitt, 1971, J. Rathmell, 1966, R. Noramnn, 1996, L. Shostack, 1977, C. Gronroos, 2000, p. 61, P. Eiglier-E. Langeard, 2000, p. 36, F. Pennarola, 1995, pp. 37-38, Carù, 2007, pp. 16-17. B. Di Bernardo-R. Grandinetti, 2007, pp. 301-307. Per un'analisi etimologica, storica e culturale della nozione di servizio si veda diffusamente S. Capranico, 1992. La definizione dell'immaterialità quale assenza di volume e di peso è tratta da Devoto Oli, *Il dizionario*.

² V. Pareto, 1906, p. 290.

re; un bene strumentale, durevole, ad esempio un articolo di arredamento (mobile, divano e così via). Il criterio dell'immaterialità individua chiaramente alcuni servizi forniti dall'erogatore: il reperimento, il trasporto, la disponibilità (temporale e spaziale) del prodotto offerto. Altre prestazioni sono ambigue circa la loro natura, ad esempio la eventuale porzionatura del prodotto, le informazioni aggiunte sulla confezione dall'erogatore. Infine lo scambio perfeziona il passaggio di proprietà di un prodotto. Un ulteriore esempio è ancor più evidente, quello del servizio/prodotto edilizio. Nel caso della costruzione *ex novo* di un fabbricato su commessa del cliente si osserva che l'immaterialità è il criterio calzante: erogatore e cliente definiscono insieme il progetto del manufatto edilizio, rappresentato in modo molto parziale sulla carta. Nel caso in cui l'erogatore offra sul mercato il manufatto edilizio pronto per l'uso, non si può non convenire che si tratti di un prodotto, tangibile, che si auto esplica agli occhi del cliente.

I limiti dell'immaterialità sono superati dall'impiego del criterio alternativo della presenza del cliente nel processo di produzione quale discriminante tra prodotto e servizio. Il criterio discriminante della presenza del cliente è stato proposto da Eiglier, per il quale la differenza fondamentale tra il prodotto e il servizio è: "*Le rôle joué par le client. Il est totalement absent de la fabrication des produits. A l'inverse le client est présent, partie prenante au processus, il participe à la fabrication du service*"³. La presenza del cliente consente di definire e di includere il tempo e lo spazio nel processo. La durata è scandita dall'inizio e dalla fine del processo. È il cliente che inizia e conclude la durata del processo di produzione. Lo spazio fisico definisce i confini del processo di produzione del servizio, La particolarità del processo della produzione del servizio è che lo spazio è dentro ai confini organizzativi dell'erogatore per la maggioranza dei servizi.

La presenza del cliente privilegia l'analisi del processo di co-produzione, che precede la conclusione dello scambio del servizio. La scelta metodologica si giustifica perché, per il cliente il valore si forma nel processo di co-produzione del servizio, contrariamente al caso del prodotto, dove il valore si forma nello scambio.

Il criterio della presenza consente di discriminare i due processi di produzione, del manufatto e del servizio.

Nel caso del prodotto l'erogatore ha il diritto (di proprietà) e il potere di organizzare, nel tempo e nello spazio, in modo unilaterale la combinazione delle attività che costituiscono il processo di produzione, in modo da garantire la massima efficienza interna. L'autonomia dell'erogatore di organizzare il processo è possibile per l'assenza del cliente, il quale si manifesta successivamente, nel momento dello scambio nel quale avviene il passaggio di proprietà del prodotto (*do ut des*).

Nel caso del servizio la presenza del cliente è condizione per avviare il processo di co-produzione. La ineludibile partecipazione del cliente rende il processo condiviso: i tempi, le sequenze, le eccezioni sono il risultato negoziato della co-produzione tra i

³ Eiglier, 2004, pp. 13-14. C. Gronroos, 2006, capitolo 3, considera la presenza o partecipazione del cliente una delle tre caratteristiche comuni espresse dalle varie definizioni di servizio, oltre alla sua natura di processo e alla simultaneità tra produzione e consumo.

due attori. La partecipazione significa presenza attiva ed è qualificata dal doppio ruolo del cliente: co-produttore e consumatore del servizio. La presenza del cliente modifica la finalità del processo per l'erogatore: dall'efficienza della combinazione delle risorse alla soddisfazione e alla creazione del valore per il cliente.

Nella co-produzione del servizio, i processi preliminari, di preparazione, a quello dell'erogazione possono escludere la partecipazione del cliente. Ciò nonostante non alterano la natura del servizio e dell'impresa che lo eroga, perché il valore si forma esclusivamente nel processo di co-produzione del servizio che richiede la partecipazione del cliente.

