

SOMMARIO: 1. Introduzione. - 2. Il quadro di riferimento. - 3. La nozione di valore. - 4. Verso l'ampliamento del concetto di valore. - 5. Conclusioni.

## 1. INTRODUZIONE

La gestione delle relazioni di scambio è al centro dell'interesse di coloro che per motivi accademici o professionali si occupano di *marketing*. Lo scambio è inteso qui nella sua accezione letterale: si tratta di una delle attività centrali delle organizzazioni che producono beni ed erogano servizi e che si concretizza nell'offerta di prodotti e servizi in cambio del pagamento di una somma di denaro (Langeard e Eiglier 1994)<sup>1</sup>.

Per i prodotti, il livello di interazione tra chi produce il prodotto e chi lo acquista è limitato se non addirittura nullo. Il cliente che acquista un abito d'alta moda non entra in contatto con lo stilista che lo ha disegnato né tanto meno con i sarti che lo hanno confezionato.

Per i servizi invece, lo scambio non si può concretizzare senza il contatto diretto tra il fornitore di servizi e il suo cliente, senza un minimo d'interazione. E' proprio nel contenuto di questa interazione, che chiameremo relazione di servizio, che chi eroga il servizio può trovare l'opportunità di creare valore per il cliente.

Che cosa giustifica l'interesse verso la creazione di valore per il cliente? Le numerose ricerche condotte nell'ambito del comportamento del consumatore hanno fornito chiare evidenze empiriche circa il ruolo del valore all'interno del sistema di valutazione dell'individuo.

Il cliente che ha acquistato un servizio quantifica nella sua mente il sacrificio sostenuto per ottenere il servizio, il valore dello stesso, la qualità ricevuta, il grado di soddisfazione e la sua intenzione di tornare in futuro dallo stesso fornitore di servizi.

La ricerca ci fornisce anche indicazioni sul modo in cui questi costrutti sono collegati tra loro, vale a dire sulle relazioni di causa-effetto che si stabiliscono nella mente dei clienti.

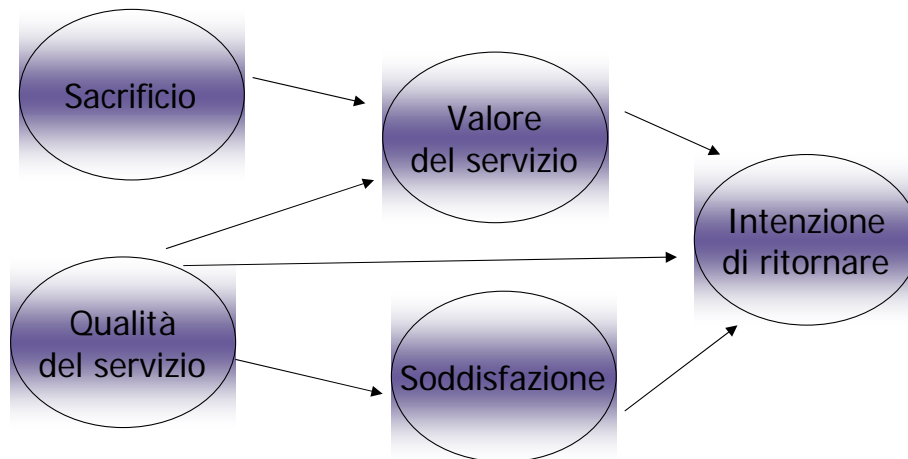
La figura 1 evidenzia questo schema di relazioni.

*figura 1*

---

<sup>1</sup> Per tutti i riferimenti bibliografici si veda la nota in conclusione al presente lavoro.

*Antecedenti e conseguenze del concetto di valore*



Nel modello presentato, il valore del servizio è influenzato da due antecedenti: il livello di sacrificio percepito dal cliente e la qualità del servizio ricevuto. Il valore del servizio inoltre, esercita un impatto positivo sull'intenzione di ritornare presso lo stesso fornitore di servizi. Questa relazione è particolarmente importante: in un contesto sempre più competitivo, la capacità di mantenere un gruppo di clienti fedeli nel tempo costituisce la condizione essenziale per la redditività a lungo termine delle attività di servizi. Di conseguenza, la capacità di far percepire valore al cliente costituisce un ingrediente essenziale della relazione di servizio.

Questo contributo si propone di approfondire il concetto di valore nelle relazioni di servizio professionali. Per raggiungere questo obiettivo la relazione inizia con una presentazione delle specificità dei servizi e del processo di produzione del servizio. In seguito, analizza il concetto di valore, fornendo sia una sintesi teorica del costrutto, sia alcune recenti evidenze empiriche. Infine, l'articolo avanza alcune proposte in merito all'applicazione del concetto di valore nella relazione di servizio professionale. Il contributo termina con una riflessione circa le opportunità di applicazione delle proposte presentate.

## 2. IL QUADRO DI RIFERIMENTO

Ciò che contraddistingue l'analisi della creazione del valore nella relazione di servizio è ascrivibile alle specificità dei servizi. La letteratura identifica quattro caratteristiche che distinguono i beni materiali dai servizi, e cioè:

l'intangibilità, l'eterogeneità, la simultaneità tra produzione e consumo e l'assenza di scorte (Zeithaml, Parasuraman e Berry 1985).

