

Obiettivi del capitolo:

- spiegare l'impatto del supporto fisico, e in particolare del servicescape, sulle percezioni del cliente;
- illustrare le differenze, tra i diversi tipi di servicescape, i ruoli che esso ricopre e le implicazioni per la strategia;
- spiegare perché il servicescape incide sul comportamento dei dipendenti e dei clienti, usando uno schema di riferimento che affonda le sue radici nel marketing, nel comportamento organizzativo e nella psicologia ambientale;
- analizzare i diversi approcci alla comprensione del supporto fisico e del servicescape: indagini ambientali, osservazione diretta, esperimenti e mappe fotografiche;
- illustrare gli elementi di una strategia efficace per la gestione del supporto fisico.

11.1 Cos'è il supporto fisico?

Poiché i servizi sono intangibili, i clienti si affidano spesso o a degli *indizi visibili* o al *supporto fisico* ("physical evidence"), per esaminare il servizio prima di acquistarlo e per valutare la propria soddisfazione in merito al servizio stesso durante e dopo il consumo. Una progettazione efficace del supporto fisico è fondamentale per ridurre il gap 2.

Gli elementi generali del supporto fisico sono evidenziati nella Tabella 11.1: essi comprendono tutti gli aspetti dell'ambiente fisico in cui opera l'organizzazione (il servicescape), nonché le altre forme di comunicazione tangibile. Gli elementi del servicescape che incidono sui clienti includono sia le caratteristiche esteriori (come le insegne, il parcheggio, il paesaggio) sia le caratteristiche dell'interno (come lo stile, il layout, le attrezzature, gli arredi). Le pagine Web e i siti che offrono servizi virtuali tramite Internet sono una forma di supporto fisico più recente, che le aziende possono utilizzare per comunicare l'esperienza del servizio, rendendolo più tangibile per i clienti, prima e dopo l'acquisto. Nella Tabella 11.2 vengono presentati alcuni esempi di supporto fisico riferiti a vari contesti di servizio. È evidente che alcuni servizi comunicano *fortemente* attraverso l'elemento fisico (ospedali, centri turistici, asili), mentre altri lo usano molto meno (compagnie di assicurazioni, recapiti espresso). Tutti gli elementi fisici elencati per ciascun servizio *comunicano* qualcosa ai consumatori in merito al servizio e/o ne *facilitano* la

Tabella 11.1 Gli elementi del supporto fisico.

Servicescape	Altri elementi tangibili
• Parte esteriore dell'ambiente di erogazione del servizio - Insegne - Parcheggio - Paesaggio - Ambiente circostante	• Biglietti da visita • Cancelleria • Fatture • Rapporti e documenti • Abbigliamento dei dipendenti • Uniformi • Opuscoli • Pagine Web
• Parte interna dell'ambiente di erogazione del servizio - Struttura interna - Attrezzature - Indicazioni - Layout - Qualità e temperatura dell'aria	

Tabella 11.2 Esempi di supporto fisico, dal punto di vista del cliente.

Servizio	Servicescape	Supporto fisico	Altri elementi tangibili
Assicurazioni	Non applicabile		• Polizza • Quietanze • Aggiornamenti periodici • Opuscolo di presentazione dell'azienda • Lettere/biglietti da visita
Ospedale	• Facciata • Parcheggio • Segnali • Aree di attesa • Ufficio prenotazioni • Ambulatorio • Attrezzature sanitarie • Pronto soccorso		• Uniformi • Rapporti/cancelleria • Fatture
Compagnia aerea	• Sala d'imbarco • Aspetto esteriore dell'aereo • Aspetto interno dell'aereo (arredi, sedili, qualità dell'aria)		• Biglietti • Cibo • Uniformi
Corriere espresso	Non applicabile		• Imballi • Furgoni • Uniformi • Computer
Evento sportivo	• Parcheggio • Aspetto esteriore dello stadio • Biglietteria • Ingresso • Sedili • Bagni • Zone ristoro • Terreno di gioco		• Segnali • Biglietti • Programma • Uniformi

performance. Anche se questo capitolo è dedicato prevalentemente al servicescape e ai suoi effetti, bisogna tenere presente che queste considerazioni si applicano anche agli altri elementi del supporto fisico.

I ricercatori sono consapevoli del fatto che l'immagine del servicescape (l'ambiente in cui viene erogato il servizio) può influenzare le scelte, le aspettative, la soddisfazione e gli altri comportamenti del cliente. Per esempio, i dettaglianti sanno che i clienti sono influenzati dall'odore, dall'arredo, dalla musica e dal layout del negozio. Grazie alle ricerche effettuate in tutta l'altra disciplina, sappiamo che il design dell'ambiente di lavoro può incidere sulla produttività, sulla motivazione e sulla soddisfazione dei dipendenti.¹ In molti contesti di servizio, una delle maggiori difficoltà consiste proprio nel progettare lo spazio fisico e gli altri elementi tangibili in modo che possano corrispondere, simultaneamente, ai bisogni e alle preferenze dei clienti e dei dipendenti. Per esempio, in uno studio sulle propensioni in ambito bancario, i clienti tendevano a concordare - a differenza dei dipendenti - sull'affermazione che "una banca non dovrebbe dare l'impressione di aver speso troppi soldi per l'arredamento".² I clienti hanno la sensazione di pagare di tasca loro quegli arredi costosi. I dipendenti, invece, vedono nell'investimento in qualità dell'ambiente un'indicazione della preoccupazione del management per la loro soddisfazione.

In questo capitolo illustriamo i ruoli che ricopre il servicescape e spieghiamo come incidono sui dipendenti, sui clienti e sulle loro interazioni. Il capitolo attinge in larga misura a idee e concetti della psicologia ambientale, una disciplina che studia gli esseri umani e le loro relazioni con gli ambienti costruiti (dall'uomo), naturali e sociali.³

11.2 I vari tipi di servicescape

L'ambiente fisico può contribuire in modo più o meno significativo al raggiungimento degli obiettivi di marketing dell'azienda, a seconda di diversi aspetti.

La Tabella 11.3 illustra uno schema per la classificazione delle organizzazioni di servizio su due dimensioni, che evidenziano alcune differenze sostanziali in grado di incidere sulla gestione del servicescape. Le organizzazioni che occupano lo stesso quadrante della matrice dovranno affrontare decisioni e problemi analoghi per quanto riguarda i loro spazi fisici.

11.2.1 Uso del servicescape

Le organizzazioni si differenziano prima di tutto in base a chi subirà l'impatto del servicescape. Dunque bisogna chiedersi chi accede all'ambiente di erogazione del servizio e quindi viene influenzato dalla sua struttura: i clienti, i dipendenti o entrambi? La prima colonna della Tabella 11.3 elenca tre tipi di organizzazioni che differiscono su questa dimensione. A un estremo si tro-

¹ Si veda, per esempio, E. Sundstrom e I. Altman, "Physical Environments and WorkGroup Effectiveness", *Research in Organizational Behavior* 11 (1989), pp. 175-09; E. Sundstrom e M.G. Sundstrom, *Work Places* (Cambridge University Press, Cambridge, MA, 1986).

² J. Baker, L.L. Berry e A. Parasuraman, "The Marketing Impact of Branch Facility Design", *Journal of Retail Banking* 10, n. 2 (1988), pp. 33-42.

³ Per una panoramica della psicologia ambientale, si veda D. Stokols e I. Altman, *Handbook of Environment Psychology* (John Wiley, New York, 1987); S. Saegert e G.H. Winkel, "Environmental Psychology", *Annual Review of Psychology* 41 (1990), pp. 441-77; E. Sundstrom, P.A. Bell, P.L. Busby e C. Asmus, "Environmental Psychology 1989-1994", *Annual Review of Psychology* 47 (1996), pp. 485-12.

Tabella 11.3 Tipologia delle organizzazioni di servizio secondo la forma e l'utilizzo del servicescape.

Complessità del servicescape	
Utilizzo del servicescape	Alta
Self-service (opera solo il cliente)	• Parchi acquatici • Sportello bancomat • Biglietteria automatica • Servizi Internet • Recapiti espresso con consegna automatica
Servizi interpersonali (operano sia il cliente sia il dipendente)	• Albergo • Ristorante • Ambulatorio medico • Ospedale • Banca • Compagnia aerea • Scuola
Servizio a distanza (opera solo il dipendente)	• Azienda telefonica • Compagnia di assicurazioni • Servizi professionali
	• Desk per l'acquisizione degli ordini telefonici • Servizi di messaggistica vocale

Fonte: tratto da M.J. Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing* 56 (aprile 1992), pp. 57-71. Riprodotto su autorizzazione dell'American Marketing Association.

va l'ambiente *self-service*, in cui il cliente effettua quasi tutte le attività, con un coinvolgimento bassissimo, se non inesistente, dei dipendenti. Tra gli esempi di ambienti *self-service* ricordiamo gli sportelli bancomat, i cinema, i recapiti espresso con consegna automatica, i divertimenti *self-service*, come il golf e i parchi a tema, e i servizi on line che si trovano su Internet. In questi ambienti l'organizzazione può pianificare il servicescape concentrandosi esclusivamente sugli obiettivi di marketing, come attrarre il segmento di mercato giusto e rendere il luogo piacevole e di facile utilizzo.