L'applicazione del criterio della presenza consente di affermare che la distribuzione commerciale è un servizio, così come la produzione di un manufatto edilizio (una casa residenziale o una infrastruttura), su commessa da parte del cliente, privato o pubblico. In entrambi i casi la partecipazione del cliente avvia il processo di co-produzione e la formazione del valore. Per contro il processo di costruzione di un manufatto edilizio finito per il mercato, che non include la presenza del cliente, deve riferirsi al prodotto.

Il criterio proposto consente di individuare prodotti che sono immateriali. Si consideri il settore dell'editoria. Lo scrittore produce il saggio o il romanzo organizzando il suo lavoro con l'esclusione del cliente, l'editore. Questi a sua volta produce il testo o il giornale organizzando unilateralmente il processo di produzione, escludendo il cliente, il lettore. Per il criterio proposto della presenza del cliente, entrambi gli *output* sono da considerarsi dei prodotti. Lo stesso dicasi nel caso della produzione di un *software* da parte dell'erogatore: se l'*output* è realizzato in assenza del cliente è un prodotto, nel caso contrario trattasi di un servizio.

L'assumere la presenza del cliente quale attributo scientifico originale del servizio consente di individuare le diverse nozioni che scaturiscono da essa. Riflettono sia la complessità del fenomeno, sia le opportunità per la sua applicazione concreta nella gestione aziendale delle imprese, sia di servizi che industriali.

La nozione di servizio come relazione nasce dalla constatazione che esso si realizza attraverso un insieme di atti sociali tra chi lo eroga e chi lo fruisce. Può quindi definirsi una "relazione sociale", nel senso definito da Max Weber: "*Per relazione sociale si deve intendere un comportamento di più individui instaurato reciprocamente secondo il suo contenuto di senso, e orientato in conformità. [...] Si richiede quindi, come caratteristica concettuale, un minimo di relazione reciproca dell'agire di entrambe le parti*"⁴.

La relazione sociale si instaura tra persone che rappresentano imprese di diversa natura coinvolte nello scambio: industriali, di servizi, aziende di consumo familiari, aziende composte pubbliche. Essa è composta da "momenti della verità", ovvero: "*L'insieme degli 'atti sociali' che prendono vita nel contatto diretto fra il cliente e chi opera nell'azienda erogatrice*", a partire dal primo cliente che si presenta per acquistare il

⁴M. Weber, 1961, Tomo I in R. Calabrò, 2003, p. 78.

servizio⁵. L'espressione, mutuata dalla tauromachia, vuole significare che l'incontro è permeato dall'incertezza dovuta ad una reciproca conoscenza mai esaustiva tra le parti e, al tempo stesso, alla verifica delle proprie azioni nella prospettiva dell'altro. L'insieme dei momenti della verità compone il processo dove si realizzano in modo intrecciato e contestuale la co-produzione e il consumo del servizio. Il servizio può coincidere con un solo momento della verità oppure con un sequenza. Si consideri il servizio del trasporto aereo passeggeri: I momenti della verità tra il singolo cliente e la società aerea erogatrice possono essere così sintetizzati: verifica del biglietto, accettazione e rilascio della carta di imbarco (*check-in*); ritiro della carta di imbarco e imbarco (*gate*); accoglienza; gestione permanenza in volo (*in-flight*); ritiro del bagaglio; contestazione in caso di smarrimento (*luggage claim*). La permanenza in volo sintetizza l'insieme di momenti della verità tra il singolo viaggiatore e i membri dell'equipaggio: indicazione del posto a sedere, aiuto nella sistemazione del bagaglio nelle cappelliere; comunicazione delle procedure di sicurezza; servizio di ristorazione, comunicazioni sulle condizioni atmosferiche e le eventuali indicazioni di sicurezza (ritorno al proprio posto e allacciamento delle cinture di sicurezza). I momenti della verità illustrati sono il risultato della progettazione del processo di co-produzione del servizio da parte dell'erogatore: alcuni sono più strutturati degli altri, ad esempio quelli della permanenza in volo, perché funzionali al risultato finale del servizio promesso al cliente⁶.

La relazione del servizio si articola in due scambi: politico, vale a dire la costruzione del legame sociale e dei significati condivisi, (le condizioni e le regole che governano lo scambio); tecnico-economico, vale a dire le reciproche prestazioni e le risorse impegnate e valorizzate, il *do ut facias*⁷.

