

Indice

- IX* **Presentazione dell'edizione italiana**
- XIX* **Introduzione**
- 3 **1 L'imperativo dei servizi e dei rapporti: il management nella concorrenza dei servizi**
Il ruolo dei servizi, p. 3 – «Servizi nascosti» non fatturabili, p. 5 – La prospettiva della clientela, p. 6 – La prospettiva del servizio, p. 8 – La prospettiva dei servizi a confronto con altre prospettive strategiche, p. 8 – La prospettiva del management dei rapporti con la clientela, p. 12 – L'importanza del capitale intellettuale, p. 12 – Il valore azionario e la prospettiva dei servizi e dei rapporti, p. 14 – La logica della competitività fra servizi, p. 15 – L'economia delle esperienze e l'economia tradizionale, p. 17 – Marketing: l'ultimo processo del business rimasto inalterato, p. 19 – Il problema creato dall'uso dei termini legati all'industria manifatturiera, p. 20 – L'obiettivo e l'approccio di questo libro, p. 22 – Letture suggerite, p. 25
- 27 **2 Come gestire i rapporti con la clientela: un paradigma alternativo nel management e nel marketing**
Introduzione, p. 27 – Scambi e rapporti come aspetti essenziali del marketing, p. 27 – I rapporti nel contesto dei servizi, p. 29 – Per quale motivo è stato messo nuovamente l'accento sulla prospettiva dei rapporti?, p. 30 – Le differenze esistenti fra la prospettiva dello scambio e quella del rapporto, p. 32 – C'era una volta: un caso di marketing del rapporto, p. 35 – Gli elementi strategici e tattici di una strategia dei rapporti, p. 36 – Definire l'impresa come un'azienda di servizi, p. 37 – Una prospettiva di management del processo, p. 39 – Rapporti di partnership e network, p. 40 – La ricerca di un contatto diretto con i clienti, p. 41 – La creazione di una banca dati sulla clientela, p. 41 – La creazione di un sistema di servizio orientato alla clientela, p. 42 – Che cos'è un rapporto?, p. 43 – Quando si può affermare che un cliente è un cliente?, p. 45 – Tutti i clienti sono davvero interessati a instaurare dei rapporti?, p. 47 – Vantaggi del rapporto per un cliente, p. 48 – Fiducia, impegno e attrazione, p. 49 – In che cosa consiste il marketing dei rapporti, p. 52 – Sommario e spunti per la discussione, p. 54 – Letture suggerite, p. 55

VI INDICE

57 3 La natura dei servizi e del loro consumo e le sue conseguenze sul marketing

Introduzione, p. 57 – Che cos'è un servizio? Tentativi di definire il fenomeno, p. 57 – Alcune caratteristiche comuni dei servizi, p. 59 – Una logica aziendale basata sul servizio, p. 62 – Schemi di classificazione dei servizi, p. 64 – Il consumo dei servizi: consumo del processo e consumo del risultato, p. 66 – La gestione dei clienti nel contesto dei beni materiali: il triangolo del marketing tradizionale del prodotto, p. 69 – Il management della clientela in un contesto di servizio: il triangolo del marketing del servizio, p. 70 – Management e marketing dei servizi: il caso del prodotto assente, p. 73 – Sommario e spunti per la discussione, p. 75 – Letture suggerite, p. 76

77 4 La qualità del servizio e del rapporto

Introduzione, p. 77 – Le ricerche sulla qualità del servizio, p. 77 – Qualità è ciò che i clienti percepiscono, p. 79 – Dimensioni della qualità: che cosa e come, p. 80 – Dimensioni aggiuntive, p. 82 – La qualità e il margine competitivo, p. 83 – La qualità percepita del servizio, p. 84 – Gestire le aspettative per assicurare la percezione della qualità, p. 86 – Un modello sintetico di qualità percepita del servizio, p. 87 – Il modello delle «4Q» di Gummesson per la qualità dell'offerta, p. 89 – I momenti della verità e della qualità, p. 91 – L'effetto delle emozioni e dell'umore, p. 91 – Come viene percepita la qualità del servizio? Le determinanti della qualità del servizio, p. 92 – Misurare la qualità dei servizi, p. 93 – Le determinanti della qualità del servizio e il SERVQUAL, p. 94 – Problemi relativi alla misurazione e al confronto fra aspettative ed esperienze, p. 98 – Lo studio degli incidenti critici: un modo alternativo di misurare la qualità del servizio, p. 100 – La qualità percepita del servizio in rapporto alla soddisfazione della clientela, p. 100 – Sommario: i sette criteri della buona qualità percepita del servizio, p. 101 – Qualità del rapporto: un approccio dinamico alla qualità percepita, p. 103 – Una griglia del rapporto per l'analisi della qualità dei rapporti, p. 103 – La qualità percepita nell'ambito della griglia del rapporto, p. 105 – Il modello Liljander-Strandvik di qualità del rapporto, p. 108 – La dinamica delle aspettative, p. 112 – Sommario e spunti per la discussione, p. 116 – Letture suggerite, p. 117

