



DISAQ

SCIENZE E MANAGEMENT DELLO SPORT  
E  
DELLE ATTIVITÀ MOTORIE (0515)

Economia e gestione dei servizi per lo  
sport  
A.A 2024-25

Modulo Marketing dei servizi

Prof. Mauro Cavallone



**Al termine di questo modulo vi saranno chiare/i:**

- ▶ **Le principali caratteristiche che identificano i settori dei servizi**
- ▶ **Quali sono le teorie a supporto del Marketing dei servizi**
- ▶ **Che cos'è e come funziona il blue print**
- ▶ **Il triangolo di Gronroos e la sua applicazione**
- ▶ **Ciclo positivo e ciclo negativo**
- ▶ **Il Ruolo della cultura nei servizi**
- ▶ **Fattori che influenzano il cambiamento dei gestori nei servizi**

## Marketing dei servizi: il mio punto di vista

Possiamo dire, infatti, che non esista settore primario o secondario quindi agricoltura o industria, che non abbia all'interno del proprio prodotto finito una pur minima, ma importantissima, componente di servizio.

Non possiamo immaginare il prodotto "pane", solamente come risultato del lavoro della terra e dell'uomo, ma dobbiamo vederlo come un insieme di valori aggiunti, che comprendono prima la terra, poi il grano, poi il mulino, poi la farina, poi il pane stesso, poi il servizio di creazione stesso e di distribuzione (che a questo bene fondamentale per l'alimentazione umana sono annessi).

Questo si può verificare ad esempio nell'industria: l'automobile prodotta dalla grande società, difficilmente potrebbe arrivare presso la concessionaria o diventare disponibile per il consumo da parte dell'acquirente senza l'intermediazione di agenti che operano nel settore dei servizi.

Il fatto stesso che dalla fabbrica venga consegnata per mezzo di TIR o autotreni alle succursali e dalle succursali venga riportata presso la concessionaria finale è un servizio che trasforma un bene del settore del settore secondario, l'autovettura da indisponibile a disponibile.

M.Cavallone, Il Marketing nel mondo dei servizi, 1990 p.5

---

## Definizione

“Un servizio è ogni atto o performance che un soggetto può offrire ad un altro, essenzialmente intangibile e che non risulta di proprietà di nessuno. La sua produzione può essere o non essere legata ad un prodotto fisico. Sempre di più, comunque, produttori, distributori e rivenditori stanno offrendo servizi di valore aggiunto, o semplicemente un eccellente servizio consumatori, per differenziarsi dalla concorrenza.”

Kotler, Keller 2008 - pag. 386

## Service mix

Molti servizi, comunque, non includono prodotti fisici, e diverse aziende di servizio puro stanno utilizzando internet per raggiungere i consumatori.

La componente servizio può rappresentare una parte più o meno importante dell'offerta:

- **prodotto puramente tangibile** (es. sapone, dentifricio)
- **prodotto tangibile con servizi di accompagnamento** (es. automobili e cellulari)
- **ibrido** (es. ristoranti)
- **servizio con un prodotto minore di accompagnamento** (es. volo in aeroplano)
- **servizio puro** (es. psicoterapia, centri estetici, consulenza)