Nello scambio sociale le obbligazioni e le reciprocità sono imprecise, aperte: le parti le definiscono e le concordano chiaramente nel corso del processo. La dinamica può fare affiorare le "qualità emergenti", ovvero ulteriori reciproci impegni sociali a proseguire la relazione, secondo la teoria dello scambio sociale⁸. La prosecuzione dello scambio sociale tra le parti continua anche dopo la conclusione dello scambio economico, se la qualità della relazione suscita: l'aspettativa di ulteriori interazioni e creazione di valore; oppure se lo scambio ha lasciato un residuo sociale di obbligazioni che possono essere estinte nelle interazioni future⁹. Per l'erogatore il presidio dello scambio sociale è prioritario, oltre che preliminare, rispetto a quello economico: da esso dipende la relazione longeva, fidelizzata con il cliente, in funzione delle qualità emergenti

⁵ L'espressione, mutuata dalla tauromachia è di R. Normann, 1992, pp. 19-20. Non è da confondersi con il concetto di *service encounter*, che include qualsiasi contatto diretto, anche attraverso l'interfaccia tecnologica e indica il processo di fruizione, come spiegato da C. Lovelock e J. Wirz, 2007, p. 48.

⁶ Per una applicazione empirica del concetto di momento della verità e delle sue implicazioni organizzative si rimanda a J. Carlzon, 1989, capitoli 1, 7, 8.

⁷ Sullo scambio economico e politico si veda E. Friedberg, 1994, capitolo 4.

⁸ Sulla teoria dello scambio sociale si rimanda a G.C. Homans, 1975, e P.M. Blau, 1964.

⁹ A.W. Gouldner, 1960, pp. 161-178.

che l'erogatore può suscitare, con concessioni nello scambio economico (sconti, agevolazione e prestazioni gratuite, ecc.).

Lo scambio economico, in forza del contratto, prevede specifiche obbligazioni tra le parti. Nella relazione di servizio non termina con l'effettuazione delle prestazioni dovute, ma, intrecciandosi con lo scambio sociale, prosegue, ad esempio con l'assunzione da parte del cliente del ruolo di promotore del servizio ad altri potenziali clienti, attraverso il passaparola.

Nella relazione del servizio la posta in gioco è duplice: il risultato (il che cosa), la "dimensione tecnica"; la relazione in sé (il come) la "dimensione funzionale"¹⁰.

La qualità della relazione nella percezione del cliente si realizza e si conferma nelle interazioni interpersonali dirette, i momenti della verità, con chi eroga il servizio, il dipendente o il titolare dell'impresa. La formazione della qualità percepita nei momenti della verità, e non al termine del processo, è la peculiarità dell'erogazione del servizio, in quanto co-produzione. L'interazione è un processo di durata più o meno lunga nel quale l'erogatore e il cliente orientano reciprocamente il proprio agire, l'uno verso l'altro influenzando le motivazioni e lo svolgimento di tale agire, attraverso il rituale dell'interazione¹¹.

Le due dimensioni (tecnica e funzionale) sono inscindibili nella prospettiva del cliente, il quale: *"percepisce il processo di produzione del servizio come parte del consumo del servizio e non semplicemente come il risultato finale di quel processo, come nel tradizionale marketing di beni materiali. Quando i clienti consumano il servizio, percepiscono il processo in misura più o meno elevata, ma sempre come essenziale, oltre a partecipare al processo stesso"*¹².

La qualità della relazione, la dimensione funzionale (il come), dipende dalla qualità degli elementi che contraddistinguono lo scambio sociale: la reciprocità; la comunicazione; il potere.

La reciprocità è il tratto distintivo dell'interazione tra gli attori: ciascuno si aspetta dall'altro la massimizzazione delle proprie ricompense. Essa aumenta la conoscenza reciproca, l'affidabilità e il rinforzo della relazione. La reciprocità degli atti sociali è qualificata dalla "interdipendenza reciproca", ovvero *"gli output di una parte diventano gli input dell'altra; ogni parte è penetrata dall'altra. L'aspetto peculiare è la reciprocità con ogni unità che crea contingenza all'altra"*¹³. L'interdipendenza presuppone il coordinamento per mutuo aggiustamento, negoziato, tra le parti. La negoziazione assicura il flusso di comunicazione a due vie, necessario per la verifica reciproca della com-

¹⁰ Il concetto è di Lehtinen, 1986, riferito alla qualità del servizio, che deve essere valutata nella qualità tecnica e funzionale.

¹¹ La nozione di interazione sociale è sviluppata da M. Weber, 1961, mentre il rituale dell'interazione è teorizzato da E. Goffman, 2009, ai quali si rimanda.

¹² C. Gronroos, 2006, p. 64. La stessa opinione è espressa da V.A. Zeithaml-L. Berry-A. Parasuraman, 1988.