L'intangibilità riguarda l'impossibilità di toccare, di sentire il servizio allo stesso modo di un bene tangibile. Le cure mediche ad esempio, sono essenzialmente delle azioni che non possono essere direttamente viste o toccate da un paziente, che può al limite vedere alcuni elementi tangibili del servizio, come l'aspetto delle attrezzature mediche o delle sale d'attesa (Zeithaml, Bitner, 1996).

L'eterogeneità, fa riferimento alla variabilità della prestazione che è potenzialmente molto elevata. Come affermato da Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985, p. 34) "la qualità e l'essenza di un servizio possono variare da produttore a produttore, da cliente a cliente e da giorno a giorno". Tale affermazione è ancora più vera per i servizi a forte intensità umana, cioè per quei servizi in cui la componente umana è fortemente coinvolta nell'erogazione, come ad esempio un servizio di formazione. In effetti, lo stesso tipo di servizio erogato da un formatore può essere molto diverso in funzione delle persone che compongono l'aula o in funzione del momento della giornata, ovvero se il docente si trova all'inizio o alla fine di una giornata di lavoro.

La terza caratteristica, la simultaneità tra produzione e consumo, riguarda l'impossibilità di produrre un servizio in un momento temporalmente diverso da quello del suo consumo. Di conseguenza, un servizio offerto da un ristorante è prodotto nel momento in cui il cliente vive l'esperienza di "mangiare al ristorante". Ciò non è vero per un bene materiale: un'automobile può essere fabbricata a Torino, spedita a Bologna, venduta dopo due mesi e utilizzata per un lasso di tempo di alcuni anni (Zeithaml, Bitner, 1996).

La quarta caratteristica infine, l'assenza di scorte, sottolinea l'impossibilità di immagazzinare un servizio non venduto od offrire la possibilità ad un cliente di restituire un servizio non conforme alle proprie esigenze. Ciò implica, ad esempio, che una camera d'albergo non occupata per una notte non può essere rivenduta al cliente, né tanto meno un cliente insoddisfatto può restituire un soggiorno insoddisfacente e averne in cambio un altro.

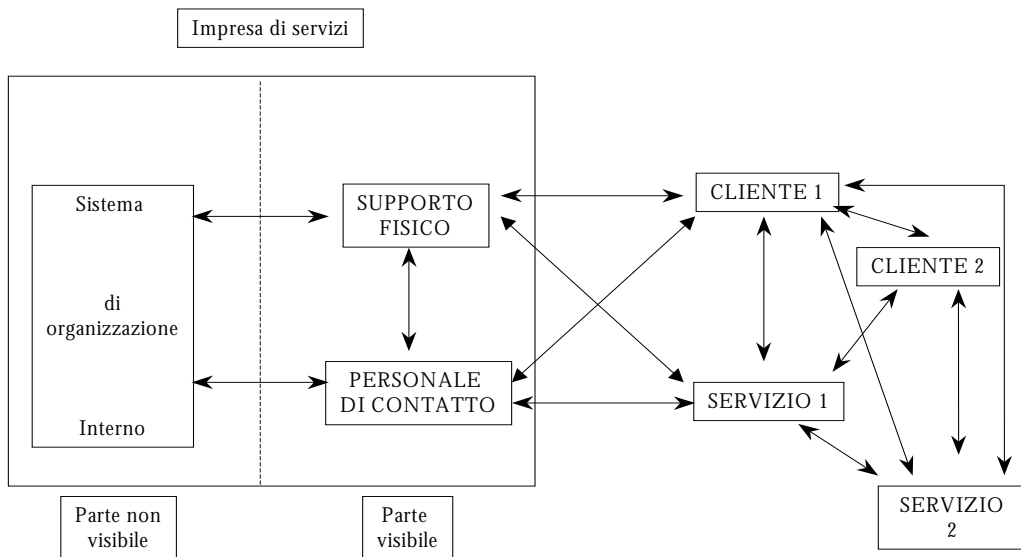
Ai fini dell'individuazione del processo di creazione del valore può essere particolarmente interessante concentrarsi sullo studio del processo di produzione di un servizio. Un modello di analisi della produzione del servizio è stato proposto da due autori francesi, Eiglier e Langeard (1987) e definito *servuction*. Il termine *servuction* è un neologismo che nasce dalla constatazione, da parte degli autori, dell'assenza di un termine che indichi il processo di

creazione di un servizio. Mentre il termine produzione indica l'attività di creazione di un bene, non esiste, nel nostro linguaggio, l'equivalente per le attività di servizi. Il termine *servuction*, fusione delle parole francesi *service* e *production*, vuole dunque indicare il processo di creazione del servizio.

La figura seguente illustra il modello della *servuction*.

figura 2

Il sistema di "servuction"



Fonte: Eiglier e Langeard (1988)

Il sistema di erogazione del servizio è definito come "l'organizzazione sistematica e coerente di tutti gli elementi fisici e umani dell'interfaccia cliente-organizzazione necessari alla realizzazione di una prestazione di servizi le cui caratteristiche commerciali e i cui livelli di qualità sono stati determinati" (Eiglier, Langeard, 1988, p. 33).

