

---

*Estratto*

# Estratto da un prodotto in vendita su **ShopWKI**, il negozio online di Wolters Kluwer Italia

Vai alla scheda →

---

Wolters Kluwer opera nel mercato dell'editoria professionale, del software, della formazione e dei servizi con i marchi: IPSOA, CEDAM, Altalex, UTET Giuridica, il fisco.



Wolters Kluwer

## PARTE PRIMA

---

# I SERVIZI E L'AMBIENTE COMPETITIVO

Capitoli:

1. Economia dei servizi
2. La natura dei servizi
3. Il comportamento nell'acquisto di servizi
4. Il sistema informativo come vantaggio strategico  
*(Consultabile solo nell'Allegato editoriale su La Mia Biblioteca)*
5. La segmentazione
6. Il posizionamento



## CAPITOLO I

---

### ECONOMIA DEI SERVIZI

Negli ultimi decenni i servizi hanno avuto uno straordinario sviluppo nelle economie più avanzate e tutto fa prevedere che questa tendenza continuerà anche nel futuro prossimo. Nelle nazioni ad alto reddito circa i 2/3 del Prodotto Interno Lordo (PIL) hanno origine nei servizi. In quelle a reddito medio si aggira intorno alla metà. In genere quanto più alto è il reddito pro-capite, tanto più alta è la quota dei servizi sul PIL. Alcuni servizi sono essenziali per lo sviluppo economico. È difficile, forse impossibile, immaginare cosa avverrà al termine di questo processo di sviluppo, ma capire quali forze agiscono su di esso – demografia, tecnologia, deregulation, competizione globale – può contribuire ad indicare dove stiamo andando e quale futuro ci attende.

È certo che i prossimi anni saranno un banco di prova cruciale per molte imprese che offrono servizi. La demografia mostra quasi ovunque la crescita delle classi “non più giovani” che sono tradizionali compratrici di servizi, ma che sono anche esigenti ed esperte. La tecnologia ha aperto nuovi mercati. La deregulation – soprattutto nel trasporto aereo, nei servizi finanziari e nelle telecomunicazioni – abbattendo le barriere alla competizione ha portato nei mercati nuovi rivali e con loro eccesso di capacità operativa e concorrenza più intensa basata sui prezzi. Infine, la competizione globale ha reso in parte obsoleto il modello classico dell’impresa.

In uno scenario di sviluppo del settore dei servizi l’ambiente competitivo nei prossimi anni sarà sensibilmente diverso da quello del passato. La competizione in alcuni segmenti è già globale da tempo, basti pensare al turismo e alle telecomunicazioni. La tecnologia e la qualità dei servizi avranno un ruolo determinante.

Sul futuro del settore dei servizi agirà l’evoluzione delle componenti principali dell’ambiente esterno all’impresa, che possiamo distinguere in cinque parti: ambiente economico, ambiente sociale, ambiente politico e legislativo, progresso tecnologico e ambiente naturale. Tutte avranno un impatto notevole.

I fattori dell’ambiente economico che agiranno più di altri sul settore dei servizi sono principalmente il crescente benessere complessivo nei paesi OCDE, la tendenza delle imprese a concentrare la loro attività nel *core business* e l’incessante ritmo di innovazione nei servizi sotto la spinta del progresso tecnologico.

Anche l’evoluzione dell’ambiente sociale avrà effetti profondi nella domanda di servizi. Cambia lo stile di vita. Emergono nuovi valori nella società. La speranza di vita si allunga. Nei paesi economicamente più avanzati molte attività diventano sempre più complesse e aumenta la propensione ad affidarle a specialisti.

Le maggiori spinte allo sviluppo dei servizi verranno dal progresso tecnologico. Le nuove tecnologie stanno cambiando la natura stessa dei servizi. L’*artificial intelligence* e poi *Generative AI* hanno già mostrato i loro effetti sia sulla domanda sia sull’offerta di servizi e hanno cambiato il modo di competere in molti settori dei servizi.

Le nuove tendenze non sono spinte soltanto da cambiamenti nella domanda delle persone. La domanda di servizi da parte delle organizzazioni è destinata a creare grosse opportunità sia ai fornitori dei servizi di massa sia ai fornitori di servizi specializzati. Le organizzazioni comprano sempre più servizi all'esterno (*out-sourcing*) in quanto: a) cercano flessibilità; b) non sempre hanno al proprio interno gli specialisti in grado di produrre tutti i servizi; c) hanno esigenze di alcuni servizi soltanto in rare occasioni, non prevedibili; d) trovano all'esterno servizi a costi più bassi rispetto alla produzione interna.

## OBIETTIVI DEL CAPITOLO

1. Ricordare *che esiste una relazione ampiamente dimostrata tra le fasi dello sviluppo economico di una nazione e il ruolo dei servizi nello sviluppo stesso.*
2. Discutere *i fattori dell'ambiente che agiscono sulla produzione dei servizi e condizionano la capacità dell'impresa di rispondere alle esigenze del cliente.*
3. Dimostrare *che la gestione del cambiamento è una "way of life" nei servizi e che per farla con successo occorre capacità di interpretare le tendenze.*
4. Individuare *le principali tendenze della tecnologia.*
5. Spiegare *come le principali tendenze demografiche agiscano sulle decisioni delle imprese di servizi.*

## SOMMARIO

1. Servizi e sviluppo economico. – 2. I fattori della crescita. – 3. Non mancano i punti deboli. – 4. L'intelligenza artificiale generativa (Gen AI) e il marketing.