¹³ J.D. Thompson, 1988, pp. 139-140. Il mutuo aggiustamento è definito a pp. 139-140.

preensione dei messaggi, inviati e ricevuti, circa le aspettative, gli interessi e il risultato atteso tra l'erogatore e il cliente. Ciò risulta particolarmente evidente nel caso dei servizi qualificati da prestazioni tecnico-professionali complesse. Si pensi ad esempio al servizio sanitario, specificamente al momento diagnostico. Le competenze specialistiche del medico non producono il valore di uso per il paziente (la percezione della soluzione del suo problema) se la partecipazione del cliente non è organizzata come una relazione attiva, di interdipendenza reciproca, grazie alla quale il medico e il paziente comunicano a due vie (ascolto e formulazione delle domande) in una sequenza di mutua influenza. In questo modo il medico trae dal paziente le informazioni rilevanti sul suo stato di malessere, ed è in grado di effettuare la diagnosi in modo consapevole, tecnicamente corretto e organizzativamente efficiente. L'esempio rende evidente l'asserito legame inscindibile tra la dimensione funzionale (i comportamenti dei due attori) e quella tecnica (il risultato), ovvero la qualità della diagnosi.

Nella relazione sociale del servizio gli attori esercitano un'influenza o potere in modo reciproco. Friedberg propone la definizione di potere, la quale sottolinea la sua natura di scambio: *“il potere è lo scambio squilibrato, negoziato, di possibilità di azione, cioè di comportamenti, tra un insieme di attori individuali e/o collettivi”*¹⁴.

La definizione presenta due implicazioni utili per l'analisi. La prima è che il potere è unito inseparabilmente alla relazione, perché grazie ad essa stringe reciprocamente gli attori nello scambio. La seconda implicazione è che il potere è legato irrimediabilmente alla cooperazione, giacché ciascuno attore entra nella relazione di servizio per conseguire il proprio interesse, possibile grazie alla disponibilità dell'altro, nello scambio politico. La cooperazione è necessaria perché il potere non può essere imposto unilateralmente nella relazione servizio: richiede la reciprocità, per quanto debole possa essere, e quindi il negoziato tra le parti. Anche nello scambio economico, di mercato quando il potere tra le parti è limitatamente squilibrato, la negoziazione costituisce la modalità di coordinamento alternativa al prezzo. Esso entra in crisi perché non riesce a misurare il valore delle prestazioni: tanto più queste sono personalizzate, tanto meno il prezzo è significativo.

La sintetica “analisi strategica del potere” illustrata chiarisce che è la relazione del servizio la quale fa scaturire il problema del potere tra le parti, e non viceversa¹⁵. Nella relazione ciascuno degli attori deve ottenere la cooperazione dell'altro, necessaria per esercitare successivamente l'influenza al fine conseguire i propri obiettivi. Potere e cooperazione sono quindi complementari e non alternativi o contraddittori fra loro. Se uno degli attori si mostra poco cooperativo, recalcitrante, grava sull'altro il farsi carico di gestire la relazione in modo da superare le resistenze.

In conclusione il potere è inseparabile dagli scambi, politico ed economico, che si innestano nella relazione di servizio. Di conseguenza sono negoziati, basati sulla reciprocità per quanto debole e discontinua.

¹⁴ E. Friedberg, 1993, p. 83.

¹⁵ Sul modello dell'analisi strategica del potere si veda diffusamente M. Crozier-E. Friedberg, 1994, e E. Friedberg, 1994.

Il servizio, in quanto relazione di potere, chiarisce che la partecipazione del cliente, non si basa esclusivamente sulla razionalità economica dello scambio di mercato, o sull'emoività strumentalizzata e sull'azione unilaterale dello scambio politico, ma costituisce l'esito di un complesso gioco negoziale su materie emozionali e interessi (comuni e divergenti) tra gli attori coinvolti nello scambio, ciascuno dei quali utilizza le proprie fonti di potere.

L'esito negativo dei momenti della verità, dovuti alla carenza del risultato e/o della relazione, comporta per l'erogatore costi significativi derivanti da: la ri-erogazione del servizio; la corresponsione di eventuali indennizzi; il passa-parola negativo; la perdita del cliente¹⁶.