119 5 Il quality management nei servizi

Introduzione, p. 119 – Il motivo per cui i manager esitano a investire nei servizi e nella qualità del servizio, p. 119 – Le ragioni per cui i processi di miglioramento della qualità possono fallire, p. 120 – Fino a che punto è necessario che la qualità sia buona?, p. 120 – Il management della qualità del servizio: il modello di analisi degli scostamenti, p. 123 – Gestione degli scostamenti, p. 125 – Il management delle zone di tolleranza, p. 130 – La forma della funzione della qualità, p. 131 – Lezioni tratte dalla ricerca più recente in materia di qualità dei servizi e management della qualità, p. 136 – Un programma di management della qualità del servizio, p. 138 – Il recupero: come gestire la qualità quando si verificano degli inconvenienti nel servizio, p. 140 – Recupero e gestione dei reclami, p. 141 – Gestione del recupero e percezione dell'equità del servizio, p. 142 – Linee-guida per il recupero, p. 144 – Processi di recupero, p. 146 – La tempestività dei processi di recupero, p. 149 – Il management degli inconvenienti e dei problemi legati alla qualità: una sintesi, p. 152 – Sommario e spunti per la discussione, p. 153 – Letture suggerite, p. 153

156 6 La redditività del servizio e dei rapporti

Introduzione, p. 156 – Per quale motivo i clienti non sono disposti a pagare per ottenere un miglioramento nella qualità dei servizi, p. 156 – I costi richiesti dal miglioramento della qualità del servizio, p. 157 – La qualità non costa: costa invece la mancanza di qualità, p. 158 – Qualità migliore, tasso di fidelizzazione superiore, maggiori profitti, p. 159 – Il rapporto tra soddisfazione della clientela e ripetizione dell'acquisto e fedeltà, p. 160 – Il rapporto tra fidelizzazione e redditività, p. 162 – I sacrifici della clientela: quanto costa essere un cliente, p. 165 – Costi diretti del rapporto, p. 166 – Costi indiretti del rapporto, p. 167 – Costi psicologici, p. 168 – Prezzo, costi del rapporto e costi e sacrifici totali a lungo termine, p. 169 – Il costo del servizio di cattiva qualità: la perdita di opportunità per imporre prezzi superiori, p. 170 – I costi del rapporto per il fornitore, p. 171 – Un servizio eccellente rende due volte, per entrambe le parti, p. 173 – Il valore percepito dal cliente nel rapporto, p. 174 – Il valore e il management degli elementi che distruggono il valore, p. 177 – Quantificare il valore di un'offerta totale di servizi, p. 178 – La redditività del rapporto con il cliente, p. 183 – Il management del valore della clientela, p. 187 – Il valore dei clienti, p. 188 – La segmentazione basata sulla redditività del rapporto con il cliente, p. 189 – Sommario e spunti per la discussione, p. 191 – Letture suggerite, p. 199

201 7 Gestire l'incremento dell'offerta di servizi

Introduzione, p. 201 – Il prodotto assente del servizio: i servizi come pacchetto di elementi correlati al risultato e al processo, p. 201 – Il pacchetto di servizi, p. 203 – Come gestire l'offerta del servizio, p. 204 – Il pacchetto di servizi di base, p. 204 – L'offerta di servizio incrementata, p. 206 – Come gestire l'immagine, la comunicazione e l'offerta di servizio, p. 210 – Il ruolo della tecnologia nelle offerte di servizio, p. 213 – Come sviluppare l'offerta di servizio: un modello dinamico, p. 214 – Sviluppare un'offerta di servizio nel mercato virtuale, p. 221 – Il modello NetOffer, p. 221 – Sommario e spunti per la discussione, p. 226 – Letture suggerite, p. 227

229 8 I principi del service management

Introduzione, p. 229 – Alcune lezioni tradizionali di strategia da parte del settore industriale, p. 229 – La trappola strategica, p. 230 – Un circolo vizioso: un esempio, p. 234 – L'efficienza dei costi e il rischio di cadere nella trappola, p. 235 – Economie di scala o economie di mercato?, p. 236 – I servizi e l'equazione del profitto, p. 237 – Una strategia orientata al servizio, p. 240 – I vantaggi che il cliente ricaverà da una strategia dei servizi, p. 243 – Il concetto di servizio, p. 246 – Incrementare l'impatto del servizio sui rapporti con i clienti, p. 246 – Service management: un'impostazione orientata ai servizi, p. 249 – Service management: un cambiamento di orientamento nei principi manageriali, p. 251 – Sommario e spunti per la discussione, p. 258 – Letture suggerite, p. 258