Il sistema di erogazione del servizio è formato da sei elementi che interagiscono tra loro: il cliente, il supporto fisico, il personale di contatto, il sistema d'organizzazione interno, gli altri clienti e il servizio. Analizziamoli uno per volta.

Il cliente è l'elemento che differenzia in misura maggiore la produzione di un bene tangibile dalla produzione di un servizio: la sua presenza è spesso

necessaria alla realizzazione del servizio. Di conseguenza, egli può influenzare direttamente il processo e il risultato del servizio. Si pensi ad esempio all'ufficio iscrizioni di una segreteria universitaria senza studenti. Che cosa rappresenta un ufficio vuoto con del personale dietro allo sportello? Certamente non un servizio, ma piuttosto della capacità produttiva inutilizzata, un servizio potenziale che aspetta un cliente per diventare effettivo. La presenza del cliente comporta un'ulteriore conseguenza: egli può intervenire nel processo di produzione del servizio, influenzandolo. Nell'esempio citato, l'esperienza e la familiarità che lo studente possiede con le procedure del servizio possono influenzare il tempo necessario per erogarlo, così come la correttezza dei documenti forniti dallo studente può determinare la possibilità di fornire o no il servizio.

Il supporto fisico rappresenta l'insieme degli elementi materiali e immateriali necessari alla fabbricazione del servizio. Ne fanno parte sia gli strumenti necessari all'erogazione, sia l'ambiente in cui il servizio si svolge. Si tratta, ad esempio, degli aerei per il trasporto aereo o dei locali, dei calcolatori per le segreterie universitarie. Il supporto fisico è utilizzato sia dal personale di contatto sia dai clienti.

Il personale di contatto è il personale dell'impresa di servizi che lavora a diretto contatto con il cliente, come ad esempio il personale che nelle segreterie si trova allo sportello. La sua presenza non è tuttavia sempre necessaria, come nel caso dei sistemi di erogazione automatizzati. Uno studente ad esempio, potrebbe svolgere parte delle operazioni di iscrizione avvalendosi esclusivamente di un distributore automatico, invece di interagire con il personale.

Il servizio è il risultato e l'obiettivo dell'interazione tra cliente, personale di contatto e supporto fisico. Nell'esempio del servizio di iscrizione in segreteria, il servizio rappresenta la possibilità di entrare a fare parte, in maniera formale, dell'organizzazione universitaria e di avere accesso, successivamente, ai servizi offerti dall'istituzione.

Il sistema di organizzazione interna, rappresenta "l'insieme delle funzioni classiche dell'impresa, vale a dire la finanza, il marketing, il personale ecc. ma anche alcune funzioni specifiche necessarie alla realizzazione del servizio" (Eiglier, Langeard, 1988, p. 35). Benché il sistema di organizzazione interna non sia visibile al cliente, il suo livello di funzionamento influenza direttamente il personale di contatto e il supporto fisico e indirettamente il servizio. Non esiste, infatti, una netta separazione tra la parte visibile e non visibile dell'impresa di servizi; il livello di qualità del servizio di iscrizione percepito dallo studente, ad esempio, si "materializ-

za” al momento dell’interazione con il personale di contatto, ma dipende anche dalla qualità del lavoro svolto da quegli impiegati che, chiusi in ufficio, analizzano e trattano la domanda di ogni singolo studente.

Gli altri clienti costituiscono l’insieme dei clienti presenti nel luogo della prestazione del servizio. Anche le relazioni che si creano tra loro contribuiscono a formare l’esperienza di servizio e la sua valutazione.

Le caratteristiche dei servizi e il processo attraverso cui la produzione di servizio ha luogo sollevano alcune questioni rilevanti rispetto al concetto di valore. La prima riguarda la natura fortemente immateriale dei servizi. In quale prodotto, in quale "oggetto" si genera il valore per il cliente? La seconda riguarda l’elevato contenuto relazionale della prestazione di servizio professionale. E' possibile, data la natura relazionale della prestazione di servizio, creare valore per il cliente? Prima di proporre un’integrazione tra i concetti di servizio e di valore è necessario soffermarsi sulla definizione del concetto di valore.

### 3. LA NOZIONE DI VALORE

Il concetto di valore appare negli studi di economia classica del secolo XIX. Nella prospettiva di alcuni economisti classici (Smith 1904), il valore rappresenta ciò che è incorporato nel bene attraverso il processo produttivo. In altre parole, il valore rappresenta ciò che è aggiunto al bene materiale durante le fasi della lavorazione produttiva. Questa concettualizzazione del concetto di valore risentiva della tendenza, piuttosto diffusa in quell’epoca, a considerare "prodotti" i prodotti tangibili e più precisamente i manufatti che potevano essere esportati e contribuire così alla ricchezza nazionale. Pur non ignorando la necessità e l’utilità della produzione di beni intangibili (i.e. servizi), questi erano semplicemente considerati "non produttivi", vale a dire non concorrenti alla determinazione della ricchezza nazionale.