La seconda nozione del servizio, inteso come insieme di: "*attività che determinano nuove relazioni e nuove configurazioni*", privilegia la dimensione tecnica della relazione, il che cosa¹⁷. In modo più articolato: "*Il servizio è il cambiamento provocato (dall'erogatore, n.d.r.) alla persona (il cliente, n.d.r.) o al bene (del cliente n.d.r.) grazie ad un accordo (lo scambio di mercato n.d.r.). Il cambiamento è il risultato dell'attività (dell'erogatore n.d.r.). Il processo di produzione è l'attività che influisce sul cliente*"¹⁸. La citazione distingue il servizio in funzione dell'oggetto sul quale può intervenire: il bene materiale del cliente, ad esempio la manutenzione o la riparazione di una sua macchina; il cliente destinatario, ovvero la persona (servizio alla persona) o l'impresa (servizio all'impresa).

Nella prospettiva dell'erogatore le attività si traducono nelle prestazioni derivanti da una specifica e selezionata combinazione delle risorse scarse (umane, tecniche e finanziarie), detenute da due categorie di attori: i prestatori di lavoro e quelli di capitale-risparmio¹⁹. La combinazione, il processo di co-produzione, è il risultato della progettazione organizzativa che definisce il contenuto dei ruoli delle persone dipendenti di contatto e le competenze, con quali tecniche combinarle e le relazioni attese con il cliente. Le attività riflettono la combinazione capace di generare il valore relativamente maggiore rispetto a quelle alternative possibili, ovvero garantire il massimo risultato economico con il minimo impiego delle risorse scarse, secondo il criterio decisivo del *minimax*²⁰.

La divisione del lavoro per attività è finalizzata al suo destinatario, il cliente, il quale, essendo presente attivamente nel processo di co-produzione del servizio, le condiziona con l'incertezza del suo comportamento, proprio di una relazione compartecipata tra erogatore e cliente. La finalità della progettazione del lavoro per attività non è quindi l'efficienza interna, ma la qualità del servizio percepita dal cliente.

¹⁶ Sul punto si veda S.S. Tax-S.S. Brown, 1998.

¹⁷ R. Normann, 2001, p. 114.

¹⁸ T.P. Hill, 1977, p. 318.

¹⁹ Sulla concezione della gestione nell'economia aziendale e sull'assetto di *governance*, si rimanda a C. Masini, 1979.

²⁰ Vedasi A. Grandori, 1999, pp. 297-301 alle quali si rimanda.

Non tutte le attività possono essere standardizzate e pre-codificate a motivo dell'incertezza del comportamento del cliente, che provoca un numero elevato di eccezioni. Esse determinano due effetti: l'inibizione della rigida programmazione e controllo organizzativo del comportamento del cliente; il manifestarsi di disservizi, che, se ben recuperati dall'erogatore, non alterano la soddisfazione del cliente, ma la possono rinforzare.

La comunicazione dell'offerta, ossia il risultato promesso al cliente, riguarda due elementi: le attività (il che cosa) e i ruoli concepiti dall'erogatore per le persone dipendenti di contatto e per il cliente nel processo di co-produzione del servizio (il come). La comunicazione del risultato così inteso attraverso la promozione del servizio, consente al cliente il suo riconoscimento, vale a dire la verifica dell'allineamento della sua percezione con l'offerta dell'erogatore²¹. Rappresenta il momento cruciale per la creazione di valore: se il cliente non riconosce il servizio e non lo può confrontare con ciò che vuole, non decide, consapevolmente, l'acquisto (specie se è il primo).

Il riconoscimento non è unilaterale, ma mutuo: anche l'erogatore del servizio cerca nel comportamento del cliente la conferma del riconoscimento del risultato promesso e delle proprie competenze sottostanti²².

Nella prospettiva del cliente la scelta del servizio dipende quindi dal suo riconoscimento dell'offerta. Si tratta di un processo di ricerca e di confronto delle varie offerte, che richiede tempo ed energie, volto a soddisfare le sue esigenze²³. Quando avviene, scegliendo l'offerta e l'erogatore, non è stabile: è continuamente verificato durante la fruizione del servizio per confermare l'immagine (fiducia, rispetto e stima) che il cliente ha di sé, e che influenza la sua soddisfazione.

Il cliente approfondisce il riconoscimento iniziale, mettendo in atto quattro azioni in sequenza: la specificazione (il suo contributo ed il ruolo che egli intende giocare e comunicarlo all'erogatore); la co-produzione (l'accordo sulla divisione delle prestazioni con l'erogatore durante la fruizione); il controllo del processo (la valutazione della qualità del servizio durante l'erogazione); la promozione (il passaparola, positivo o negativo, effettuato agli amici, potenziali clienti)²⁴.