## Service mix

- prodotto puramente tangibile



- prodotto tangibile con servizi di accompagnamento



- ibrido



- servizio con un prodotto minore di accompagnamento



- servizio puro

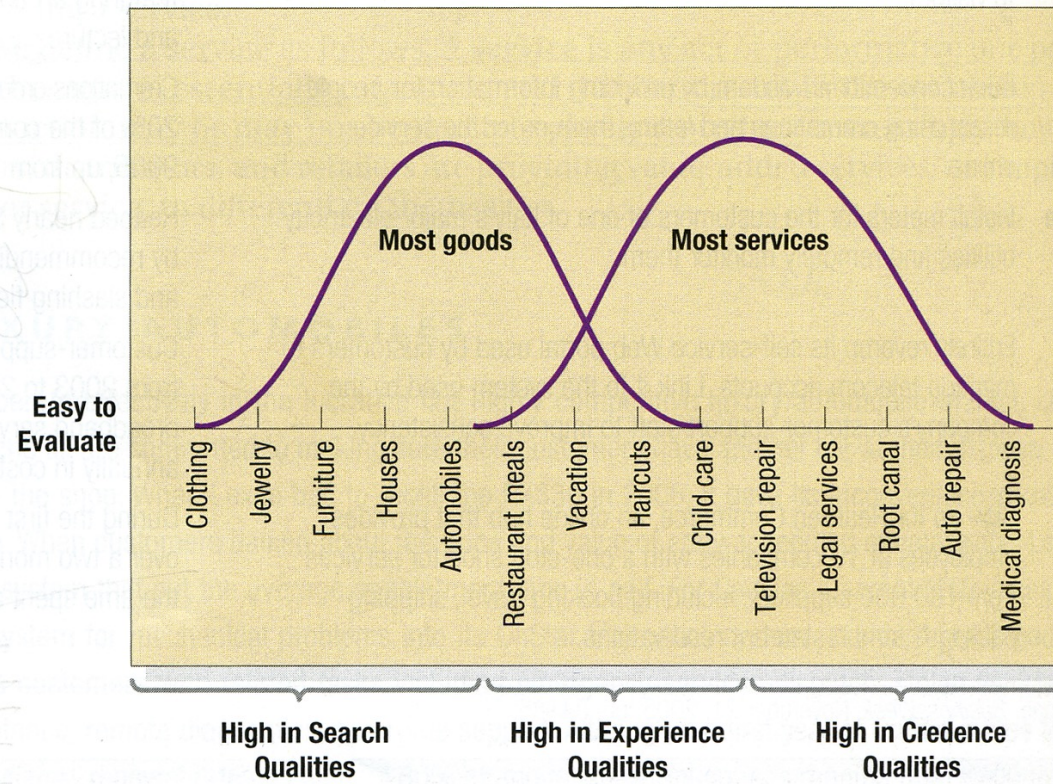


## Service mix

I servizi possono anche differenziarsi perché:

- sono **basati su strumentazione** (lavaggio automatico auto) o **basati sulle persone** (lavaggio vetri);
- possono essere consegnati attraverso **processi differenti** (i ristoranti possono essere fast-food, caffetterie, buffet)
- possono richiedere o meno la **presenza del cliente** (commercialista)
- sono focalizzati su **bisogni personali o di business** (compagnie telefoniche)
- il loro obiettivo può essere il **profitto o il non profit**, possono essere di **proprietà pubblica o privata** (ospedali)

## Service mix (segue)



Source: Kotler, Keller, "Marketing management" 13th edition, pag. 388



---

## Cos' è un servizio

SERVIZIO

=

UTILITÀ

E..... DELEGA

(per comodità o impossibilità?)



## Il mondo dei servizi

- in ogni settore dell' economia esiste una componente di servizio all' interno del bene realizzato
- non è possibile fornire un bene senza servire anche un servizio
- ogni settore utilizza in modo più o meno rilevante il servizio

---

## Categorie di servizi

1 il “Servizio - servizio”

2 il “Prodotto - servizio”

E’ molto difficile determinare dove inizi il “servizio” e dove finisca il “prodotto” e quanto uno dipenda dall’ altro.