Questa visione ha comportato da un lato, l’idea che fosse il produttore a determinare il valore dell’oggetto e dall’altro, che la quantificazione del valore avvenisse principalmente in base al valore di scambio.

Non tutti gli economisti condividevano questa definizione del concetto di valore; Bastiat (1860) ad esempio, era tra coloro che consideravano il valore come la valutazione delle competenze (incorporate sia nei beni, sia nei servizi) scambiate sul mercato per ottenere utilità. In questo senso, il valore si arricchisce di significato, aggiungendo alla nozione di valore incorporato nell’oggetto tangibile quella di valore di utilizzo.

Il concetto di valore di utilizzo ha ricevuto grande attenzione nella disciplina del marketing ed in particolare nell'ambito degli studi di comportamento del consumatore. Nell'ambito della disciplina il concetto di valore d'utilizzo si sovrappone a quello di "valore percepito", dando origine ad una differenza puramente terminologica. In entrambe le accezioni il valore è determinato esclusivamente dal cliente indipendentemente dalla natura materiale o immateriale del bene valutato.

Comprendere il valore dal punto di vista del cliente significa innanzitutto definirlo. Nella letteratura specializzata, il valore percepito è concettualizzato come un costrutto composto da quattro dimensioni (Zeithaml 1988):

- 1) il valore è un prezzo basso;
- 2) il valore è ciò che un cliente vuole da un prodotto/servizio;
- 3) il valore è la qualità che il cliente ottiene per il prezzo che paga;
- 4) il valore è la qualità che il consumatore riceve per il sacrificio che sostiene.

Il comune denominatore di queste dimensioni si ritrova nella nozione di utilità, di beneficio che si ottiene attraverso l'utilizzo de bene tangibile o intangibile. Allo stesso tempo, queste dimensioni fanno emergere l'aspetto legato al compromesso tra costi e benefici ottenuti. Zeithaml (1988) riassume così la nozione di valore percepito: "*Il valore percepito è il giudizio globale del cliente in merito all'utilità di un prodotto, e si basa sulla percezione di ciò che si riceve e di ciò che si dà*" (p. 14.)

La dimensione comparativa della definizione di valore percepito si è ravvisabile nei lavori di diversi autori interessatisi al tema: il valore è "*una valutazione comparativa tra i benefici ricevuti e i costi*" (McDougall et al. 2000; Vanhamme 2002), "*la differenza tra i benefici ed i sacrifici*" (Lapierre 2000), "*l'arbitraggio tra la qualità ed il sacrificio*" (Agarwal e Teas 2000) o tra "*la qualità ed il prezzo*" (Sweeney et al. 1999). Queste definizioni richiedono due precisazioni che fanno riferimento alla natura ed all'estensione delle nozioni di beneficio e di sacrificio. I benefici possono essere di natura emozionale/edonista, funzionali o sociali, in base all'utilità generata dal prodotto/servizio (Vanhamme, 2002; Sweeney et al. 2001). Il sacrificio possiede anch'esso, una natura multidimensionale. Infatti, alla dimensione finanziaria (il corrispettivo pagato) deve essere affiancata una dimensione psicologica, come ad esempio il tempo, lo sforzo e l'energia investita dal cliente per ottenere il prodotto o il servizio e per mantenere la relazione con il fornitore di servizi (Vanhamme 2002; Lapierre 2000).

Altre indicazioni sulla multidimensionalità del concetto di valore sono state raccolte da uno studio recentemente condotto su un campione di 115 individui consumatori di servizi (Dano, LLosà e Orsingher 2006).

Agli individui intervistati è stato chiesto di fornire delle libere associazioni al concetto di valore, inteso dapprima nella sua accezione generale e, in seguito, nelle attività di servizi. I risultati delle interviste qualitative elaborati attraverso un'analisi tematica dei *verbatim* degli intervistati hanno fornito alcune indicazioni interessanti. Al fine di mantenere fedele la rappresentazione del concetto, sono riportati alcuni estratti delle frasi testualmente pronunciate dagli individui nel corso dell'intervista.

*La rappresentazione del valore nella sua accezione generale.*

Nella mente degli intervistati, il concetto di valore è associato sia alle persone che agli oggetti. Il valore di una persona rinvia alle sue qualità umane, morali ed etiche "è l'essenza stessa dell'uomo, la sua linea di condotta", "è il fondamento umano degli individui in una società, si tratta di ciò che definisce l'atteggiamento degli individui". Il valore di una persona rappresenta ciò che essa vale in una determinata società, sia sul piano professionale, "il valore di qualcuno sul mercato del lavoro" o sul piano delle relazioni umane "una persona di valore è qualcuno su cui si può fare affidamento", "è qualcuno che rispetta le regole, il sistema di valori come ad esempio la distinzione tra ciò che è bene e ciò che è male". Il valore di un oggetto o di un servizio è innanzitutto definito come la contropartita monetaria "il valore di un bene è il suo prezzo, è l'importo attribuito ad un bene o a un servizio", "è la contropartita monetaria, il denaro che bisogna spendere per ottenere il bene"; più precisamente è la percezione di questa contropartita "il valore è la percezione del denaro speso per l'oggetto"; il concetto di valore s'inserisce nella nozione di scambio "il valore è l'unità di misura dello scambio", "è il rapporto tra offerta e domanda... se non c'è domanda, un bene non ha alcun valore".