Le prime tre azioni si realizzano grazie alla partecipazione (fisica, emozionale e cognitiva) del cliente, disponibile all'acquisizione di eventuali competenze specifiche preliminari. Ad esempio l'imparare le istruzioni richieste dalla interfaccia tecnica del telefono cellulare. La promozione del servizio avviene successivamente alla sua fruizione: dipende dalla fedeltà del cliente, derivante dalla sua soddisfazione, che si traduce nella partecipazione affettiva. Nella prospettiva del cliente la partecipazione affettiva estende il riconoscimento dal servizio all'impresa che lo eroga, a come la percepisce, vale a dire all'immagine.

²¹ Sulla teoria del riconoscimento si veda H. Honnet, 2004, pp. 133-135 e A. Tcholakova, 2014.

²² H. Honnet, 2000, p. 113.

²³ Per un esempio esauriente del riconoscimento applicato ai servizi finanziari si rimanda a A. Donetti, 2008, capitolo secondo.

²⁴ Sul punto si veda P. Eiglier-E. Langeard, 2000, capitolo 2.

In conclusione la definizione del servizio in termini di attività è funzionale al suo riconoscimento, che si traduce nell'impegno reciproco: il cliente aderisce alle condizioni di fruizione dell'offerta, mentre l'erogatore assicura il rispetto della loro realizzazione. Si tratta di un impegno, negoziato continuamente durante la relazione del servizio; il venir meno del riconoscimento, parziale o totale da parte del cliente si traduce nella sua insoddisfazione, nella discussione dell'impegno e, nei casi più gravi, nella sostituzione dell'erogatore.

La terza nozione di servizio è l'"esperienza" che il cliente ricerca, la quale può definirsi come il processo interattivo tra azione e riflessione, che modifica il patrimonio individuale di conoscenze, abilità, e, quando l'intensità è alta, atteggiamenti e valori. L'esperienza profonda, significativa richiede l'uso di tutti i sensi quando si agisce e si vive un evento, o una serie di eventi. È necessariamente legata all'emozione di chi la vive. Il suo significato si esprime in: la valutazione, positiva o negativa, emozionale e razionale, di quanto accaduto; l'essere preparato a ripeterla; la volontà di condividerla con altri²⁵. In sintesi l'esperienza è fonte della conoscenza e sperimentazione di situazioni nuove, terre incognite, che la modificano.

Il servizio come esperienza è ben rappresentato dalle due seguenti definizioni secondo le quali esso è: "*La reazione cognitiva, affettiva e comportamentale associata ad un evento di servizio*"²⁶. "*La risposta interna e soggettiva che i clienti hanno nei confronti di qualsiasi contatto diretto o indiretto con l'impresa*"²⁷.

La letteratura scientifica assegna al servizio come esperienza due significati distinti, derivanti da due diverse e opposte scuole di pensiero, che si traducono in due strategie di offerta alternative da parte dell'erogatore²⁸.

Il primo significato è considerare il servizio come "esperienza memorabile", ovvero conoscenza degna di essere ricordata, indimenticabile per la sua eccezionalità e straordinarietà agli occhi del cliente²⁹. L'esperienza è l'interiorizzazione delle sensazioni vissute, della loro unicità e del loro ricordo persistente, che modificano le conoscenze e gli atteggiamenti e i comportamenti di acquisto del cliente.

L'esperienza memorabile assume che il servizio si evolva da "personalizzato a personale" nella percezione del cliente. L'aggettivo personale vuole riferirsi all'unicità dell'esperienza vissuta dalla persona. L'implicazione gestionale per l'erogatore è proporre un'esperienza di acquisto memorabile, attraverso la pianificazione dettagliata dei seguenti elementi dell'offerta: la scelta di un tema definito; l'allestimento della scena dove rappresentarlo (la situazione di servizio); l'applicazione delle tecniche adeguate nel

²⁵ Sul servizio come esperienza vedasi diffusamente A. Carù, 2007, capitoli 6, 7, 8.

²⁶ D. Padgett-D. Allen, 1997, p. 50.

²⁷ C. Meyer-A. Schawer, 2007, p. 118.

²⁸ Per un approfondimento sul tema si rimanda a E. Savelli, 2013.

²⁹ La concettualizzazione è di B.J. Pine II-J.H. Gilmore, 2000, capitoli 2, 3, 4.

punto vendita (*lay-out*, luci, musica, ecc.); il comportamento del personale di contatto e quello atteso del cliente³⁰.