All'altro estremo delle dimensioni di utilizzo c'è il *servizio a distanza*, che comporta un coinvolgimento minimo, o inesistente, del cliente nel servicescape. Le telecomunicazioni, la consulenza finanziaria e i servizi di ordinazione su catalogo sono tutti esempi di prestazioni che si possono fornire senza che il cliente conosca necessariamente il luogo di erogazione, che può anche trovarsi in un altro paese. In questi servizi a distanza, le decisioni sulla strutturazione dell'ambiente fisico si possono basare quasi esclusivamente sui bisogni e sulle preferenze dei dipendenti, in modo da motivarli continuamente e facilitare la produttività, il teamwork, l'efficienza operativa o qualunque altro obiettivo comportamentale desiderato senza tenere in alcun conto i clienti, che non avranno mai bisogno di vedere il servicescape.

Nella Tabella 11.3, i *servizi interpersonali* vengono collocati tra i due estremi e rappresentano le situazioni in cui sia il cliente sia il dipendente devono essere presenti nel servicescape. Gli esempi non mancano di certo: alberghi, ristoranti, ospedali, istituzioni educative, banche ecc. In questi casi il luogo di erogazione del servizio va progettato in modo da attrarre, soddisfare e facilitare nello stesso tempo le attività dei dipendenti e dei clienti. Una particolare attenzione va poi dedicata all'impatto del servicescape sulla natura e sulla qualità delle interazioni che si svolgono tra i clienti, tra i dipendenti e tra le due categorie. La nave da crociera è un tipico esempio di ambiente di servizio che deve supportare entrambi i gruppi, oltre a facilitare la loro interazione.

11.2.2 Complessità del servicescape

La lettura orizzontale della Tabella 11.3 evidenzia un altro fattore destinato a influenzare la gestione del servicescape. Alcuni ambienti di servizio sono estremamente semplici: hanno pochi elementi, pochi spazi e poche attrezzature. Sono gli *ambienti semplici (lean)*, come per esempio le biglietterie automatiche e i chioschi per la raccolta automatica dei colli messi a disposizione della FedEx, perché entrambi forniscono l'accesso al servizio tramite una struttura essenziale. Per quanto riguarda i servicescape semplici, le decisioni di progettazione sono relativamente lineari, specie nei servizi *self-service* e a distanza, dove non c'è interazione tra i dipendenti e i clienti.

Altri servicescape sono molto complicati, in quanto contengono numerosi elementi e assumono molteplici forme. Sono gli *ambienti complessi (elaborate)*. Il tipico esempio è quello dell'ospedale, che ha tanti piani, tante stanze, tanti macchinari sofisticati e che ospita una pluralità di funzioni specialistiche. In un ambiente così complesso, l'intera gamma degli obiettivi di marketing e organizzativi si potrebbe - in teoria - avvicinare attraverso un'accurata gestione del servicescape. Per esempio, si potrebbe progettare la stanza destinata alla degenza per ottimizzare il comfort e la soddisfazione dei pazienti, facilitando nel contempo la produttività dei dipendenti. Le organizzazioni che, come gli ospedali, si posizionano nella casella del servizio interpersonale complesso devono affrontare le decisioni più difficili e delicate per quanto riguarda il servicescape.

11.2.3 Implicazioni della tipologia

Collocandosi nella casella appropriata della matrice (forma di utilizzo/complessità), un'organizzazione può cominciare a rispondere alle seguenti domande.

1. *Chi si dovrebbe consultare quando bisogna prendere delle decisioni inerenti al servicescape e agli altri elementi tangibili?* Se si trova nella casella del *self-service*, l'azienda può focalizzarsi sui bisogni e sulle preferenze dei clienti. Se si trova in quella del servizio a distanza può porre la propria attenzione sui dipendenti. Se, invece, si trova in quella del servizio interpersonale, l'azienda saprà che le decisioni relative al servicescape possono incidere sui clienti e sui dipendenti, nonché sulle loro interazioni.
2. *Quali obiettivi organizzativi si potrebbero perseguire attraverso la progettazione del servicescape?* Le aziende *self-service* si possono concentrare su obiettivi di marketing, quali l'attrazione e la soddisfazione del cliente. Quelle, invece, che si basano sul servizio a distanza possono dare priorità, nel progettare l'ambiente di erogazione del servizio, ai bisogni dei team operativi, alla motivazione, alla produttività e alla soddisfazione dei collaboratori. Le imprese che forniscono servizi interpersonali potrebbero perseguire sia gli obiettivi di marketing sia degli obiettivi organizzativi, tenendo ben presente che le soluzioni relative a una categoria di obiettivi potrebbero essere incompatibili con l'altra categoria.
3. *Quanto è complesso il set delle decisioni riguardanti il servicescape?* Le decisioni saranno evidentemente più delicate per gli ambienti di servizio complessi che per gli ambienti di servizio semplici. Più complicato è il servicescape in termini di spazio, attrezzature ed eterogeneità dei servizi erogati, più difficili saranno le decisioni sulla sua architettura. Una maggior complessità richiederà anche maggiori risorse nelle decisioni di natura progettuale, in termini di tempo, denaro e coinvolgimento delle persone. Le soluzioni più delicate in materia di servicescape si avranno nella casella dei servizi interpersonali complessi, dove bisogna tener conto di svariati bisogni (relativi ai dipendenti, ai clienti e alle loro interazioni).

11.3 I ruoli del servicescape

All'interno della matrice, il servicescape può giocare simultaneamente più ruoli. Un esame delle diverse funzioni e delle loro modalità d'interazione mette in evidenza l'importanza strategica di un appropriato supporto fisico del servizio.

11.3.1 "Confezione"

Paragonabili alla *confezione* di un prodotto fisico, il servicescape e gli altri elementi del supporto fisico "incartano" sostanzialmente il servizio e trasmettono ai consumatori l'immagine esterna di ciò che "contiene". Le confezioni dei prodotti sono studiate per diffondere una determinata immagine e per evocare una precisa reazione sensoriale o psicologica. L'ambiente fisico in cui si svolge un servizio fa la stessa cosa attraverso l'interazione di numerosi stimoli complessi.

Il servicescape è l'apparenza esteriore dell'organizzazione e quindi può essere determinante nel creare le impressioni iniziali o nell'innalzare le aspettative del cliente: è una metafora visuale del servizio intangibile. Questo ruolo di "confezione" del servicescape è particolarmente importante nel creare delle aspettative per i nuovi clienti e aiuta le organizzazioni di servizio neocostituite che stanno cercando di costruirsi una certa immagine. Il ruolo di confezione si estende anche all'aspetto del personale di contatto: le uniformi, l'abbigliamento o gli altri elementi esteriori.⁴ Vale la pena notare che, in genere, nei servizi non ci sono gli stessi investimenti e la stessa attenzione all'aspetto esteriore che c'è nel marketing dei prodotti, anche se la "confezione" del servizio assume diversi ruoli, tutti importanti.

11.3.2 Facilitatore

Il servicescape può anche servire da *facilitatore*, in quanto supporta e rinforza le performance di coloro che lavorano in quell'ambiente. La struttura del luogo di erogazione del servizio può favorire od ostacolare il flusso efficiente delle attività che vi si svolgono, rendendo più facile o più difficile per i clienti e per i dipendenti la realizzazione dei loro obiettivi. Una struttura ben progettata e funzionale può trasformare il servizio in un'esperienza piacevole, dal punto di vista del cliente, e in un'attività soddisfacente, dal punto di vista del dipendente. All'opposto, un design approssimativo e inefficiente rischia di creare frustrazione sia nei clienti sia nei dipendenti.

Per esempio, molti hotel hanno iniziato a sviluppare nuovi prototipi di stanza, cercando in particolare di renderle più funzionali per gli ospiti che passano più tempo in hotel, rispetto a quanto facevano in passato. Le stanze vengono quindi progettate con colori, tessuti ed elementi che le rendono più casalinghe, comprendendo scrivanie più ampie, connessioni a Internet più veloci e televisori più grandi.⁵

⁴ Si veda M.R. Solomon, "Dressing for the Part: The Role of Costume in the Staging of the Servicescape", in *Servicescapes: The Concept of Space in Contemporary Markets*, a cura di J.F. Sherry, Jr. (NTC/Contemporary Publishing Company, Chicago, 1998); A. Rafeli, "Dress and Behavior of Customer Contact Employees: A Framework for Analysis", in *Advances in Services Marketing and Management*, vol. 2, a cura di T.A. Swartz, D.E. Bowen e S.W. Brown (JAI Press, Greenwich, CT, 1993), pp. 175-212.

⁵ R. Chittum, "New Concepts in Lodging", *The Wall Street Journal* (8 ottobre 2003), p. B1.

11.3.3 Mezzo di socializzazione

Il design del servicescape contribuisce alla *socializzazione* dei dipendenti e dei clienti, nel senso che aiuta a comunicare i ruoli, i comportamenti e le relazioni attese. Per esempio, un nuovo dipendente di un'azienda che vende servizi professionali valuterà la sua posizione gerarchica anche in base alla collocazione dell'ufficio, alla qualità degli arredi e ad altri indicatori di status.

La struttura architettonica del luogo di erogazione del servizio può anche indicare ai clienti qual è il loro ruolo nei confronti dei dipendenti, in quali parti del servicescape sono ben accetti e quali, invece, sono riservate solo ai dipendenti, come si dovrebbero comportare in quell'ambiente e quali tipi d'interazione sono incoraggiati. Si prenda in considerazione, per esempio, l'ambiente di un Club Med, che è strutturato in modo da facilitare le interazioni tra i clienti e tra questi e lo staff del club. L'organizzazione riconosce anche il bisogno di privacy e mette così a disposizione delle zone destinate alle attività individuali.