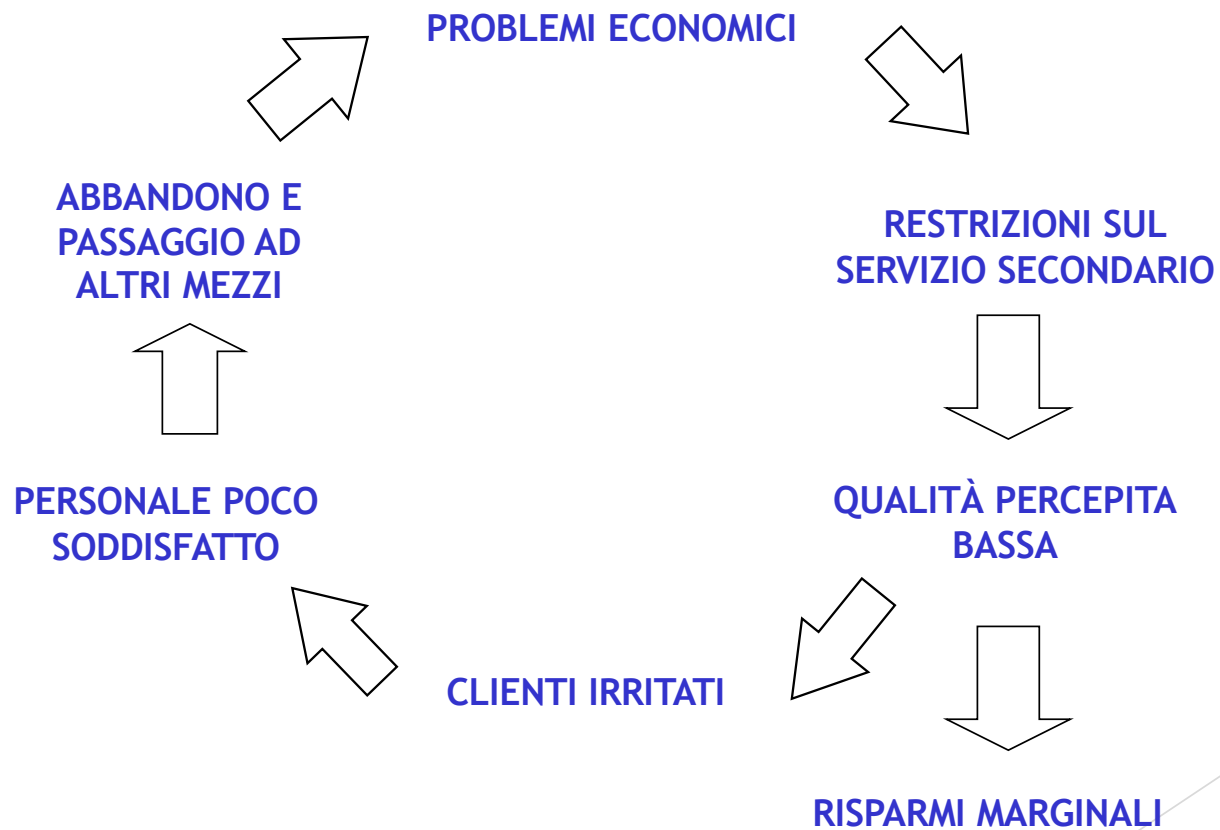
## Le caratteristiche dei servizi

- immaterialità
- contestualità (erogazione - consumo)
- partecipazione del cliente (nel processo produzione - erogazione)
- variabilità e imitabilità immediata

## Tre differenze

- **Disservizio:**  
è un servizio espletato dal personale addetto senza le caratteristiche che avrebbe dovuto avere
- **Mancanza di servizio:**  
la clientela ha deciso l'acquisto del servizio, ma questo non viene erogato
- **Servizio insufficiente:**  
il servizio esiste ma non è in grado di soddisfare tutta la domanda potenziale dello stesso

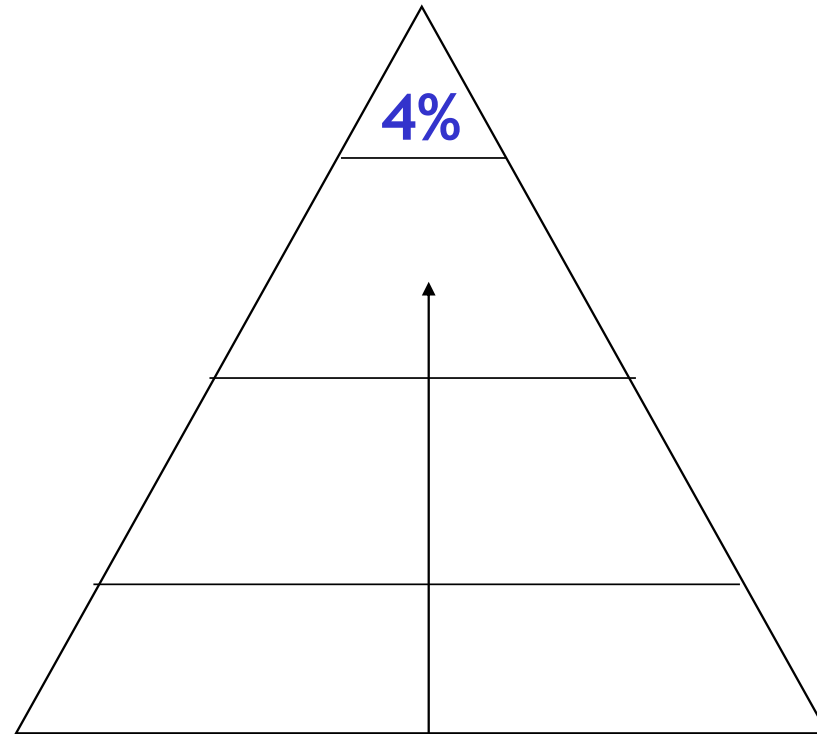
## Il ciclo negativo del servizio



## Il ciclo positivo del servizio



## Piramide di Yoshida



il 100% dei problemi dei clienti é noto a chi vi é a contatto quotidianamente... solo il 4% al top management.