La pianificazione è finalizzata a offrire al cliente l'esperienza memorabile del tempo, dello spazio e, eventualmente, del prodotto (nel caso della distribuzione) durante l'acquisto. Il risultato della pianificazione è l'allestimento del punto di vendita a tema (il *concept store*). Un esempio emblematico è quello dei negozi di Ambercrombie & Fitch, catena multinazionale di distribuzione di abbigliamento. Il tema da narrare è la sensualità, e fornire un'esperienza conseguente, per tutti i sensi, sensuale. All'ingresso i commessi (modelli a petto nudo e modelle, entrambi professionisti e molto attraenti) ricevono i clienti (gli adolescenti, il segmento di riferimento), per una foto insieme. Tutto il punto di vendita è in penombra; le luci sono bassissime e solo in prossimità degli scaffali nei quali è esposta la merce; la musica *dance* è ad alto volume; le pareti sono tappezzate da *poster* di modelli che comunicano sensualità; l'ambiente è saturo del profumo della ditta; i commessi, oltre ad essere attraenti, sono simpatici, cordiali e salutano amichevolmente ogni cliente che incontrano.

Il secondo significato del servizio rifiuta il senso di esperienza memorabile; lo considera riduttivo, perché si fonda su elementi instabili: l'incanto transitorio del consumatore, piuttosto che la sua soddisfazione; la vulnerabilità della formula, derivante dall'eventuale perdita di attrattività nel mutato comportamento di acquisto del cliente (come sta succedendo per Ambercrombie & Fitch). Di conseguenza il servizio è concepito per riprodurre una delle molteplici esperienze quotidiane del cliente, da valorizzare nella prospettiva del suo benessere, al fine di renderla ripetitiva. Per l'erogatore il riferimento al vissuto quotidiano del cliente significa riconoscere il comportamento di acquisto attivo, razionale, sul quale costruire l'offerta e la relazione di servizio rassicurante e longeva. Ne segue che l'allestimento del punto di vendita è meno pianificato e non tematizzato.

L'attenzione dell'erogatore (e della comunità scientifica) per la concezione del servizio come esperienza, a prescindere dal significato che gli si assegna, si giustifica quando il comportamento di acquisto del cliente è mosso, oltre che dalla funzione principale del consumo, anche da ulteriori funzioni, non meno importanti. Ad esempio la funzione edonistica o quella del benessere, che riflettono l'evoluzione del suo stile di vita. L'applicazione empirica del servizio come esperienza si traduce in una serie di interventi sul punto di vendita riguardanti: le tecniche (architettura, *lay-out*, aree dedicate, attrezzature, totem informatici e quadri informativi, colori, illuminazione, musica); il personale di contatto (dotato di competenze specifiche di servizio e capace di mettere in atto i comportamenti funzionali con il cliente).

Nella prospettiva del cliente il servizio come esperienza è un processo composto da quattro distinti momenti: *l'esperienza di anticipazione* (la ricerca immaginata, ricercata e organizzata); *l'esperienza dell'acquisto* (il riconoscimento, e il momento della ve-

³⁰ Un esempio esauriente di pianificazione del servizio per fornire un'esperienza memorabile è quella del *Sea World* riportata da E. Baglieri-E. Zambolin, 2012, capitolo 2.

rità, la scelta); *l'esperienza del consumo* del servizio (la soddisfazione o insoddisfazione); *l'esperienza del ricordo e della nostalgia* (che se positiva, fidelizza il cliente e lo induce a rivivere l'esperienza vissuta)³¹.

La nozione del servizio come esperienza è alla base della *economia delle esperienze*, nota anche come *personalizzazione di massa*³². È il risultato di una domanda di mercato instabile, frammentata, eterogenea, che richiede servizi personalizzati di qualità a prezzo conveniente. Il superamento dell'apparente paradosso risiede nella combinazione delle economie conseguibili grazie a: la scala produttiva; la curva di esperienza dovuta all'effetto apprendimento collettivo dell'impresa e individuale dei singoli dipendenti; la varietà dell'offerta, derivante da l'ampliamento della gamma dei servizi; le modalità di fruizione organizzate dall'erogatore. Le economie di varietà si realizzano nelle interazioni tra erogatore e fruitore e quindi assicurano la personalizzazione continua, rapida e flessibile rispetto alle esperienze ricercate dal cliente.

L'aumento della personalizzazione del servizio, comunque acquisita, produce esperienze e benefici modificati rispetto a quelli originali. Si consideri ad esempio il servizio di intrattenimento televisivo, personalizzato grazie alla modalità di fruizione interattiva o *video on demand*: il cliente accede a piacimento all'offerta virtuale dei programmi disponibili (film, inchieste, documentari, notiziari, ecc.) offerti dalle singole società televisiva. Il fruitore, oltre a scegliere il programma, lo può arrestare, visionare con o senza pubblicità, al rallentatore, riavvolgere, registrare. L'aumentata personalizzazione del servizio modifica le esperienze originarie ricercate dal cliente, ampliandole e cambiandole.