Starbucks ha trasformato diversi punti di vendita in caffè con un'ambientazione particolare, in cui i clienti passano più tempo a socializzare, invece di prendere un caffè al bancone e andarsene subito. Questi caffè hanno sedie e tavoli confortevoli, da salotto, per incoraggiare i clienti a interagire e a rimanere più a lungo. Starbucks ha poi lanciato i suoi innovativi *Caffè Hear Music*, che sono dotati di postazioni dove si possono realizzare CD, per cui i clienti possono bere caffè, ascoltare musica e poi realizzare i loro CD. Questo ambiente incoraggia un comportamento e una socializzazione completamente diversi tra i clienti, rispetto a un'ambientazione di un caffè tradizionale.⁶

11.3.4 Mezzo di differenziazione

Il design dell'ambiente fisico può differenziare un'azienda dai suoi concorrenti e segnalare a quale segmento di mercato si rivolge il servizio. Dato il ruolo di *differenziatore* del servicescape, i cambiamenti apportati all'ambiente possono essere usati per riposizionare l'azienda e/o per attrarre nuovi segmenti di mercato. Nei centri commerciali le insegne, i colori dell'arredamento, i display e il tipo di musica che viene diffusa dagli altoparlanti segnalano il segmento di mercato a cui ci si rivolge.

La struttura architettonica dell'ambiente fisico può anche differenziare le diverse aree di una stessa organizzazione di servizi. È ciò che avviene comunemente nel settore alberghiero, dove un grande albergo in genere mette a disposizione vari ristoranti, diversificati sul piano estetico.

Anche la differenziazione nel prezzo si ottiene spesso, almeno in parte, attraverso le variazioni apportate all'ambiente fisico. Le stanze più grandi e più panoramiche costano di più, così come i sedili, più ampi e con più spazio per le gambe, che si trovano generalmente in prima classe. Un'evoluzione che si registra in alcuni cinema consiste nell'aggiunta di "palchi" di lusso, dotati di poltrone e camerieri.⁷ Sfruttando quest'alternativa, i clienti che sono disposti a pagare un prezzo molto più elevato per vedere lo stesso film possono sperimentare il servizio in un ambiente del tutto diverso.

⁶ A. Overholt, "Listening to Starbucks", *Fast Company* (luglio 2004), pp. 49-56.

⁷ "The New VIP Rooms", *The Wall Street Journal* (11 dicembre 1998), p. W1.

11.4 Uno schema di riferimento per comprendere gli effetti del servicescape sul comportamento

Senza disconoscere l'utilità strategica di una riflessione sui diversi ruoli del servicescape e su come interagiscono, bisogna tener presente che, per prendere delle decisioni sul design del servicescape, è necessario capire perché si verificano certi effetti e come gestirli. Nei paragrafi successivi viene presentato uno schema di riferimento per comprendere le relazioni tra ambiente e comportamento nei contesti di servizio.

11.4.1 Lo schema di riferimento

Lo schema che utilizziamo per cercare di capire gli effetti del servicescape sul comportamento discende dalla teoria "stimolo-organismo-reazione". In questo sistema, l'ambiente multidimensionale è lo *stimolo*, i consumatori e i dipendenti sono gli *organismi* che reagiscono a esso e i comportamenti diretti sull'ambiente sono le *reazioni*. Si desume quindi che le dimensioni del servicescape condizionino i clienti e i dipendenti e che entrambi si comportino con certe modalità in base alle reazioni interne al servicescape.

Concentriamoci su un esempio specifico. Supponiamo che davanti alla sede del circolo studenti sia parcheggiato un furgoncino che vende krapfen caldi. Il furgoncino è vivacemente colorato e sprigiona un irresistibile profumo. Il design e il profumo sono due elementi del servicescape che incideranno in qualche modo sui clienti. Ipotizziamo adesso che degli studenti affamati siano appena usciti da una lezione. L'aspetto accattivante del furgoncino attira la loro attenzione e nello stesso momento si avverte il profumo dei krapfen. L'aspetto accattivante del furgoncino e il profumo delizioso fanno sentire i ragazzi allegri, rilassati e affamati nello stesso tempo. L'avvicinamento al furgoncino e l'acquisto di un krapfen sono comportamenti diretti sul servicescape. In funzione del tempo che hanno, gli studenti possono decidere se fare due chiacchiere con il venditore o con gli altri clienti impegnati a mangiare i krapfen: altre forme di comportamento diretto sul servicescape.

Lo schema visualizzato nella Figura 11.1, dettagliato e sviluppato nei paragrafi successivi, rappresenta un modello integrato stimolo-organismo-reazione che riconosce le dimensioni complessive dell'ambiente, gli impatti sulle diverse componenti (i clienti, i dipendenti e le loro interazioni), i tipi differenti di reazioni interne (cognitive, emozionali e fisiologiche) e tutta una serie di comportamenti individuali e sociali che possono derivare da queste reazioni.

La disamina di questo schema inizierà dal lato destro della figura, con i *comportamenti*. Poi spiegheremo e svilupperemo la parte sulle *reazioni interne*. Infine ci occuperemo delle *dimensioni* dell'ambiente e della *percezione olistica* di questo.

11.4.2 I comportamenti nel servicescape

Che il comportamento delle persone sia influenzato dall'ambiente fisico in cui vivono è una tautologia, ma è interessante notare che fino agli anni '60 gli psicologi, nei loro tentativi di prevedere e spiegare il comportamento, hanno sostanzialmente ignorato gli effetti dell'ambiente fisico. Da allora, un corpus sempre più consistente di letteratura, nell'ambito della psicologia comportamentale, ha studiato le relazioni tra gli esseri umani e gli ambienti che essi stessi hanno costruito.

Comportamenti individuali Gli studiosi di psicologia ambientale sostengono che gli individui reagiscono agli ambienti con due forme generali, e contrapposte, di comportamento: l'avvicinamento e l'allontanamento. I comportamenti di avvicinamento includono tutti gli atteggiamenti

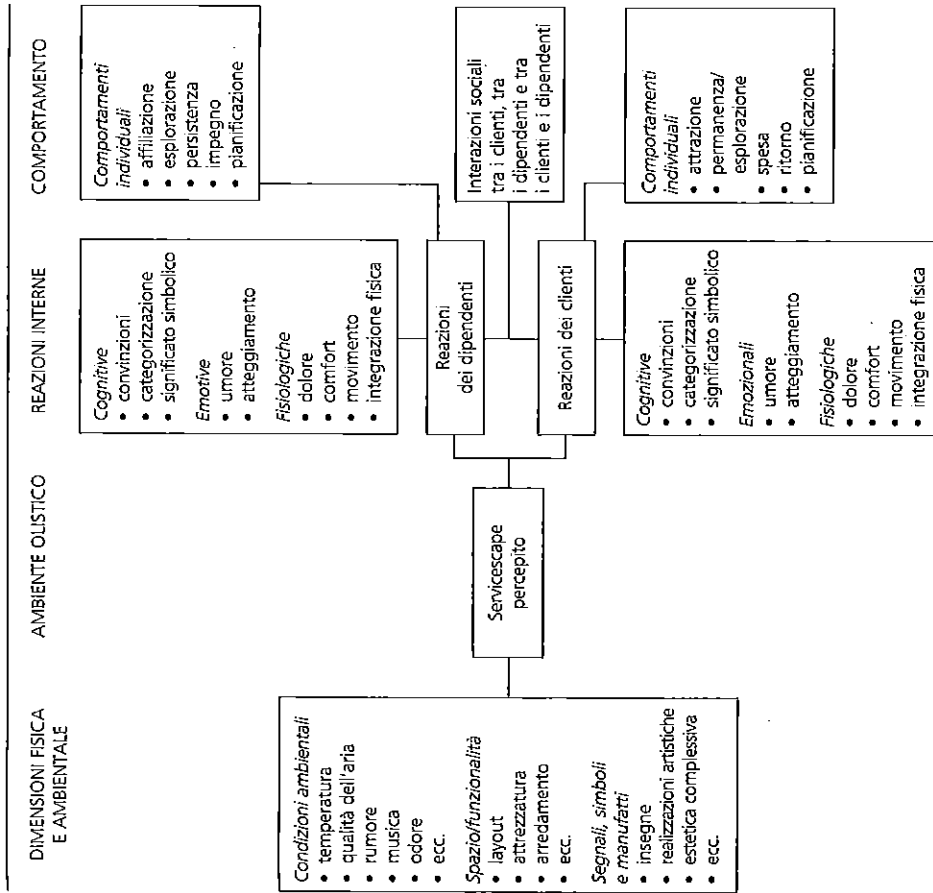


Figura 11.1

Uno schema per la comprensione delle relazioni tra ambiente e utente nelle organizzazioni di servizio.

Fonte: adattato da M.J. Bitner, "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing* 56 (aprile 1992), pp. 57-71. Riprodotto su autorizzazione dell'American Marketing Association.

positivi che potrebbero indirizzarci verso un determinato luogo, come il desiderio di rimanere, di esplorare, di lavorare e di affiliarsi.⁸ I comportamenti di allontanamento riflettono l'atteggiamento opposto: il desiderio di non rimanere, di non esplorare, di non lavorare, di non affiliarsi. In uno studio sui consumatori nel commercio al dettaglio, i ricercatori hanno scoperto che i comportamenti di avvicinamento (tra cui il piacere di fare shopping, la voglia di tornare, una disposizione favorevole verso gli altri, il gusto di spendere, il piacere di gronzolare e di esplorare il punto di vendita) erano influenzati dalle percezioni relative all'ambiente.⁹ Gli esempi in proposito abbondano: i gestori di un supermarket 7-Eleven, per esempio, diffondevano apposta una "musica da ascensore" per allontanare quella clientela di minorenni chiososi che danneggiava l'immagine del supermarket.