---

## “Il Passa Parola”

Chi è soddisfatto nel servizio ottenuto lo dice a tre persone.

Chi non è soddisfatto lo dice a dieci persone.

## “Il Passa Parola”

Supponiamo che un barista faccia 10 caffè in un giorno, di cui 7 buoni e 3 cattivi.

$$- 7 \times 3 = (+) 21$$

$$- 3 \times 10 = (-) 30$$

Il segno negativo (-) vince sul segno positivo (+). Ciò significa che 30 persone parleranno male di un cattivo servizio che è stato effettuato verso solo 3 persone.



## Customer focus

“Costruire con continuità esperienze positive nella fruizione del servizio, che soddisfino o, meglio, superino le aspettative dei clienti”

Richard C. Whiteley

## 7 regole per essere orientati al cliente

- creare una visione tesa a mantenere il cliente
- far risuonare in azienda la voce del cliente
- incoraggiare i paladini del cliente
- infrangere le barriere ai comportamenti che fanno acquisire clienti
- imparare la lezione dai vincitori
- misurare, misurare, misurare
- fatti non parole

Richard C. Whiteley



I servizi sono:

- atti
- processi
- performances

A volte sono integrati nelle offerte delle imprese industriali (garanzia, assistenza, ecc..)

Da Zeithaml “Il marketing dei servizi” 2002



## Definizione

I servizi includono tutte le attività economiche il cui output non è un prodotto fisico o un manufatto bensì viene generalmente consumato nel momento in cui viene prodotto e fornisce valore aggiunto in forme (comodità, divertimento, tempestività, comfort e benessere) che risulta intangibile al primo acquirente.

JB Quinn, JJ Baruch PC Paquette 1983



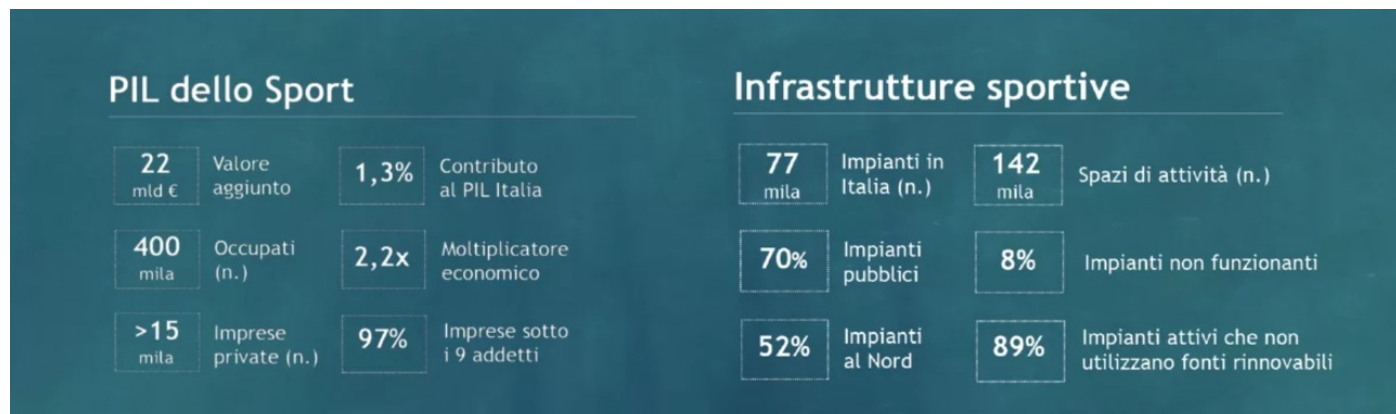
## Settori legati ai servizi

- 1 trasporti
- 2 comunicazioni
- 3 commercio all'ingrosso e al dettaglio
- 4 finanza, assicurazioni e immobili
- 5 altri servizi tra i quali: alberghi, servizi alla persona, autoriparazioni, parcheggi, cinema divertimento-svago, sanità, legale, educativi, sociali, associazioni, domestici PA

In Italia il settore dello Sport ha raggiunto una dimensione economica rilevante pari a circa 22 mld €, con un contributo al PIL nazionale dell'1,3%.