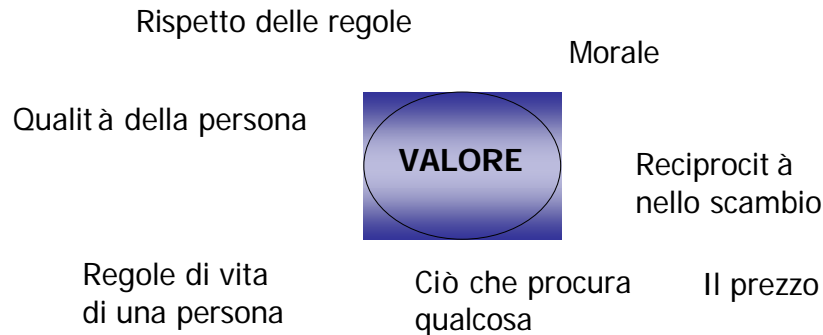
Per i clienti, il prezzo è un buon indicatore del valore "vuol dire che vale, che è molto interessante: è vero per i prodotti e per i servizi", "più una cosa è costosa, più ha valore". Ma non tutto ciò che è costoso è di valore per tutti "dipende dalle percezioni di ogni individuo e dal significato che ognuno vi attribuisce"; il valore monetario che il cliente è pronto a spendere corrisponde al valore affettivo che il consumatore attribuisce all'oggetto "il valore talvolta non è semplicemente valore monetario dell'oggetto, è un valore morale, sentimentale, è il valore del simbolo dell'oggetto". Il valore corrisponde anche al rapporto qualità prezzo percepito dal consumatore "il valore è il rapporto tra la qualità d un prodotto ed il suo prezzo, un prodotto

economico e di buona qualità ha maggior valore di un prodotto costoso e di scarsa qualità".

In sintesi, le principali associazioni dei rispondenti al concetto di valore possono essere riassunte dalla figura seguente.

figura 3

Libere associazioni al concetto di valore



La rappresentazione del valore nei servizi.

Nella mente degli intervistati, il valore di un servizio è spesso associato al beneficio economico che dal servizio deriva, "è ciò che ci è offerto tenuto conto di ciò che ci costa", "è ciò che un servizio mi fornisce". Un servizio è di valore se è profittevole per il cliente, "si tratta di un servizio che mi fa guadagnare dei soldi o del tempo" o ancora se apporta un consiglio adatto "ciò che dà valore è il consiglio, l'orientamento personalizzato che mi dà il mio fornitore di servizi". L'elemento più importante è senza dubbio che il servizio sia adatto alle aspettative del cliente "un servizio di valore è un servizio che si adatta alle mie aspettative, che è specifico per me" e che gli procuri dei vantaggi aggiuntivi "il valore di un servizio è ciò che un fornitore fa in più, ciò che mi dà in più", "ciò che fa il valore di un servizio è il fatto che procuri un vantaggio superiore ad un altro".

Il valore di un servizio dipende da alcuni fattori :

Fattori umani

"Per me un servizio di valore inizia dall'accoglienza e dall'amabilità delle persone", "il valore è il rispetto del cliente, della persona, anche se questa non ha molti soldi" ;

*Fattori etici*

"Il valore di un servizio è il fatto che sia onesto, in una buona linea di condotta... ", "il valore si basa sulla fiducia tra il cliente ed il suo fornitore ... non devono esserci sospetti ", "è il fatto che sia equo, giusto, che non si prenda in giro il cliente, che non lo si imbrogli";

*Fattori collegati al processo di erogazione del servizio*

" Un buon consiglio che serva a gestire bene i propri interessi ", "ciò che dà valore è una risposta veloce alla mia domanda ", "che il servizio sia disponibile quando si esce dal lavoro ".

In conclusione, i rispondenti considerano il valore come un concetto relativo, frutto del rapporto tra ciò che è ricevuto e ciò che è dato. Tuttavia, la dimensione finanziaria non è la sola ad essere menzionata; le dimensioni psicologiche, sociali ed affettive rivestono una notevole rilevanza.

La figura seguente sintetizza le associazioni emerse.

*figura 4*

*Libere associazioni al concetto di valore nei servizi*



4. VERSO L'AMPLIAMENTO DEL CONCETTO DI VALORE

I risultati ottenuti dalle ricerche discusse nelle pagine precedenti ci inducono a pensare che il concetto di valore percepito nelle attività di servizio

professionali possa essere esteso alla *relazione di servizio* e non solo alla prestazione di servizio.

Come afferma Gronroos (2000, p. 24-25) "*Il valore per i clienti è creato durante la relazione, in parte attraverso le interazioni tra il cliente ed il fornitore del servizio. Il focus non è sui prodotti, ma sui processi creatori del valore, nel corso dei quali il valore emerge ed è percepito dal cliente*".