Oltre a stimolare o a scoraggiare l'ingresso, il servicescape può effettivamente influenzare il livello di efficacia dell'azione dei clienti e dei dipendenti all'interno del punto di vendita. Ognuno di noi entra in contatto con clienti e dipendenti di un determinato servizio, avendo in mente un obiettivo o uno scopo che può trovare supporto od opposizione nell'ambiente in cui si esplica il servizio stesso.

Interazioni sociali Oltre a produrre degli effetti sui comportamenti individuali dei clienti e dei dipendenti, il servicescape influenza la natura e la qualità delle loro interazioni, specie nei servizi interpersonali. Alcuni autori hanno affermato che "tutte le interazioni sociali sono influenzate dal contenitore fisico in cui avvengono".¹⁰ Il "contenitore fisico" può incidere sulla natura dell'interazione sociale in termini di durata e di progressione effettiva degli eventi: in molte situazioni di servizio l'azienda in effetti vorrà assicurare questa progressione (un "copione standard") e limitare la durata del servizio.

Le variabili ambientali, come la vicinanza fisica, la disposizione dei sedili, le dimensioni del servicescape e la flessibilità operativa possono definire le possibilità e i limiti degli episodi sociali, come quelli che si verificano tra i clienti e i dipendenti o reciprocamente tra i clienti. La struttura stessa di una nave da crociera può contribuire a definire le regole sociali, le convenzioni e le aspettative che regolano questo contesto e quindi a definire la natura dell'interazione sociale.¹¹ La stessa vicinanza dei passeggeri che prendono il sole sul ponte prescriverà in sé e di per sé determinati modelli di comportamento. La crociera non è certo il tipo di vacanza consigliabile a un misantropo solitario! Alcuni autori hanno sostenuto che i modelli ricorrenti di comportamento sociale si associano a dei particolari contesti fisici e che, quando le persone incontrano quei contesti, il loro comportamento sociale si può prevedere.¹²

Esempi di come gli ambienti influenzino le interazioni sociali - e di come queste interazioni condizionino a loro volta l'ambiente - se ne trovano in abbondanza.¹³ L'osservazione casua-

le di quel fenomeno commerciale che è la "Nike Town Chicago" (Caso 11.1) dimostra che questa forma di "commercio-intrattenimento" condiziona i comportamenti dei consumatori, ma nello stesso tempo permette loro di creare e interpretare delle realtà e delle esperienze soggettive.¹⁴

11.4.3 Reazioni interne al servicescape

I dipendenti e i clienti reagiscono alle sollecitazioni dell'ambiente fisico sul piano cognitivo, emozionale e fisiologico e queste reazioni influenzano i loro comportamenti nell'ambiente, come si vede nella parte intermedia della Figura 11.1. In altre parole, il servicescape percepito non induce direttamente le persone a comportarsi in un determinato modo. Anche se qui le esaminiamo separatamente, le reazioni interne sono chiaramente interdipendenti: le convinzioni di una persona su un determinato posto (una reazione cognitiva) possono benissimo influenzare la reazione e viceversa. Per esempio, i pazienti che entrano in uno studio dentistico strutturato in maniera da calmarli e ridurre l'ansia (reazioni emozionali) si convinceranno che il dentista sia una persona scrupolosa e competente (reazioni cognitive).

Ambiente e cognizione Il servicescape percepito può incidere sulle convinzioni delle persone riguardo a un determinato luogo e sulle persone e i prodotti che si trovano in quel luogo. In un certo senso, il servicescape si può assimilare a una forma di comunicazione non verbale, che trasmette un significato attraverso il cosiddetto "linguaggio dell'oggetto".¹⁵ Per esempio, determinati elementi ambientali, come l'arredamento dello studio e gli abiti indossati dall'avvocato, possono influenzare le convinzioni di un potenziale cliente sulle qualità professionali del legale, sul livello delle sue parcelle e sulla sua affidabilità. In altri casi, le percezioni del servicescape aiutano semplicemente le persone a distinguere un'azienda, influenzandone le modalità di categorizzazione.

La percezione complessiva del servicescape consente al consumatore o al dipendente di categorizzare mentalmente l'impresa. Le ricerche dimostrano che, nel settore della ristorazione, una determinata configurazione degli elementi ambientali suggerisce l'idea del fast food, mentre un'altra richiama alla mente l'idea del ristorante elegante di tipo tradizionale.¹⁶ In queste situazioni, gli elementi ambientali fungono da "scorciatoia rappresentativa", in quanto mettono i clienti in condizione di distinguere tra i diversi tipi di ristoranti.

Ambiente ed emozione Oltre a influenzare le opinioni, il servicescape percepito può stimolare direttamente delle reazioni emozionali, che influenzano a loro volta i comportamenti. Il solo fatto di trovarsi in un determinato luogo ci può far sentire allegri, di buon umore e rilassati, mentre essere in un altro posto ci può far sentire tristi, depressi e di cattivo umore. I colori, gli arredi, la musica e gli altri elementi che concorrono a formare l'atmosfera possono avere un effetto inesplicabile, e talvolta profondamente subconscio, sull'umore di coloro che si trovano in un determinato ambiente. In alcune persone, certi stimoli ambientali (i rumori, gli odori) tipici del-

⁸ A. Mehrabian e J.A. Russell, *An Approach to Environmental Psychology* (Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 1974).

⁹ R. Donovan e J. Rossiter, "Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach", *Journal of Retailing* 58 (primavera 1982), pp. 34-57.

¹⁰ D.J. Bennett e J.D. Bennett, "Making the Scene", in *Social Psychology through Symbolic Interactionism*, a cura di G. Stone e H. Farberman (Ginn-Blaisdell, Waltham, MA, 1970), pp. 190-96.

¹¹ J.P. Forgas, *Social Episodes* (Academic Press, Londra, 1979).

¹² R.G. Barker, *Ecological Psychology* (Stanford University Press, Stanford CA, 1968).

¹³ Per una rassegna di documenti qualificati su questo argomento, che spazia dai supermarket dei giocattoli ai centri per gli sposi, al commercio elettronico, al commercio al dettaglio giapponese e altro ancora, si veda *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*, a cura di J.F. Sherry, Jr. (NTC/Contemporary Publishing Company, Chicago, 1998).

¹⁴ J.F. Sherry, Jr., "The Soul of the Company Store: Nike Town Chicago and the Enlivened Brandscape", in *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*, a cura di J.F. Sherry, Jr. (NTC/Contemporary Publishing Company, Chicago, 1998), pp. 81-108.

¹⁵ A. Rapoport, *The Meaning of the Built Environment* (Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1982); R.G. Golledge, "Environmental Cognition", in *Handbook of Environmental Psychology*, a cura di D. Stokols e I. Altman (John Wiley, New York, 1987), vol. 1, pp. 131-74.

¹⁶ J.C. Ward, M.J. Bitner e J. Barnes, "Measuring the Prototypicality and Meaning of Retail Environments", *Journal of Retailing* 69, n. 2 (1992), pp. 194-220.

Caso 11.1 Nike Town Chicago

“La Nike Town Chicago è strutturata simile a un teatro e i nostri consumatori sono il pubblico che partecipa alla rappresentazione. Nike Town ci dà la possibilità di esplorare e di sperimentare delle soluzioni innovative per entrare in comunicazione con i nostri clienti.”

Nike Town Chicago (NRC) è la rappresentazione materiale dello slogan aziendale “Just Do It” (“Faielo e basta”). La NRC e le altre Nike Town sparse negli Stati Uniti illustrano il ruolo del servicescape nel costruire la marca, nel fornire ai clienti un mezzo per interagire con essa e nel fare del marchio Nike qualcosa di vivo e reale. La NRC è il massimo della logica teatrale applicata al commercio.

Ma cos'ha di speciale la NRC? Cos'è che la distingue dagli altri ambienti di commercio al dettaglio? Anzitutto, è una mega-vetrina dell'intera produzione Nike. La reazione comune dei visitatori è la sorpresa: non immaginavano minimamente che la Nike avesse in assortimento tutti quei prodotti! E tutti gli elementi del servicescape incoraggiano l'acquisto d'impulso, la ricerca della gratificazione istantanea. Ma i prezzi sono molto alti, superiori a quelli applicati sugli stessi articoli negli altri negozi. È una scelta deliberata. Qui il servicescape e la particolare atmosfera della NRC mirano a costruire la marca, non necessariamente a vendere i prodotti né tanto meno a competere con gli altri punti di vendita, diretti e indiretti, della Nike.

Quando entrano nella NRC, i consumatori rimangono colpiti da quell'incredibile assortimento di prodotti. Il primo piano riproduce l'atmosfera del quartiere commerciale di una piccola cittadina, con l'acciottolato e i tombini. Statue e poster di personaggi famosi, grandi acquari, uno schermo tridimensionale su cui scorrono le immagini di scenari marini e sottomarini e tache contenenti prodotti storici e memorabilia accolgono i visitatori, che rimangono colpiti dall'immenità di questo luogo, che occupa tre piani interi.

Appena varcano la soglia, vedono i poster degli assi dello sport sponsorizzati dalla Nike e una straordinaria rassegna di scarpe su cui campeggia un banner con la scritta: “There is No Finish Line”. Il tema dello “stare a contatto con i grandi dello sport” trova continuamente eco nelle fotografie dei campioni, nelle statue dei grandi atleti e nei rumori di fondo, che riproducono l'atmosfera delle partite di basket e di altri sport.