31 gen 2024

Lo Sport si conferma una vera e propria industria, con un potente effetto leva in termini di ricadute economiche, stimato in 2,2x e un'incidenza significativa a livello occupazionale. Il giro d'affari diretto derivante dalla gestione di impianti, dai club, dalle palestre e dalla promozione di eventi sportivi contribuisce per 3,4 miliardi.



Fonte <https://www.asinazionale.it/notizie/lo-sport-vale-113-del-pil-da-qui-ripartiamo/#:~:text=In%20Italia%20il%20settore%20dello,dell'1%2C3%25>.

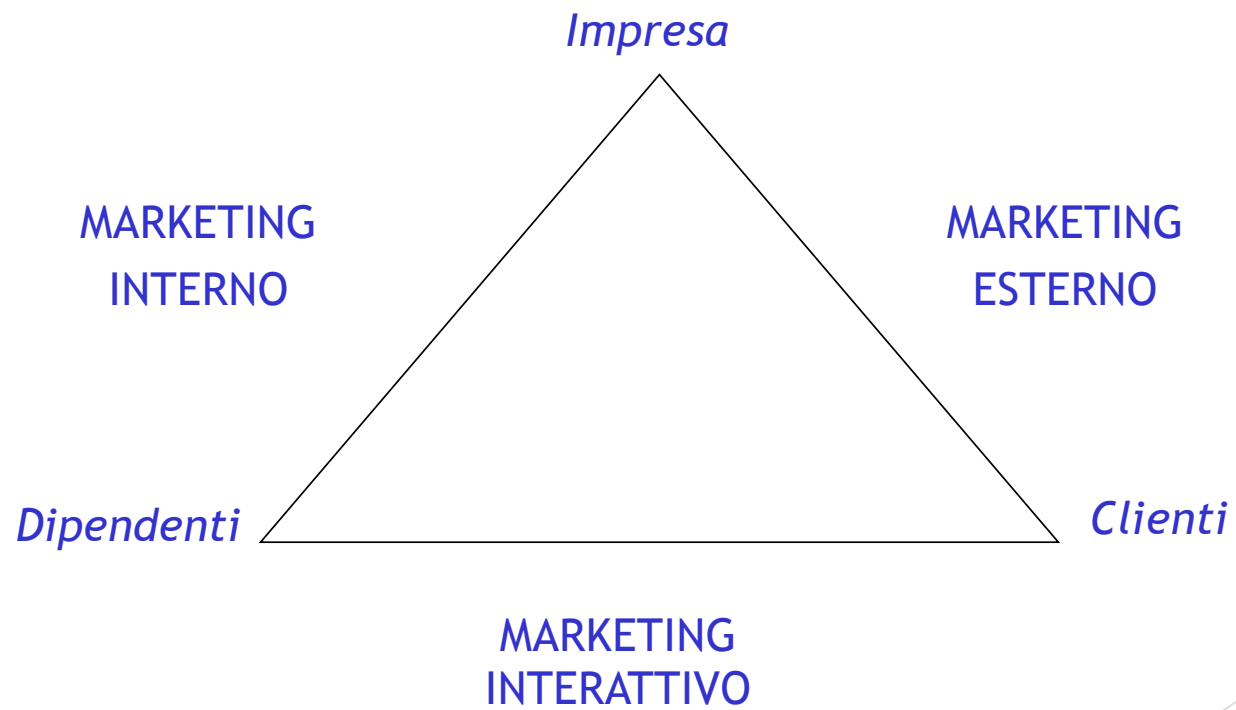


## Il triangolo del marketing dei servizi di Gronroos

Ci sono tre gruppi interconnessi: l'azienda, i clienti, gli erogatori; tra i tre vertici operano tre tipi di marketing:

- **Marketing esterno:** fare le promesse, dire ai clienti che cosa possono aspettarsi dal servizio (include anche il punto di vendita e il processo di erogazione)
- **Marketing interattivo:** mantenere le promesse, avviene nel momento della verità in cui il cliente interagisce con l'azienda. L'affidabilità del servizio viene messa alla prova, tutte le volte che il cliente interagisce con l'organizzazione.
- **Marketing interno:** consentire le promesse, avere le competenze, le capacità e gli strumenti per operare

## Il modello di Gronroos



## Il Marketing Mix dei servizi: oltre alle P tradizionali

**Persone:** tutti gli attori umani che hanno una parte nell'erogazione del servizio e quindi influenzano le percezioni dell'acquirente, in particolare il personale dell'azienda, il cliente e gli altri clienti presenti nel luogo di erogazione.