Il modello di Paine II e Gilmore privilegia l'analisi del cliente, perché concepisce l'esperienza come il risultato della combinazione di due dimensioni comportamentali: la partecipazione e l'interiorizzazione del cliente³³. La partecipazione è contraddistinta da due comportamenti opposti: passivo, relativamente perché il cliente è presente, ordina ed è servito dall'erogatore, ricevendo le prestazioni che costituiscono l'offerta del servizio; attivo, quando il cliente partecipa pienamente al processo di erogazione producendo alcune attività del servizio³⁴. L'interiorizzazione è il processo che modifica le conoscenze e gli atteggiamenti del consumatore a seguito di stimoli esterni. È misurata con due gradi di intensità: l'assorbimento e l'immersione. L'assorbimento, qualificato dalla bassa interiorizzazione dell'esperienza, è la cattura di sensi ed emozioni nel-

³¹ La concettualizzazione riportata è di E.J. Arnould-L. Price e G. Zinkhan.

³² Sull'economia delle esperienze si rimanda a B.J. Pine II-J.H. Gilmore. La personalizzazione di massa (*mass customization*) è trattata nelle pp. 85-89. Per uno dei primi riscontri empirici in Italia della produzione di massa si veda E. Valdani-F. Dosi, 1995.

³³ Precisamente gli autori definiscono la seconda dimensione dell'esperienza come il tipo di connessione o rapporto ambientale che unisce i clienti con l'evento, p. 35. La definizione risulta ermetica; ad essa si è preferita quella più corretta di interiorizzazione.

³⁴ Gli aggettivi con i quali gli autori definiscono il comportamento del cliente possono essere fuorvianti: il cliente è sempre attivo, per la sua presenza e la co-produzione nel processo; varia l'intensità del suo attivismo.

la fruizione del servizio: l'esperienza penetra nel cliente, per gli autori. L'immersione, definita da alta interiorizzazione dell'esperienza, è l'introiezione totale delle modifiche sensoriali, emozionali e fisiche vissute dal cliente: il consumatore entra dentro l'esperienza.

Il modello proposto assume la presenza continua del cliente, il quale è vigile per vivere, con diversi gradi di partecipazione e di interiorizzazione, l'esperienza proposta dallo specifico servizio. La combinazione delle due dimensioni dell'esperienza consente di classificare e qualificare quattro categorie di servizi, come riportato nella tavola 1³⁵.

Tavola 1. – Il tipo di esperienza offerta dal servizio

| | <i>Partecipazione passiva del cliente</i> | <i>Partecipazione attiva del cliente</i> |
|--|--|---|
| Interiorizzazione bassa: Assorbimento | Servizi di intrattenimento (teatro, concerto, televisione) | Servizi di formazione con didattica attiva |
| | Servizi con la visibilità del retrospuntello (ristorazione, vendita su misura ecc.) | Servizi di diagnosi sanitaria Servizi di consulenza |
| | 2 | 3 |
| Interiorizzazione alta: Immersione | | 4 |
| | Servizi di esperienza estetica: naturale (turismo di bellezze naturali); artificiale (turismo museale, a gallerie di arte, ecc.) | Servizi ricreativi (video-giochi, pratica sportiva, ecc.) |
| | Servizi di formazione di realtà virtuale (a percorso guidato) | Servizi di formazione <i>outdoor</i> e di realtà virtuale (a percorso libero) |
| | Servizi sanitari immersivi | Servizi di <i>internet</i> (comunità di pratica, social network) Servizi sanitari di auto-cura |

Fonte: adattamento da Pine II & Gilmore 1999.

I servizi del quadrante 2 (combinazione partecipazione passiva-assorbimento) assegnano al cliente il ruolo di partecipante passivo, fuori dalla scena. La loro erogazione cattura e trattiene l'attenzione di alcuni sensi: visivi, acustici; olfattivi, a seconda dell'offerta. Ad esempio si consideri il servizio della ristorazione che volutamente elimina la linea della visibilità fisica tra zona di contatto dei momenti della verità, la sala da pranzo, e quella di retrovia dove si prepara il pasto, la cucina. La trasparenza ottenuta consente al cliente di partecipare all'intero ciclo del servizio: preparazione, cottura, e consegna del piatto. Egli amplia l'esperienza grazie ai sensi della vista e del-

³⁵ I servizi proposti dai due autori sono arricchiti, aggiungendo ulteriori esempi per ciascuna delle quattro combinazioni della tavola 1.