L'immagine di Michael Jordan accompagna i visitatori durante tutto il percorso, a cominciare dalla statua che si trova nell'atrio. Al secondo piano i consumatori si trovano a contemplare dal basso una mega-fotografia di Michael Jordan che sembra volare attraverso le nuvole mentre effettua un poderoso stacco. Sempre al secondo piano si trova un mezzo campo da basket: sullo sfondo l'innno dei Chicago Bulls. Benché siano rappresentati anche altri sport (aerobica, tennis, golf) con tanto di accompagnamento sonoro, il secondo piano è dedicato prevalentemente al basket, a Michael Jordan e ad altre superstar di questo popolarissimo sport. I visitatori possono anche sovrapporre le mani e i piedi alle impronte di Charles Barkley e di Penny Hardaway.

Al terzo piano i clienti trovano delle vedute aeree della NRC e possono visitare l'Air Jordan Pavilion, una specie di santuario dedicato al mitico campione della pallacanestro. In questo piano ci sono anche dei mini-pedagioni per i bambini, nonché una mostra sulla storia della marca Nike. Dalle maniglie ai corrimani, dall'onnipresente logo Nike alla mega-fotografia di Michael Jordan, la NRC “incarna” la marca Nike. L'ambiente è la marca: attraverso il servicescape, il cliente crea una sua relazione personale con essa.

Fonte: J.F. Sherry, Jr., “The Soul of the Company Store: Nike Town Chicago and the Emplaced Brandscape”, in *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*, a cura di J.F. Sherry, Jr. (NRC/Contemporary Publishing Company, Chicago, 1998), pp. 119-46. Copyright © 1998 by NRC Contemporary Books. Riprodotto su autorizzazione della NRC Contemporary Books. La citazione iniziale è tratta da “Nike Town Comes to Chicago”, comunicato-stampa Nike, 2 luglio 1992, riportato in *ibid.*, p. 109.

lo studio odontoiatrico suscitano immediatamente dei sentimenti di paura e di ansia. In tutt'altri contesti, i saloni marmorei e la solennità della Corte Suprema di Washington trasmettono ad alcuni un senso di orgoglio e di riverenza, mentre la musica elettrizzante e l'ambiente colorato di un locale notturno producono nei frequentatori un senso di allegria e di eccitazione. Le reazioni dei consumatori alla Nike Town Chicago (Caso 11.1) sono in gran parte emozionali.

Gli studiosi di psicologia ambientale hanno analizzato le reazioni emozionali della gente agli ambienti fisici.¹⁷ E hanno concluso che qualunque ambiente, naturale o costruito dall'uomo, suscita delle emozioni che si possono leggere su due dimensioni principali: (1) piacere/pena e (2) grado di coinvolgimento (livello di stimolazione o di eccitazione).¹⁸ I servicescape che risultano, al tempo stesso, piacevoli e coinvolgenti andrebbero definiti *eccitanti*, mentre quelli piacevoli ma non coinvolgenti andrebbero chiamati *rilassanti*. I servicescape non piacevoli ma stimolanti si definiscono *inquietanti*, mentre quelli non piacevoli e noiosi si definiscono *cupi*.

Ambiente e fisiologia Il servicescape può anche incidere sulle persone, sul piano puramente fisiologico. Un rumore troppo forte può causare un disagio fisico, la temperatura di una stanza può far tremare o sudare gli occupanti, la qualità dell'aria può rendere difficile la respirazione e il riverbero della luce può limitare la visione e creare dei fastidi fisici. Tutte queste reazioni fisiologiche possono a loro volta influenzare direttamente l'apprezzamento di un determinato ambiente e la decisione di rimanerci. È risaputo che la comodità delle sedie di un ristorante influenza la permanenza dei clienti. Le ruvide sedie di un fast food inducono la maggior parte dei clienti ad andarsene entro un periodo di tempo largamente prevedibile. Allo stesso modo, la struttura dell'ambiente e le relative reazioni fisiologiche incidono sulla possibilità del dipendente di svolgere a dovere le proprie mansioni.

La Choice Hotels International, classificatasi nel 1998 al primo posto tra le catene alberghiere americane, ha usato come target le coppie con figli sposati e i cittadini più anziani per il ridisegno delle camere degli alberghi Rodeway ed EconoLodge. Una percentuale significativa di queste camere d'albergo è stata riconvertita a uso e consumo di questa clientela senior, con un'illuminazione più efficace, telefoni e telecomandi con i tasti più grandi e maniglie di sicurezza nelle docce.¹⁹ Gli interruttori a muro sono illuminati, per essere facilmente raggiungibili di notte. Per aiutare i clienti che soffrono di artrite, le porte hanno le maniglie a leva, in modo che, insieme a tutti i cassetti della stanza, si possano aprire con la pressione della mano, anziché con la rotazione del polso.

Variazioni nelle reazioni individuali In genere le persone reagiscono all'ambiente con le modalità che abbiamo appena descritto — in termini cognitivi, emozionali e fisiologici — e le loro risposte influenzano il comportamento che tengono nell'ambiente. Tuttavia la reazione non sarà sempre la stessa per ciascun individuo, le differenze di personalità e le condizioni momentanee,

¹⁷ Si veda, per esempio, A. Mehrabian e J.A. Russell, *An Approach to Environmental Psychology*, cit.; J.A. Russell e U.F. Lanius, “Adaptation Level and the Affective Appraisal of Environments”, *Journal of Environmental Psychology* 4, n. 2 (1984), pp. 199-235; J.A. Russell e G. Pratt, “A Description of the Affective Quality Attributed to Environments”, *Journal of Personality and Social Psychology* 38, n. 2 (1980), pp. 311-22; J.A. Russell e J. Snodgrass, “Emotion and the Environment”, in *Handbook of Environmental Psychology*, vol. 1, a cura di D. Stokols e I. Altman (John Wiley, New York, 1987), pp. 245-81.

¹⁸ J.A. Russell, L.M. Ward e G. Pratt, “Affective Quality Attributed to Environments”, *Environment and Behavior* 13, n. 3 (maggio 1981), pp. 259-88.

¹⁹ *Entrepreneur* magazine, 1998, “Empty Nests, Full Pockets”, *Brandweek* (23 settembre 1996), pp. 36 ss.; “Lodging Chain to Give Older Guests a Choice”, *The Wall Street Journal* (19 febbraio 1993), p. B1.

come l'umore o la ragione della presenza in quel determinato luogo, possono causare delle variazioni nelle modalità di reazione al servicescape.²⁰

Un tratto della personalità che incide in maniera comprovata sulle modalità di reazione all'ambiente è la ricerca di "stimoli". I cacciatori di emozioni cercano dei forti livelli di eccitazione in tutto ciò che fanno, mentre gli altri consumatori preferiscono dei gradi di stimolazione più bassi. Quindi i primi si troveranno particolarmente a loro agio in una rumorosa discoteca piena di luci stroboscopiche, mentre chi rifugge le emozioni forti si sentirà molto a disagio; analogamente, si è osservato che alcune persone sono più brave di altre a selezionare gli stimoli ambientali;²¹ coloro che li sanno selezionare sarebbero in grado di sperimentare una forte stimolazione, senza farsene condizionare, colore, invece, che non ne sono in grado si dimostrerebbero molto reattivi anche a dei livelli di stimolazione modesti. Anche la ragione specifica per cui si trova in un determinato servicescape può incidere sulla reazione del soggetto. Il passeggero che deve farsi un'ora di volo sarà meno sensibile all'atmosfera che si respira sull'aeroporto di quello che deve fare un viaggio transoceanico di dieci ore. E il manager che è ospite di un albergo per una riunione di lavoro reagirà all'ambiente diversamente da una coppia che si trova nello stesso albergo per trascorrervi la luna di miele.

Anche gli umori temporanei possono indurre la gente a reagire diversamente agli stimoli ambientali. Una persona che si sente stanca e frustrata dopo una lunga giornata di lavoro reagirà diversamente a un ristorante di lusso, rispetto a chi è reduce da un rilassante weekend lungo.

La cosa importante da ricordare è che non tutti reagiranno sempre nello stesso modo all'ambiente: gli umori, le finalità e le aspettative individuali possono influenzare significativamente la risposta agli stimoli. Ma le caratteristiche comuni di personalità (la ricerca di stimoli, lo screening ambientale) possono indurre certi gruppi a comportarsi con modalità prevedibilmente simili.

11.4.4 Le dimensioni ambientali del servicescape

Nei paragrafi precedenti abbiamo descritto alcuni comportamenti dei clienti e dei dipendenti nel servicescape e abbiamo evidenziato le tre reazioni principali - cognitive, emozionali e fisiologiche - che determinano questi comportamenti. Qui esaminiamo, invece, il complesso mix di caratteristiche ambientali che influenza queste reazioni e questi comportamenti (la parte sinistra della Figura 11.1). In particolare, le dimensioni ambientali dell'elemento fisico possono comprendere tutti i fattori fisici obiettivi controllabili dall'azienda per rafforzare (o limitare) le azioni dei dipendenti e dei clienti. C'è un elenco infinito di possibilità: illuminazione, colori, insegne, tessuti, qualità dei materiali, arredi, layout, tappezzeria, temperatura ecc. Nella figura, e nella teorizzazione che stiamo per fare, le centinaia di possibili elementi che concorrono a formare "l'ambiente" sono state classificate in tre dimensioni complessive: *condizioni ambientali; layout spaziale e funzionalità; segnali, simboli e manufatti*.