L'ampliamento del concetto di valore comporta l'affermazione che ciò che precede e fa seguito alla prestazione di servizio può essere egualmente, o in certi casi, più importante, della prestazione di servizio in sé.

Si tratta quindi di identificare le modalità attraverso cui la percezione di valore può essere generata. Senza la pretesa di essere esaustivi, pensiamo sia possibile identificare quattro aree di creazione del valore nella relazione di servizio con il cliente:

- a) La costruzione della relazione;
- b) L'identificazione delle attività che creano valore agli occhi del cliente;
- c) Gli attributi determinanti del valore;
- d) Il trasferimento di conoscenza.

Esaminiamoli uno per volta.

*a) La costruzione della relazione.*

Questa area racchiude le attività che, agli occhi del cliente, costruiscono la relazione con chi eroga il servizio. Tra queste, la gestione dell'incontro tra il cliente e l'organizzazione è cruciale. Si pensi alla prima volta che un cliente si rivolge ad uno studio notarile. Spesso il cliente non entra in contatto diretto con il Notaio ma con l'insieme di persone - l'organizzazione - che lavora per fare in modo che il servizio richiesto sia erogato. Il contatto può avvenire in diverse forme: diretto, telefonico, elettronico ma, indipendentemente dalla modalità con cui esso avviene, contribuisce a formare la prima occasione di relazione con il cliente. Il contenuto di questa fase della relazione si manifesta ad esempio attraverso i tempi di attesa al telefono, il grado di accuratezza delle informazioni fornite dalla persona che per prima entra in contatto con il cliente, il tempo dedicato ad informare il cliente. Ciò che qui preme sottolineare è che nelle attività di servizi ed in special modo nei servizi professionali, le attività di costruzione della relazione con i clienti non possono essere lasciate alla buona volontà o all'inclinazione personale dei collaboratori. Esse devono essere oggetto di riflessione e di pianificazione da parte della persona o del gruppo di persone responsabili dell'organizzazione che eroga il servizio.

*b) L'identificazione delle attività che creano valore agli occhi del cliente.*

Quest'area racchiude le azioni in cui il cliente vede il valore crearsi. Per un servizio professionale, che svolge parte della sua prestazione senza il contatto diretto con il cliente, la gestione di quest'area richiede un cambio di prospettiva. Si tratta, infatti, di individuare dapprima i momenti che coinvolgono il cliente e successivamente di immettervi valore. Si pensi ad esempio al riconoscimento di un cliente che ha già usufruito del servizio professionale. Per il cliente, essere riconosciuto e ricordato dall'organizzazione che gli ha erogato il servizio nel passato rappresenta un elemento di valore. Ancora, si pensi all'attività di comprensione dei bisogni e delle aspettative del cliente. Il tempo dedicato ed il livello di attenzione rivolti al cliente rappresentano dei fattori che permettono di sviluppare la relazione con il cliente e di trasferire valore. Un ulteriore elemento suscettibile di creare valore sono i servizi periferici, vale a dire la disponibilità di quei servizi che non sono direttamente necessari all'erogazione del servizio professionale ma che, aggiungendosi ad esso, facilitano le attività che il cliente deve svolgere per permettere al professionista di erogare correttamente la prestazione. Si tratta a titolo di esempio, della disponibilità di una connessione Internet riservata ai clienti, della messa a punto di un memorandum personalizzato che indichi al cliente i documenti che deve produrre ed i luoghi in cui questi sono reperibili, o ancora, dell'attività di monitoraggio e di comunicazione di scadenze rilevanti per il cliente.

*c) Gli attributi determinanti del valore.*

Il modello esposto nelle pagine precedenti, evidenzia come la qualità del servizio influenzi la percezione del valore da parte dei clienti. Quest'area racchiude espressamente i fattori della qualità del servizio in grado di generare valore. Sebbene l'individuazione di questi fattori in un'attività di servizi specifica come ad esempio la professione notarile richieda uno studio *ad hoc*, la corposa letteratura sui servizi fornisce alcune utili indicazioni circa la natura di questi fattori. Gli studi sulla qualità del servizio (Parasuraman et al. 1988) ne identificano cinque:

1. Elementi tangibili: questo fattore si riferisce alla qualità degli ambienti, delle apparecchiature e all'aspetto del personale in contatto con il cliente;
2. Affidabilità: questo fattore fa riferimento alla capacità di realizzare il servizio nel modo promesso ed in maniera precisa;
3. Capacità di risposta: questo fattore riguarda la buona volontà nel rispondere al cliente e nell'offrire tempestivamente il servizio;

4. Sicurezza: questo elemento si riferisce alla competenza e cortesia del personale e alla capacità di trasmettere fiducia;

5. Empatia: questo fattore racchiude il livello di attenzione personalizzata e di interesse che l'organizzazione che eroga il servizio rivolge ai propri clienti.