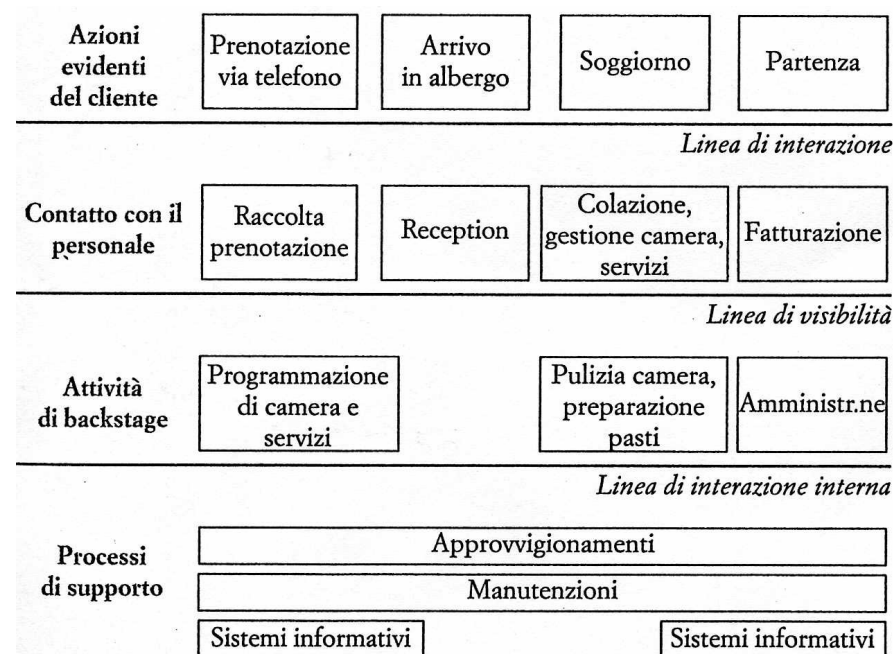
## Il Marketing Mix dei servizi: oltre alle P tradizionali (segue)

**Physical evidence** (la parte tangibile): l'ambiente in cui viene erogato il servizio e in cui l'azienda e il cliente interagiscono e tutte le componenti che facilitano la performance (dalla carta intestata ai biglietti da visita, per una banca l'agenzia)



## Il Marketing Mix dei servizi: oltre alle P tradizionali (segue)

Processo: le procedure, i meccanismi e il flusso delle attività con cui viene erogato il servizio



Il service blueprint in un albergo: esempi di attività ai vari livelli.

## Il GAP: le percezioni riflettono il servizio come viene effettivamente ricevuto

Il GAP del cliente si determina tra percezioni ed aspettative, ma prima deve sistemare il GAP del fornitore:

- a. non sa cosa si aspettano i clienti
- b. non sceglie gli assetti e gli standard di servizio più appropriati
- c. non opera secondo standard di servizio
- d. non dà una performance in linea con le promesse



## Confrontiamo le percezioni

**La banca secondo Mediolanum**

<http://www.youtube.com/watch?v=FM3-CIXi6OI>

**La banca secondo Brignano**

<http://www.youtube.com/watch?v=nt5ltHpV8Z8>

---

## La zona di tolleranza

La zona di tolleranza: la misura in cui i clienti riconoscono e sono disposti ad accettare la variabilità di performance legata da un fornitore all'altro, da un dipendente all'altro, da un momento all'altro.