260 9 Gestire la produttività dei servizi

Introduzione, p. 260 – Il dilemma della produttività: bilanciare ricavi e costi, p. 260 – Gli inconvenienti dei concetti di produttività orientati all'attività industriale, p. 263 – L'interazione fra produttività, qualità, partecipazione del

VIII INDICE

cliente e domanda, p. 266 – Il management dei costi nel contesto dei servizi, p. 269 – Possibili inconvenienti di un modello di produttività tipico del settore industriale, p. 270 – Un modello di produttività dei servizi, p. 273 – Produttività del servizio e marketing, p. 277 – Il valore della produttività a lungo termine, p. 278 – Applicare il concetto di produttività del servizio: migliorare nello stesso tempo produttività e qualità, p. 279 – La produttività dei servizi come rapporto di apprendimento, p. 283 – Come misurare la produttività dei servizi, p. 285 – Come sviluppare strumenti di misura della produttività dei servizi, p. 288 – Sommario e spunti per la discussione, p. 291 – Letture suggerite, p. 292

294 **10 Management marketing o management orientato al mercato**

Introduzione, p. 294 – Ruolo e portata del marketing, p. 294 – Che cos'è il marketing?, p. 296 – Gli obiettivi del marketing e i livelli di impegno del cliente, p. 299 – Il ciclo di vita del rapporto con i clienti, p. 301 – Come gestire il ciclo di vita del rapporto con i clienti: un esempio, p. 303 – Definire il marketing: tre regole base, p. 306 – Come definire il marketing: il marketing mix, p. 306 – Come definire il marketing: un approccio relazionale, p. 309 – Il lato oscuro delle relazioni, p. 312 – Il concetto di promesse, p. 313 – Le risorse e le attività del marketing in rapporto alla definizione relazionale, p. 314 – Funzioni e processi del marketing, p. 316 – È più importante il marketing esterno tradizionale o il marketing interattivo?, p. 319 – Internet e il marketing, p. 320 – Il modello a tre stadi, p. 321 – Il continuum strategico del marketing, p. 323 – Le conseguenze del continuum strategico per il marketing, p. 325 – Come gestire il portafoglio clienti e la quota di mercato della clientela, p. 329 – Marketing management o management orientato al mercato?, p. 331 – Sommario e spunti per la discussione, p. 332 – Letture suggerite, p. 334

336 **11 Gestire le comunicazioni relative al marketing totale integrato**

Introduzione, p. 336 – La comunicazione al mercato è una questione di comunicazione globale, p. 336 – Comunicazione integrata al mercato, p. 338 – L'assenza di comunicazione, p. 341 – Il passaparola e il circolo della comunicazione, p. 342 – La comunicazione al mercato e il circolo della comunicazione, p. 344 – Comunicazione pianificata e non pianificata, p. 346 – Effetti a breve, medio e lungo termine della comunicazione al mercato, p. 346 – Una guida per la gestione della comunicazione al mercato, p. 350 – Sviluppare un dialogo relazionale, p. 353 – Comunicazione integrata al mercato e marketing relazionale, p. 357 – Comunicazione relazionale, p. 358 – Sommario e spunti per la discussione, p. 359 – Letture suggerite, p. 360

362 **12 Gestire i rapporti relativi al marchio e all'immagine**

Introduzione, p. 362 – Che cos'è un marchio: la concezione tradizionale, p. 362 – Immagine e identità del marchio, p. 364 – Rapporti con il marchio e contatti con il marchio, p. 365 – Il valore del marchio, la quota capitale del marchio basata sulla clientela e una definizione del marchio orientata al rapporto, p. 368 – Come creare rapporti con il marchio nel contesto dei servizi, p. 369 – La gestione dell'immagine aziendale, p. 372 – L'importanza dell'immagine, p. 373 – Come crearsi un'immagine, p. 374 – Sommario e spunti per la discussione, p. 376 – Letture suggerite, p. 377

379 **13 L'organizzazione orientata al mercato: struttura, risorse e processi interni del servizio**