Pur non avendo la pretesa di essere una lista esaustiva, questi fattori evidenziano in maniera chiara come le determinanti della qualità del servizio e, successivamente, della percezione del valore dello stesso, dipendano dai comportamenti di tutti coloro che entrano in contatto con il cliente durante la relazione di servizio.

Di conseguenza, qualsiasi organizzazione che eroga un servizio è responsabile di due attività: 1) l'identificazione dei momenti temporali in cui si genera la percezione di qualità del servizio e 2) la pianificazione, la messa in atto e il controllo delle attività in grado di generare la percezione di qualità e di valore del servizio.

*d) Il trasferimento di conoscenza.*

Quest'area racchiude il contenuto dell'interazione tra il cliente e le persone che erogano il servizio. Soffermiamoci per un istante sul ruolo del cliente all'interno del "processo di produzione" del servizio. Nei servizi ad alta intensità di interazione il cliente non è semplicemente *presente*, ma può partecipare attivamente al processo di erogazione del servizio. La partecipazione si esprime attraverso lo sforzo e il coinvolgimento mentale e fisico necessario al cliente durante l'erogazione del servizio (Silpakit e Fisk 1985) e attraverso le relazioni che si sviluppano tra il cliente, il supporto fisico e il personale di contatto (Langeard 1980). E' proprio nel contenuto di queste relazioni che si crea l'opportunità di creare valore per il cliente. In particolare, informare il cliente sulle fasi del processo di erogazione, educarlo all'utilizzo del servizio, illustrargli il ruolo che gli attori del processo erogazione svolgono nel corso della realizzazione del servizio, rappresentano un esempio delle attività che contribuiscono alla comunicazione del valore del servizio.

Le ricerche empiriche a riguardo hanno evidenziato che il trasferimento di queste conoscenze permette al cliente di comprendere i valori dell'organizzazione che eroga il servizio, di acquisire le competenze necessarie per apportare il suo contributo nel processo di erogazione e di acquisire la conoscenza necessaria per interagire con il personale di contatto. Non meno importante, il trasferimento di conoscenze permette di migliorare il livello di precisione delle attese del cliente, diminuire lo scostamento tra attese e percezioni e, di conseguenza, generare soddisfazione. Infine, un cor-

retto trasferimento della conoscenza al cliente comporta una condivisione della responsabilità del processo di erogazione del servizio e conseguentemente un'ulteriore tutela nei confronti di inefficienze nel processo e nel risultato della prestazione.

Vale la pena ricordare che la partecipazione del cliente ad un servizio a lui sconosciuto o non facilmente comprensibile può infastidire e falsare la percezione della qualità. Più precisamente, il cliente può manifestare la tendenza ad attribuire un problema verificatosi nell'erogazione del servizio ad una cattiva progettazione del processo di erogazione invece che alla sua "incompetenza" nell'interagire con esso (Farber-Canziani 1997).

In sintesi, le aree di ampliamento del valore percepito della prestazione di servizio professionale sono numerose e ricche di contenuto. In particolare, la nostra analisi ha voluto sottolineare il ruolo fondamentale delle attività che precedono e fanno seguito alla prestazione di servizio identificando nella natura di alcune attività l'opportunità di creare relazione e immettere valore nella relazione.

Il tema trattato in questo contributo resterebbe incompleto in assenza di una (seppur breve) riflessione sui clienti che non desiderano instaurare una relazione di servizio. E' possibile che questo tipo di clienti esista. Si tratta di clienti che sono interessati prevalentemente alla prestazione di servizio invece che alla costruzione di una relazione di servizio. Malgrado questo disinteresse, chi eroga il servizio deve essere consapevole che anche singole prestazioni comportano vincoli sociali, legali e forme di garanzia esplicite o implicite. Ad esempio, alcuni servizi professionali possono produrre i loro effetti a distanza negli anni, su persone diverse dal cliente che ha acquistato la prestazione. Per questo motivo, la gran parte dei fornitori di servizi professionali e dei clienti che a loro si rivolgono non possono considerarsi esenti dall'esistenza di una qualche forma di relazione. In realtà è l'intensità ed il contenuto della relazione di servizio che può variare, più difficilmente la sua esistenza.

## 5. CONCLUSIONI

Questo contributo ha affrontato il tema della creazione del valore nella relazione di servizio.

Il percorso seguito ha rilevato dapprima le specificità delle attività di servizi e in seguito chiarito il concetto di valore. Successivamente, sono state proposte quattro aree di ampliamento del valore all'interno delle quali sono

state suggerite alcune attività, azioni e processi rivolti alla creazione del valore agli occhi del cliente.

Vi è, a nostro avviso, una principale implicazione che può essere tratta da questa riflessione e che riguarda la gestione dell'attività di servizio professionale. Nel momento in cui un professionista non esegue la sua prestazione di servizio singolarmente, ma si dota di un insieme di persone, vale a dire di un'organizzazione, che ha il comune obiettivo di fornire il servizio professionale, il professionista non è più solo tale, ma diventa anche responsabile della gestione dell'organizzazione che eroga il servizio. Il cliente, infatti, non entra in contatto solo con il singolo professionista ma con diversi membri dell'organizzazione. In una prospettiva relazionale, ogni collaboratore, in forma diversa, è responsabile della costruzione della relazione e del suo valore. Di conseguenza, le attività ed i processi che regolano la relazione con il cliente non possono esclusivamente essere lasciati alla buona volontà o all'inclinazione personale dei collaboratori, ma devono essere pianificati e controllati dal responsabile dell'organizzazione.