## Il Ruolo della cultura nei servizi

**Cultura:** valori e attitudini, maniere e costumi, cultura materiale, estetica, istituzioni educatrici e sociali.

La cultura è legata a/da:

- **ricerca di informazioni:** uso di fonti personali, rischio percepito
- **valutazioni delle alternative:** set prescelto, implicazioni e motivi
- **acquisto e consumo:** servizio come performance teatrale, ruoli e copioni, compatibilità dei clienti
- **valutazione successiva all'acquisto:** attribuzione dell'insoddisfazione, diffusione dell'innovazione, fedeltà di marca



## Caratteristiche dei servizi:

- 1) simultaneità della produzione e del consumo
- 2) la partecipazione del cliente
- 3) l' impossibilità di immagazzinare
- 4) la non trasportabilità
- 5) l' eterogeneità
- 6) la combinazione tra il momento produttivo e il consumo

Da Scott

(Normann 1991, Snyder, Cox Jesse 1983, Zeithaml, Berry, Parasuram 1985)

## Il modello di Normann


Concetto di servizio



Segmento di mercato


Sistema di erogazione

Immagine



I lavori empirici condotti in Francia (da Eiglier e Langeard 1987) e in USA (da Zeithmal e altri 1990) hanno permesso di identificare 10 fattori che determinano la percezione della qualità del servizio:

- 1 **Competenza:** il kh e le capacità richieste per l' erogazione
- 2 **Affidabilità:** regolarità della performance dell' organizzazione
- 3 **Reattività:** i preposti sono ansiosi di rispondere rapidamente e sempre alle domande dei clienti. Il sistema non si paralizza dalle richieste.
- 4 **Accessibilità:** facilità di reperire gli erogatori e la loro gentilezza
- 5 **Comprensione:** si sforzano di capire i bisogni dei clienti e di adattarsi



**6 Comunicazione:** tengono informati sulle offerte e con linguaggio comprensibile

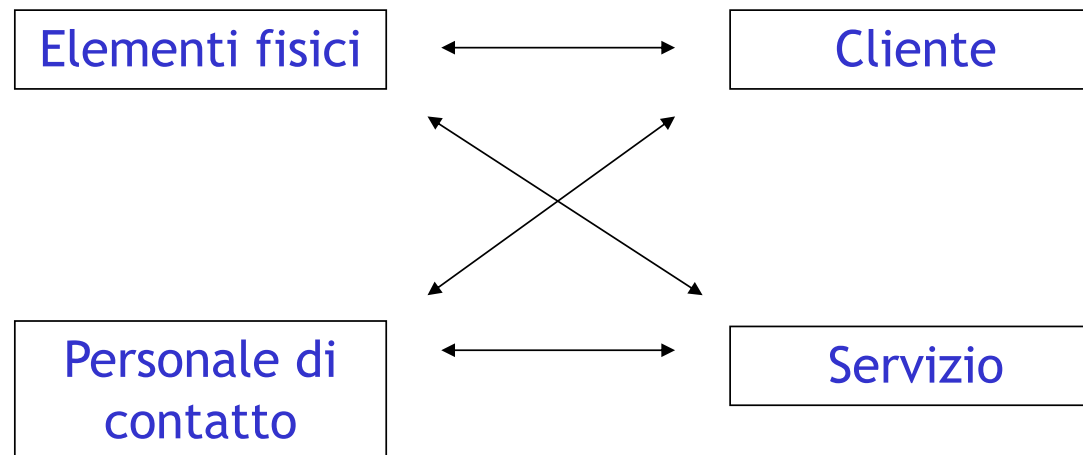
**7 Credibilità:** notorietà dell'organizzazione, la sua reputazione, l'onestà