Introduzione, p. 379 – Il processo del marketing e il reparto marketing, p. 379 – Il reparto marketing come trappola organizzativa, p. 383 – Come organizzarsi per un orientamento rivolto al mercato: capovolgere la piramide, p. 385 – Le dimensioni relative dell'organizzazione, p. 387 – Fornitori interni e clienti interni, p. 388 – Che posto occupa il marketing nell'organizzazione?, p. 391 – Il processo di consumo dal punto di vista del cliente, p. 393 – Il cliente come individuo e come parte di un gruppo, p. 394 – Che cosa dobbiamo sapere dei clienti?, p. 395 – Segmenti di clienti e «target group», p. 397 – Porre in relazione il pacchetto di servizi con il processo di consumo, p. 398 – Il modello del sistema di produzione del servizio, p. 400 – La parte interattiva, p. 401 – L'impatto delle strutture organizzative ausiliarie, p. 403 – Componenti dei sistemi di produzione del servizio dietro la linea di visibilità, p. 404 – Il panorama del processo dei servizi: il servicescape e i modelli estesi di servicescape, p. 407 – Struttura del servicescape, p. 407 – Il modello servicescape esteso, p. 410 – Il sistema di produzione del servizio in una rete di servizi, p. 415 – Adattare le risorse nel sistema di produzione del servizio al processo di consumo del servizio, p. 416 – Sommario e spunti per la discussione, p. 418 – Letture suggerite, p. 419

421 **14 Gestire il marketing interno: un prerequisito per il successo nella gestione del rapporto con il cliente**

Introduzione, p. 421 – Che cos'è il marketing interno: un sommario, p. 421 – Il marketing interno: una questione strategica, p. 424 – Il concetto di marketing interno, p. 425 – Due aspetti del marketing interno: management dell'atteggiamento mentale e management della comunicazione, p. 427 – Obiettivi generali del marketing interno, p. 429 – Tre livelli di marketing interno, p. 430 – Sviluppare una cultura del servizio, p. 430 – Mantenere una cultura del servizio, p. 431 – Introdurre nuovi beni, servizi, attività, campagne e processi di marketing esterno, p. 432 – Prerequisiti per il successo del marketing interno, p. 433 – Attività di marketing interno, p. 434 – Come investire i dipendenti di una certa autorità e prepararli a esercitarla, p. 441 – Varie strategie per motivare i dipendenti, p. 445 – Un approccio al marketing interno di tipo relazionale, p. 447 – Orientamento interno al mercato, p. 450 – Come investire i dipendenti di una certa autorità e prepararli a esercitarla, p. 451 – Come attuare una strategia di marketing interno, p. 455 – Sommario e spunti per la discussione, p. 456 – Letture suggerite, p. 457

460 **15 Gestire la cultura del servizio: l'imperativo del servizio interno**

Introduzione, p. 460 – L'importanza di una cultura aziendale, p. 460 – L'importanza del clima e della cultura nelle aziende di servizi, p. 463 – Il management dei rapporti richiede una cultura del servizio, p. 464 – Per attuare una strategia redditizia, occorre creare una cultura del servizio, p. 465 – Valori condivisi, p. 467 – Requisiti per una cultura del servizio, p. 469 – Sviluppare una cultura del servizio: ostacoli e opportunità, p. 477 – Sommario e spunti per la discussione, p. 478 – Letture suggerite, p. 478

480 **16 La trasformazione di un'azienda di produzione in un'azienda di servizi**

Introduzione, p. 480 – La sfida per le aziende manifatturiere, p. 480 – La minaccia da parte di terzi, p. 482 – Come mantenere un vantaggio competitivo

X INDICE

sostenibile: adozione di una logica del servizio, p. 484 – La trasformazione in un'attività di servizi: il piano tattico, p. 485 – Perché è necessario un approccio da azienda di servizi?, p. 489 – Un approccio da azienda di servizi è vantaggioso per un'azienda manifatturiera, p. 491 – La trasformazione in un'azienda di servizi, p. 493 – La ridefinizione della missione e delle strategie dell'azienda da una prospettiva di servizio, p. 493 – La ridefinizione del «prodotto» in quanto processo, p. 496 – La trasformazione in servizi degli elementi critici nei rapporti con i clienti, p. 496 – Sviluppare l'offerta: il modello CSS (Concettualizzare, Sistematizzare, Servicizing), p. 499 – I costi della trasformazione in un'azienda di servizi, p. 501 – Sommario e spunti per la discussione, p. 502 – Letture suggerite, p. 503

504 **17 Conclusioni: la gestione dei rapporti e le sei regole del servizio**

Introduzione, p. 504 – Il quadro generale di una strategia del servizio orientata al mercato, p. 504 – Fare promesse: il marketing esterno tradizionale, p. 506 – Legittimare le promesse: il marketing interno, p. 506 – Mantenere le promesse: il marketing interattivo, p. 507 – Dal marketing di transazione al marketing relazionale, p. 508 – Quali conseguenze per il marketing nella competizione dei servizi?, p. 509 – Suggerimenti per gestire la competizione nei servizi, p. 514 – Cinque ostacoli che impediscono di ottenere risultati, p. 523 – Conclusioni, p. 524 – Letture suggerite, p. 526

527 **Bibliografia**