Le tre dimensioni vengono discusse separatamente, ma la psicologia ambientale ci ha insegnato che le persone reagiscono agli ambienti in maniera olistica: ciò significa che, pur percependo degli stimoli separati (il livello di rumore, il colore, l'estetica in quanto tali), gli individui rispondono a un determinato ambiente in base alla configurazione totale degli stimoli. Quindi,

benché vengano definite separatamente, è importante ricordare che le dimensioni dell'ambiente sono percepite, sia dai dipendenti sia dai clienti, come un modello unitario di stimoli interdipendenti. La reazione olistica è rappresentata nella Figura 11.1 alla voce "servicescape percepito".

Condizioni ambientali Le condizioni dell'ambiente includono le caratteristiche di fondo di un determinato luogo, come la temperatura, l'illuminazione, il rumore, la musica, il profumo e il colore. Tutti questi fattori possono incidere profondamente sulle modalità con cui la gente percepisce, giudica e reagisce a un determinato ambiente di servizio. Diversi studi hanno documentato per esempio gli effetti della musica sulla percezione dei prodotti da parte dei consumatori, sulla sensazione del tempo trascorso in attesa del servizio e sulla quantità di denaro che hanno speso.²² Quando c'è un sottofondo musicale, i clienti tendono a percepire un minor investimento di tempo nello shopping e nelle code. Una musica più lenta, a volumi più bassi, crea un senso di maggior rilassamento nei consumatori, che in alcuni casi spendono di più. Inoltre è dimostrato che essi si trattengono più a lungo nell'ambiente di servizio quando la musica "si addice" al prodotto o risponde ai loro gusti musicali.

Altri studi hanno dimostrato, con modalità più o meno analoghe, gli effetti del profumo sulle reazioni dei consumatori.²³ Sappiamo tutti che il profumo che si diffonde dalle pasticcerie, dai coffee shop e dalle tabaccherie può essere usato per attrarre i clienti, che per merito di quei gradevoli aromi possono anche trattenerci di più. Sappiamo inoltre che la presenza di un profumo può ridurre la percezione del tempo trascorso e migliorare le valutazioni sull'ambiente commerciale. Profumi coerenti con il tipo di prodotto inducono i clienti a dedicare più tempo alla decisione sull'articolo da scegliere.

Le condizioni dell'ambiente hanno un effetto più rilevante anche quando il cliente o il dipendente passa tanto tempo nel servicescape. L'impatto della temperatura, della musica, degli odori e dei colori si rafforza nel tempo. Le condizioni ambientali risultano particolarmente influenti anche quando si trovano in conflitto con le aspettative del cliente o del dipendente.

Layout spaziale e funzionalità Poiché in genere gli ambienti di servizio mirano a soddisfare determinati desideri o bisogni dei clienti, il layout spaziale e la funzionalità dell'ambiente sono particolarmente importanti. Il termine "layout spaziale" fa riferimento alla disposizione dei macchinari, delle attrezzature e degli arredi, alla forma e alle dimensioni di questi oggetti e alle rela-

²² Per ricerche riguardo agli effetti della musica sui consumatori si veda: J. Baker, D. Grewal e A. Parasuraman, "The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image", *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (1994), pp. 328-39; J. Chebat, C. Gelineau-Chebat e P. Filiatrault, "Interactive Effects of Musical and Visual Cues on Time Perception: An Application to Waiting Lines in Banks", *Perceptual and Motor Skills* 77 (1993), pp. 95-102; L. Dube, J. Chebat e S. Morin, "The Effects of Background Music on Consumers' Desire to Affiliate in Buyer-Seller Interactions", *Psychology and Marketing* 12, n. 4 (1995), pp. 305-19; J.D. Herington e L.M. Capella, "Effects of Music in Service Environments: A Field Study", *The Journal of Service Marketing* 10, n. 2 (1996), pp. 26-41; J.D. Herington e L.M. Capella, "Practical Applications of Music in Service Settings", *Journal of Services Marketing* 8, n. 3 (1994), pp. 50-65; M.K. Hui, L. Dube e J. Chebat, "The Impact of Music on Consumers' Reactions to Waiting for Services", *Journal of Retailing* 73, n. 1 (1997), pp. 87-104.

²³ Per ricerche riguardo agli effetti del profumo sulle reazioni dei consumatori si veda: D.J. Mitchell, B.E. Kahn e S.C. Knasko, "There's Something in the Air: Effects of Congruent and Incongruent Ambient Odor on Consumer Decision Making", *Journal of Consumer Research* 22 (settembre 1995), pp. 229-38; E.R. Spangenberg, A.E. Crowley e P.W. Henderson, "Improving the Store Environment: Do Olfactory Cues Affect Evaluations and Behaviors?", *Journal of Marketing* 60 (aprile 1996), pp. 67-80.

²⁰ A. Mehrabian e J.A. Russell, *An Approach to Environmental Psychology*, cit.; J.A. Russell e J. Snodgrass, "Emotion and the Environment", cit.

²¹ A. Mehrabian, "Individual Differences in Stimulus Screening and Arousalability", *Journal of Personality* 45, n. 2 (1977), pp. 237-50.

zioni spaziali che esistono tra di loro. La funzionalità indica la capacità di questi stessi elementi di facilitare il conseguimento degli obiettivi, sia da parte dei clienti sia da parte dei dipendenti.

Il layout spaziale e la funzionalità dell'ambiente sono particolarmente importanti per i clienti in ambito self-service, dove devono autoprodurre il servizio e non possono affidarsi all'assistenza dei dipendenti. Dunque la funzionalità degli sportelli bancomat, dei ristoranti self-service, dei distributori automatici di benzina e dello shopping su Internet è determinante per il successo del servizio e per la soddisfazione degli avventori.

L'importanza del layout è evidente soprattutto nel commercio al dettaglio, dove può influenzare, come dimostrano le indagini, la soddisfazione del cliente, la performance del punto di vendita e il comportamento di ricerca del consumatore.²⁴ L'accessibilità del layout, l'estetica dell'ambiente e il comfort dei sedili incidono sulle percezioni di qualità anche negli spettacoli sportivi e nelle case da gioco.²⁵

Segnali, simboli e manufatti Molti elementi presenti nell'ambiente fisico fungono da segnali, espliciti o impliciti, che descrivono in qualche modo il luogo ai suoi utilizzatori. Le insegne collocate all'interno e all'esterno di una struttura sono degli elementi di comunicazione esplicite. Si possono usare come etichette distintive (il nome dell'azienda, il nome del reparto), a scopo direzionale (ingressi, uscite) e per comunicare delle regole di comportamento (è vietato fumare, i bambini devono essere accompagnati da un adulto). È dimostrato che dei segnali appropriati riducono la percezione di sovraffollamento e di stress.

Altri simboli e realizzazioni comunicano in modo meno diretto dei segnali e quindi forniscono agli utenti delle indicazioni implicite sul significato dell'ambiente, sulle norme e sulle aspettative comportamentali che lo caratterizzano. La qualità dei materiali usati nella costruzione, la presenza di opere d'arte, l'esposizione di certificati e fotografie alle pareti, il rivestimento dei pavimenti e gli oggetti personali in mostra concorrono a comunicare un significato simbolico e a creare un'impressione estetica complessiva. I significati attribuiti ai simboli ambientali e agli oggetti utilizzati hanno una precisa valenza culturale, come spiegato nel box successivo. I direttori dei ristoranti americani, per esempio, sanno che le tovaglie bianche e le luci soffuse simboleggiano un servizio accurato e dei prezzi relativamente alti, mentre il servizio al banco, gli arredi in plastica e un'illuminazione intensa indicano l'opposto. Negli uffici certi indizi, come la dimensione e la collocazione della scrivania, simboleggiano uno status e si possono usare per rinforzare l'immagine professionale.²⁶

Le insegne, i simboli e i manufatti sono particolarmente importanti nel determinare le prime impressioni e nel comunicare i concetti di un nuovo servizio. Quando non hanno familiarità con un determinato fornitore di servizi, i clienti vanno alla ricerca di indizi ambientali che li aiutino a inquadrare il posto e a formarsi le prime aspettative di qualità.

Le insegne, i simboli e i manufatti possono rivelarsi fondamentali anche per il riposizionamento e la differenziazione di un servizio.

È il caso della compagnia di navigazione Moby Lines, che opera essenzialmente mediante

²⁴ Si veda J.M. Sulek, M.R. Lind e A.S. Maruchek, "The Impact of a Customer Service Intervention and Facility design on Firm Performance", *Management Science* 41, n. 11 (1995), pp. 1763-73; P.A. Titus e P.B. Everett, "Consumer Wayfinding Tasks, Strategies, and Errors: An Exploratory Field Study", *Psychology and Marketing* 13, n. 3 (1996), pp. 265-90.

²⁵ K.L. Wakefield e J.G. Blodgett, "The Effect of the Servicescape on Customers' Behavioral Intentions in Leisure Service Settings", *The Journal of Services Marketing* 10, n. 6 (1996), pp. 45-61.

²⁶ T.R.V. Davis, "The Influence of the Physical Environment in Offices", *Academy of Management Review* 9, n. 2 (1984), pp. 271-83.



La McDonald's adatta i servicescape per allinearli alla cultura

Le nostre reazioni agli elementi e al design dell'ambiente fisico sono condizionate in larga misura dalla nostra cultura e dalle aspettative che si sono formate nel corso della nostra vita, condizionate a loro volta dalla cultura in cui viviamo. Si pensi semplicemente a un elemento del design - il colore - e alla varietà di utilizzi che ha nelle diverse culture. Si confrontino le tinte smorzate che caratterizzano i ristoranti giapponesi di tutto il mondo con il rosso lacca che contraddistingue i ristoranti cinesi. Altre differenze culturali - spazio individuale, preferenze in tema di distanza sociale, sensibilità all'affollamento - possono incidere sul modo in cui i consumatori vivono il servicescape nei vari paesi del mondo.