**8 Sicurezza:** da ogni rischio finanziario, fisico o morale

**9 Cortesia:** relazioni improntate alla cordialità

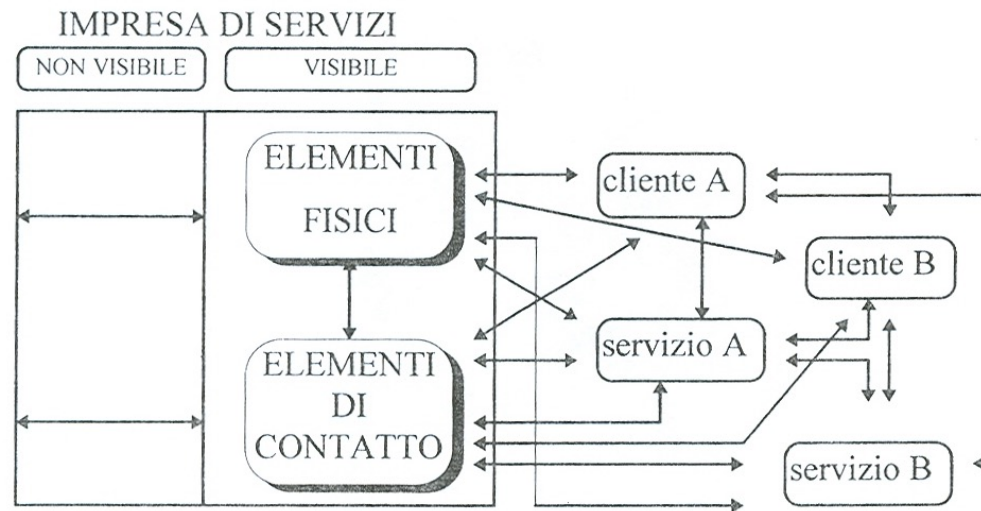
**10 Tangibilità:** concretezza dei servizi offerti con indicatori

## Gli elementi fondamentali del sistema di produzione di un servizio



Da P. Eigler - E. Langeard

## Il sistema di erogazione dei servizi



Da P. Eigler - E. Langeard "Servuction"



Parasuram (1988) identifica 5 dimensioni che rappresentano le aspettative nei confronti di un servizio

- 1 **Tangibilità:** installazioni fisiche, equipaggiamento e aspetto del personale
- 2 **Affidabilità:** capacità dell'impresa di offrire il servizi promesso
- 3 **Compiacenza:** i membri dell'organizzazione si prodigano per rispondere e servire i clienti
- 4 **Sicurezza:** competenza del personale e fiducia da esso ispirata
- 5 **Empatia:** l'organizzazione si sforza di capire i bisogni del cliente





## GRONROOS (1990)

Distingue la qualità percepita dai servizi in una dimensione **TECNICA** (cosa) e una **FUNZIONALE** (come).

Per tutti la qualità è intesa come la differenza tra le aspettative e la prestazione effettiva così come percepita.

## Fattori che influenzano il cambiamento di gestore nei servizi

Gli 800 più comuni problemi nel settore dei servizi si possono riportare a 8 categorie (fonte Kotler Keller 2008)

### Problemi Etici

- imbrogliare
- vendita forzata
- mancanza di sicurezza
- conflitto di interesse

### Cambi involontari

- cliente trasferito
- il provider ha chiuso

### Risposte a problematiche

- risposta negativa
- nessuna risposta
- risposta riluttante

### Concorrenza

- trovato un miglior servizio

## Fattori che influenzano il cambiamento di gestore nei servizi

### Prezzo

- prezzo alto
- incremento di prezzo
- prezzo scorretto
- prezzo ingannevole

### Inconvenienti

- luogo/orari
- attesa per appuntamento
- attesa per servizio

### Mancanza di servizio core

- errori di erogazione
- errori di prezzo
- situazione catastrofica

### Customer service

- non si prende cura
- maleducato
- non dà risposte
- non preparato

## Le 5 fasi del viaggio





## Review dei concetti chiave:

- ▶ Quali sono le principali caratteristiche che identificano i settori dei servizi?
- ▶ Quali sono le teorie a supporto del Marketing dei servizi?
- ▶ Che cos'è e come funziona il blue print?
- ▶ Che cos'è il triangolo di Gronroos e qual è la sua applicazione?
- ▶ Da dove partono il ciclo positivo e il ciclo negativo?
- ▶ Qual è il Ruolo della cultura nei servizi?
- ▶ Cosa influenza il cambiamento dei gestori nei servizi?

## Bibliografia

- Mauro Cavallone, *“Il marketing nel mondo dei servizi”*  
Editrice San Marco, 1990
- Ron Zemke - Dick Schaaf, *“The service edge, 101 Companies That Profit from Customer Care”*  
Plume, 1990
- Valarie A. Zeithaml - Mary Jo Bitner, *“Il marketing dei servizi”*  
McGraw - Hill, 2002
- Giorgio Pellicelli, *“Il marketing dei servizi”*  
Utet, 1997
- Keller, Kotler *“Marketing Management”* 13th edition Prentice Hall, 2008
- [www.istat.it](http://www.istat.it)
- <http://www.thinkwithgoogle.com/insights/emea/featured/five-stages-of-travel/>