Questo contributo ha volutamente enfatizzato gli aspetti relazionali del servizio reso da un'attività professionale. Va tuttavia evidenziato che, nella fattispecie di servizi professionali considerata, la professione notarile, l'attività di costruzione della relazione con il cliente deve essere temperata con la posizione di terzietà del Notaio. In altre parole, la relazione che il Notaio può costruire con il cliente deve avvenire all'interno del rispetto del servizio che il Notaio rende allo Stato. Le due dimensioni, tuttavia, non sono necessariamente conflittuali. Se raffiguriamo la relazione come un continuum ai cui estremi si trovano "elevata transazione" ed "elevata relazione", il servizio professionale offerto dal Notaio può posizionarsi ad un livello che rispetti la posizione di terzietà ed al contempo il valore della relazione con il cliente. Inoltre, la natura delle attività destinate alla gestione della relazione con il cliente non necessariamente entra in conflitto con le caratteristiche del servizio reso dal professionista allo Stato.

Una riflessione conclusiva riguarda il legame tra riflessioni teoriche qui esposte e la loro applicazione pratica. Il percorso corretto in una scienza sociale come il marketing richiede un percorso che parte dalla definizione dei concetti rilevanti, ne identifica il loro ruolo all'interno di un modello (che illustra semplificando le relazioni tra gli elementi di un fenomeno reale), prosegue con la "messa in opera" dei concetti e termina con la verifica empirica degli effetti di questa messa in opera. Il presente contributo non può, in questa sede, andare oltre i primi due passi di questo percorso. Non vi sono tuttavia limiti concettuali od operativi ad una sua applicazione. In particola-

re, i servizi professionali costituiscono ancora un terreno piuttosto inesplorato e ricco di opportunità di conoscenza.

Chiara Orsingher  
Associato di Marketing dei Servizi  
Dipartimento di Scienze Aziendali, Facoltà di Economia  
Università degli Studi di Bologna

Riferimenti bibliografici:

- Agarwal, S., Teas K.R. (2001) "Perceived Value: Mediating Role of Perceived Risk", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 9, Fall, pp. 1-14.
- Bastiat F. (1860) *Harmonies of Political Economy*, Patrick S. Steriling, trans. London: J. Murray.
- Eiglier P., Langeard E. (1987) *Servuction. Le Marketing des Services*, McGraw Hill, Paris (trad. it. Il Marketing strategico dei servizi, McGraw Hill Italia, Milano 1988).
- Dano F., Llosa S. e Orsingher C. (2006), " Words, Words, mere words? An analysis of service customers' perception of evaluative concepts", *Quality Management Journal*, 13, 2, pp. 46-53.
- Farber-Canziani B. (1997), "Leveraging Customer Competency in Service Firms" *International Journal of Service Industry Management*, 8, 1, pp. 5-25.
- Gronroos C. (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Langeard E. (1980), Le Comportement du Consommateur de Service, *Working Paper* n. 176, Aix-en-Provence, Insitut d'Administration des Entreprises, Université de Droit, d'Economie et de Sciences d'Aix-Marseille, Janvier.
- Langeard E., Eiglier P. (1994) "Relation de Service et Marketing", *Décision Marketing*, 2, 13, pp. 13-21.
- Lapierre J. (2000), "Customer perceived Value in Industrial Contexts", *The Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 15, n. 2/3, pp. 122-140.
- McDougall G. H.G., Levesque, T. (2000) " Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation", *The Journal of Service Marketing*. 14, 5, pp. 392-412.
- Silpakit P., Fisk R. (1985), Participatizing the Service Encounter: A Theoretical Framework, in T. Bloch, G. Upah, V. Zeithaml (eds.), *Services Marketing in a Changing Environment, Proceedings American Marketing Association*, Chicago (Ill), pp. 117-21.
- Smith A. (1904), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, (1776), Ristampa, Lonon: Printed for W. Strahan and T. Cadell.
- Sweeney J., Soutar G. e Johnson L. (1999), "The role of Perceived Risk in the Quality-Value Relationship: A Study in the Retail Environment", *Journal of Retailing*. 75,1, pp. 77-105.
- Sweeney J., Soutar G. (2001), "Consumer Perceived Value: The Development of A Multiple Item Scale", *Journal of Retailing*, 77, pp. 203-220.
- Vanhamme J. (2002), "La Satisfaction des Consommateurs Spécifique à une Transaction: Définition, Antécédents, Mesures et Modes", *Recherche et Applications en Marketing*. 17, 2, pp. 55-85.
- Zeithaml V. (1988) "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, 52, July, pp. 2-22.

Zeithaml V., Bitner M. J. (1996), *Services Marketing*, McGraw Hill, New York.  
Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L. (1985), "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing* 49 (Spring), pp. 33-46.