La McDonald's Corporation riconosce queste aspettative di origine culturale e quindi lascia liberi i suoi licenziatari di progettare autonomamente i loro servicescape. La maggior parte dei McDonald's sono di proprietà di imprenditori locali, i dipendenti sono indigeni e le strategie di marketing riflettono i modelli di acquisto e le preferenze dei consumatori locali. In tutti i casi, il ristorante è una "istituzione comunitaria", coinvolta nelle cause sociali e negli eventi locali.

Fa parte della strategia McDonald's assicurare che i suoi ristoranti, in ogni parte del mondo, riflettano le culture e le comunità in cui si trovano a operare: ciò consente loro di rispecchiare le comunità che servono. Allo stesso tempo McDonald's consente a questa energia creativa di tradursi in soluzioni estetiche e strategie di marketing originali, ma è estremamente rigida sulle procedure operative e sui menu.

Gli archi dorati sono sempre presenti, ma un breve giro del mondo mette in luce l'ampia varietà di soluzioni estetiche con cui la McDonald's si presenta alle diverse comunità locali.

- **Bologna, Italia.** In questa città, nota da secoli come "la città degli archi", la McDonald's si è ispirata al particolare stile di quei porticati storici. Anche il pavimento del ristorante è stato fatto a mano usando delle antiche tecniche. La direzione del locale ha utilizzato architetti e artisti locali per modificare i classici archi dorati secondo la tradizione stilistica di questa città.
- **Parigi, Francia.** Il McDonald's ubicato vicino alla Sorbona riflette la specificità di quell'ambiente. Il servicescape ricorda da vicino una biblioteca, con tanto di libri rilegati, statue e mobili di legno massiccio.
- **Salen, Svezia.** Sulle piste di Indvallen, l'area sciistica di Salen, si può trovare il primo ristorante del mondo a uso e consumo degli sciatori: si chiama McSki e si trova accanto allo skilift principale. L'edificio è diverso da tutti gli altri McDonald's, in quanto è costruito in stile montano, foderato di pannelli di legno e inserti di pietra naturale provenienti dalla zona. Gli sciatori possono andare direttamente al banco di servizio senza neppure togliersi gli sci oppure possono sedersi all'interno o all'esterno.
- **Beijing, Cina.** I McDonald's della capitale sono diventati dei veri e propri ritrovi, con un ruolo molto diverso da quello di mero ristorante fast food che ricoprono negli Stati Uniti. Fanno parte della comunità, accolgono giovani e vecchi, coppie e famiglie. I clienti vi si trattengono a lungo, rilassandosi, chiacchierando, leggendo, gustandosi la musica o festeggiando i compleanni. I teenager e le giovani coppie li considerano evidentemente dei posti molto romantici. L'enfasi su un'atmosfera familiare tipicamente cinese si nota dalle pareti intere dei locali, coperte di poster che esaltano i valori della famiglia.
- **Tokyo, Giappone.** Alcuni McDonald's del Giappone sono ubicati in zone di altissimo pregio, come il quartiere Ginza di Tokyo, mentre quasi tutti gli altri si trovano vicino alle grandi stazioni ferroviarie o nelle zone di grande traffico. Questa collocazione mette l'accento sulla comodità e sulla rapidità, più che sul comfort e sulla socializzazione. I tipici McDonald's giapponesi sono piuttosto piccoli e hanno un numero limitato di posti a sedere. I clienti mangiano frequentemente in piedi oppure siedono su degli sgabelli di fronte a dei tavoli stretti. Anche

(segue)

(continua)

l'esclusivo locale di Ginza ha pochi posti a sedere. Alcuni di questi McDonald's mettono a disposizione una piccola sala al primo piano, con un numero limitato di posti a sedere (quasi sempre sgabelli, anziché tavoli e sedie) al secondo piano. I giovani - dai teenager agli scolari - sono i frequentatori più assidui di questi locali.

Fonti: *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*, a cura di J.L. Watson (Stanford University Press, Stanford, CA, 1997); "A Unique Peak", *Franchise Times* 3, n. 4 (1997), p. 46; "McDonald's Turns Up the Heat on Fast Food", serie di videocassette allegata a C.L. Bovee, M.J. Houston e J.V. Thill, *Marketing*, 2ª ed. (McGraw-Hill, New York, 1995).

navi traghetto. L'azienda, modificando il servicescape, sta cercando di differenziarsi dai concorrenti rimuovendo l'immagine del viaggio "spartano" che caratterizza le navi traghetto e ricreando l'atmosfera e il livello di comfort tipico delle crociere. Infatti, nelle nuove navi, l'ambiente è pensato in particolar modo per le famiglie e offre una grande sala lounge, un self-service, una steak house, uno sport bar, una pizza corner e una caffetteria. Naturalmente anche le cabine sono molto curate nell'arredamento e sono tutte dotate di servizi, così da consentire all'azienda di eliminare il concetto di classe di viaggio e offrire indistintamente a tutti i passeggeri un'esperienza di qualità.

11.5 Approcci alla comprensione degli effetti prodotti dal servicescape

Dallo schema di riferimento, dalle teorie e dalle indicazioni delle ricerche commentate finora, si deduce chiaramente che il servicescape può avere degli effetti assai profondi, sia sui clienti sia sui dipendenti delle organizzazioni di servizi. Per progettare degli ambienti, che funzionino sia dal punto di vista di marketing sia da quello del comportamento organizzativo, le aziende devono studiare a fondo gli aspetti ambientali e pianificare in modo strategico le decisioni da prendere in questo campo. Le esigenze degli utenti finali e le istanze delle diverse unità funzionali vanno tenute ben presenti nelle decisioni relative alla struttura ambientale.

In questo paragrafo esaminiamo i diversi mezzi con cui l'organizzazione può venire a conoscenza delle reazioni e delle preferenze degli utenti rispetto ai diversi tipi d'ambiente. Analizziamo qui questi approcci perché spesso è molto difficile capire la vera importanza dell'elemento fisico: ciascuno di essi presenta dei vantaggi e degli svantaggi.

11.5.1 Indagini sull'ambiente

L'indagine sull'ambiente chiede alle persone (clienti o dipendenti) di indicare i loro bisogni e le loro preferenze rispetto alle diverse configurazioni ambientali, rispondendo alle domande contenute in un questionario.

Alcune ricerche hanno consentito di mettere a punto una scala di misurazione generale con cui valutare la "qualità percepita del servicescape". La scala misura le percezioni relative a tre fattori: atmosfera, design e condizioni sociali.

I vantaggi delle indagini consistono nella facilità di somministrazione e d'interpretazione dei risultati. In genere i dati vengono raccolti attraverso dei questionari standardizzati e i risultati si

possono immettere nel computer e interpretare facilmente. Si possono gestire migliaia di questionari inviandoli per posta o proponendoli per telefono; perciò le dimensioni del campione possono essere molto estese e si possono esplorare simultaneamente numerose variabili ambientali. La negatività principale dell'indagine ambientale è che a volte i risultati sono meno validi di quelli che si ottengono con altri metodi; vale a dire che le risposte alle domande del questionario non riflettono in modo esatto i sentimenti degli intervistati né i loro comportamenti futuri.

11.5.2 Osservazione diretta

Usando l'osservazione si possono descrivere nel dettaglio le condizioni e le dimensioni ambientali, nonché le reazioni e i comportamenti dei clienti e dei dipendenti che si trovano nel servicescape. In sostanza, l'osservatore tenta di riempire le caselle dello schema nella Figura 11.1 con i dettagli relativi a un contesto specifico, tenendolo sotto osservazione per un determinato periodo di tempo.

I vantaggi dell'osservazione diretta, se effettuata da persone addestrate in modo adeguato e in possesso delle necessarie capacità, sono rappresentati dalla profondità e dall'accuratezza delle informazioni acquisite. La connessione tra gli elementi che concorrono a formare l'ambiente e le reazioni e interazioni dei soggetti che vi partecipano si può registrare senza essere notati, accrescendo così la validità delle indicazioni, ben al di là di quello che è possibile ricavare da un'indagine standardizzata. Quelle segnalazioni potrebbero essere di grande utilità per il ridisegno del servicescape o per il confronto tra le diverse facilities. L'osservazione diretta può essere utile anche quando c'è un interrogativo molto specifico, relativo al servicescape, che ha bisogno di risposta; per esempio: "Quali sono i flussi del traffico interno al centro commerciale durante le ore di punta e i nuovi segnali sono efficaci nell'indirizzare i clienti?".

Gli svantaggi dell'osservazione diretta riguardano essenzialmente i costi, sia in termini monetari sia di tempo. In primo luogo, i ricercatori che osservano il servicescape devono essere molto ben addestrati e perfettamente a conoscenza dei metodi etnografici, il che rende estremamente costosa la raccolta dei dati. In secondo luogo, bisogna consentire loro di effettuare l'osservazione per un certo periodo di tempo e l'interpretazione dei loro rilievi dettagliati può comportare un grosso impegno lavorativo. Infatti, a differenza del metodo dell'indagine, i dati non si possono normalmente inserire nel computer e analizzare, ricavandone dei risultati quantitativi nitidi e lineari.

11.5.3 Esperimenti

I metodi sperimentali sono una delle soluzioni più valide per valutare le reazioni specifiche dei clienti e dei dipendenti alle modifiche o alle alternative ambientali, quando è importante conoscere le reazioni e le preferenze effettive. Gli esperimenti comportano l'esposizione di gruppi di clienti a diverse configurazioni ambientali e la misurazione delle loro reazioni. In due studi, la musica di sottofondo di alcuni supermercati e ristoranti è stata modificata, misurando gli effetti di questi cambiamenti sull'intensità del traffico, sulle vendite e su altre variabili.²⁷ In entrambi i casi, il tipo di musica diffusa aveva un effetto sulle vendite. Eppure è improbabile che i clienti siano consci di questo effetto o che siano in grado di prevedere - davanti a una domanda di questo tipo - che acquisteranno di più quando ascolteranno un certo tipo di musica.

²⁷ R. Milliman, "Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers", *Journal of Marketing* 46 (estate 1982), pp. 86-91; R. Milliman, "The Influence of Background Music on the Behavior of Restaurant Patrons", *Journal of Consumer Research* 13 (settembre 1986), pp. 286-89.

I vantaggi degli esperimenti stanno prima di tutto nella validità dei risultati: ciò significa che, se l'esperimento viene condotto a dovere, ci si può fidare dei risultati. Poiché le dimensioni ambientali incidono spesso sulle persone a livello di subconscio e interagiscono fino a formare un quadro composito, è difficile ottenere, in assenza di un'esperienza effettiva, delle risposte accurate alle domande sull'ambiente.

Come per l'osservazione diretta, gli svantaggi degli esperimenti riguardano principalmente i costi e il tempo. In teoria, bisognerebbe progettare dei prototipi reali di servicescape, sottoponendo le diverse alternative ad altrettanti gruppi di consumatori. Tuttavia, dati i costi che comporta la costruzione di questi prototipi reali, sarà necessario usare qualche forma di simulazione (descrizioni verbali, foto/diapositive, modelli su scala ridotta, videocassette, simulazione al computer). Gli psicologi ambientali e gli studiosi di marketing hanno dimostrato che gli ambienti simulati possono produrre dei risultati simili a quelli che si otterrebbero negli ambienti reali.²⁸

11.5.4 Mappature fotografiche

La mappatura fotografica offre, in sostanza, una visualizzazione del servizio nelle singole fasi di azione che coinvolgono il cliente. Il supporto può essere una diapositiva, una fotografia o la videocassetta dell'intero processo di servizio ripreso dal punto di vista del cliente. Combinando lo schema di progettazione del servizio con le immagini, i manager e gli altri operatori possono vedere qual è effettivamente il servizio dal punto di vista del cliente. La mappatura fotografica può mettere a disposizione un eccellente strumento analitico per cominciare a valutare il processo di servizio. Una mappatura fotografica del "soggiorno alberghiero di una notte" che abbiamo visto nel Capitolo 9 includerebbe uno schema di progettazione come quello di Figura 9.5, accompagnato dalle fotografie o dalla videocassetta di tutto il processo rappresentato nella parte superiore dello schema.

Le mappature fotografiche sono estremamente utili per fornire una documentazione chiara e logica del processo fisico, così com'è, in una determinata situazione di servizio. Prima di apportarvi dei cambiamenti, bisognerebbe rendere visibile il processo attuale a tutti i soggetti coinvolti. Le fotografie e/o le videocassette danno maggiore profondità allo schema di progettazione del servizio che impone una certa logica all'analisi del processo. La mappatura fotografica può dare un quadro molto vivido della realtà. Il suo svantaggio principale è che costituisce solo un punto di partenza. In sé e di per sé non risponde a nessuna domanda, ma ne suscita parecchie; inoltre, non fornisce alcun indizio sulle preferenze e sui bisogni dei clienti e dei dipendenti, tuttavia potrebbe fungere da catalizzatore per raccogliermene le opinioni.

²⁸ Si veda J.E.G. Bateson e M. Hui, "The Ecological Validity of Photographic Slides and Videotapes in Simulating the Service Setting", *Journal of Consumer Research* (settembre 1992), pp. 271-81; J.L. Nussler, "Perception, Cognition, and Evaluation of Urban Places", in *Public Places and Spaces*, a cura di I. Altman e E.H. Zube (Plenum Press, New York, 1989), pp. 31-56.

Spunti di discussione su un caso aziendale

MP2: il servicescape low cost

Sempre più di frequente si assiste all'apertura di nuovi aeroporti che sembrano una combinazione tra un albergo di lusso e un centro commerciale; ma l'utilizzo di queste nuove e costose strutture non può che produrre anche delle ricadute sul prezzo finale del biglietto che le compagnie aeree praticano ai loro passeggeri. Tale tendenza, però, male si associa a quella che vede il successo crescente delle compagnie aeree low cost, che fanno leva su tutti gli strumenti a loro disposizione per cercare di ridurre il prezzo del biglietto e quindi anche sulla scelta degli aeroporti in cui fare scalo.

In quest'ottica, a Marsiglia è stato creato MP2 (la sigla sta per Marseille Provence 2) il primo scalo low cost del mondo; tutto in questo aeroporto - strutture, attrezzature, processi, servizi - è progettato con l'obiettivo di consentire, alle compagnie che ne fanno uso, di ridurre il costo del biglietto. Innanzitutto la struttura, in cui non si trovano l'acciaio, il vetro e le linee architettoniche innovative che caratterizzano la maggior parte degli aeroporti di nuova generazione, bensì un semplice parallelepipedo che all'esterno è di colore grigio e all'interno è dipinto con tinte forti, come verde acido, viola mosto e arancione elettrico. Il pavimento è grigio, senza marmi o piastrelle, con i tombini in vista, mentre sulle pareti e sul soffitto sono bene in evidenza fili elettrici e canaline, tubature del riscaldamento e travi di metallo. Non c'è un vero e proprio impianto di aria condizionata, ma solo un sistema di riscaldamento e raffreddamento in grado di mantenere la temperatura interna a quello che la società di gestione definisce "un livello accettabile".

Per quanto riguarda gli altri servizi, le sedie per l'attesa sono poche e poco comode, il bar, come tutti i servizi optional nel trasporto low cost è, invece, abbastanza caro e, altrettanto lo sono i pochi negozi presenti. Manca del tutto un ufficio informazioni per i viaggiatori e, ovviamente, non sono previste sale vip o aree dedicate ai frequent flyer, anche la segnaletica è alquanto spartana e realizzata con semplici pannelli fissi per la segnaletica interna, mobili per le informazioni relative ai voli.

Lo scalo è privo di carrelli porta bagagli e i viaggiatori sono tenuti a trasportare le loro valigie da soli fino ai banchi dell'accettazione; il check-in è gestito manualmente, nel senso che ai banchi non vi sono computer, né stampanti, né nastri portabagagli. Di contro, l'addetto dispone di una serie di carte d'imbarco pre-compilate e di una lista dei passeggeri, mentre i bagagli da imbarcare sono portati, sempre dai passeggeri su un nastro trasportatore unico per tutta l'area del check-in. Nonostante questo però le procedure di imbarco non risultano particolarmente lunghe o noiose.

I controlli di sicurezza vengono, invece, svolti con un'accuratezza e un'attenzione che sono in linea con gli standard internazionali. Una volta superato il gate di accesso alla pista, niente bus o "finger" di collegamento tra il terminal e l'aeromobile, bensì i passeggeri devono recarsi a piedi fino all'aereo, che è parcheggiato di traverso a poche decine di metri dall'uscita. Grazie a questo accorgimento si riescono però a ridurre le manovre in arrivo e in partenza e si tagliano i tempi di volo Roma-Marsiglia di fare un viaggio di andata e ritorno in più al giorno.

Naturalmente anche i passeggeri in arrivo devono raggiungere il terminal a piedi e sono tenuti comunque a ritirare i loro bagagli, anche se si limitano solo a fare scalo a Marsiglia, poiché non sono previste procedure particolari per il trattamento dei bagagli dei passeggeri in transito.

Questa nuova formula, sebbene lanciata da poco sembra aver già raggiunto un discreto successo e oggi MP2 collega, con voli regolari, Marsiglia con circa trenta diverse località, europee e africane, grazie a una decina di compagnie low cost, che possono così avvalersi di un partner il cui sistema di offerta è perfettamente in linea con la loro filosofia e il loro approccio al cliente.

(segue)

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

Indice

Presentazione dell'edizione italiana	XVII
Presentazione della seconda edizione italiana	XIX
Prefazione	XXI
A chi si rivolge il testo?	XXI
Struttura del testo	XXII
Note di esposizione	XXII
Ringraziamenti dell'Editore	XXV
Parte prima - Le basi per il marketing dei servizi	
Capitolo 1 Introduzione ai servizi	3
1.1 Cosa sono i servizi?	3
1.1.1 Settori e imprese di servizi, servizi come prodotti, servizio al cliente e servizio derivato	5
1.1.2 Spettro della tangibilità	5
1.2 Perché un marketing dei servizi?	6
1.2.1 Un'economia basata sui servizi	6
1.2.2 Il servizio come imperativo di business nella produzione e nell'Information Technology	7
1.2.3 Le esigenze dei settori deregolamentati e dei servizi professionali	9
1.2.4 Le nuove tecnologie generano il bisogno di nuovi concetti di servizio	9
1.2.5 Il marketing dei servizi è diverso	10
1.2.6 I servizi generano profitti	11
1.2.7 Il livello dei servizi peggiora	11
1.3 Servizi e tecnologia	12
1.3.1 Nuove possibili offerte di servizi	12
1.3.2 Nuove modalità di erogazione di un servizio	13
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