### 1. *Servizi e sviluppo economico*

È facile dimostrare che: 1) tanto più forte è lo sviluppo economico e sociale di una nazione, tanto maggiore è il peso dei servizi nell'economia nazionale (a confronto con l'agricoltura e con l'industria manifatturiera); 2) i servizi hanno un ruolo centrale nello sviluppo di ogni economia; non solo rendono possibile le attività di produzione, ma dalla loro efficienza dipende anche il progresso sociale.

#### 1.1. *Peso crescente*

La crescita del settore dei servizi risponde ad una legge economica ampiamente dimostrata. Colin Clark e Rostow hanno individuato una successione di stadi nello sviluppo economico nella quale i servizi hanno un peso sempre maggiore: 1) Pre-industriale; 2) Industriale; 3) Post-industriale.

#### PRE-INDUSTRIALE

In un primo stadio la maggior parte della popolazione è impegnata in agricoltura, caccia, pesca e sfruttamento delle altre risorse naturali. Il lavoro si esprime principalmente in attività fisiche, di forza. Il ritmo della vita è scandito dalle stagioni. La ricchezza nazionale dipende

dalla disponibilità di acqua, di minerali e materie prime, dalla qualità dei terreni e dal clima. La produttività del lavoro è bassa. L'organizzazione della società ha il fulcro nei nuclei familiari, autosufficienti, all'interno dei quali avviene la maggiore produzione di servizi. La domanda di servizi in pratica non esiste. Ciò non significa però che la popolazione non avverta certe esigenze. Significa soltanto che non ha le risorse economiche per esprimere una domanda complessa.

## INDUSTRIALE

In un secondo stadio lo sviluppo dell'economia è affidato all'industria manifatturiera, che segue percorsi prevedibili. Le prime a nascere sono le industrie di lavorazione dei prodotti agricoli e le industrie tessili, alle quali si aggiungono successivamente altre industrie manifatturiere per i prodotti che hanno un mercato locale. Mentre cala il peso relativo dell'agricoltura, cresce quello dell'attività industriale. Il ritmo di vita è dettato dall'attività produttiva. Attraverso la divisione del lavoro nell'attività industriale è possibile impiegare manodopera con basso livello di istruzione.

L'organizzazione della società è ora più complessa. Parte della popolazione migra dalle campagne verso i centri urbani. Il lavoro non si svolge più a contatto con la natura, ma nelle fabbriche. La produttività non dipende dalla forza fisica, ma dalla capacità di gestire le macchine. Lo standard di vita è misurato principalmente dalle quantità di beni prodotti. Trasporti, comunicazioni, banche e altri servizi diventano essenziali per il funzionamento della società.

La concentrazione della popolazione nelle città fa emergere consumi di massa e di conseguenza sviluppa la domanda di servizi come distribuzione al dettaglio, banche e assicurazioni. Nella produzione industriale una parte dei lavoratori è assegnata a servizi come le manutenzioni, la sorveglianza, l'amministrazione e le vendite.

Con l'emergere delle specializzazioni tipiche della società industriale cresce la convenienza di affidare all'esterno attività in precedenza svolte all'interno di un'impresa. Una tra queste è l'attività di manutenzione. Nuove imprese offrono nel mercato questi servizi con i vantaggi delle economie di scala e della specializzazione. La stessa conseguenza si manifesta nei rapporti tra agricoltura e industria. Parte delle produzioni che in precedenza erano svolte nel settore agricolo (ad esempio la lavorazione di prodotti alimentari per autoconsumo) è ora trasferita nell'industria.

## POST-INDUSTRIALE

Nello stadio successivo l'industria rallenta la crescita. La maggior parte delle persone è occupata nei servizi. L'agricoltura ha una quota modesta, che nei paesi occidentali più avanzati è inferiore al 3-4% sia come peso sul PIL sia come occupazione. La qualità della vita dipende da servizi come l'educazione, i trasporti, l'assistenza sanitaria e non dipende soltanto dalle quantità di beni prodotti. Il lavoro si esprime principalmente attraverso le capacità professionali, la creatività, l'impegno intellettuale delle persone e non più nella forza fisica o nella capacità di gestire le macchine. Nel Secondo Millennio questa tendenza ha avuto una ulteriore accelerazione. Il settore dei servizi è in crescita in quasi tutti i paesi del mondo e quando un'economia cresce il rapporto dell'occupazione tra settore agricolo, settore industriale e settore dei servizi cambia notevolmente.

Studiare marketing dei servizi è la conseguenza della forte espansione dei servizi in tutte le economie nazionali, non solo in quelle più avanzate ma anche nelle emergenti. Il Regno Unito è stato il primo tra i maggiori paesi occidentali a superare la soglia del 80% dei servizi nel PIL.

## 1.2. *Ruolo centrale*

I servizi hanno un ruolo determinante nello sviluppo economico e sociale. Senza un sistema di trasporti né l'agricoltura né l'industria, né il settore estrattivo (miniere) possono avere sviluppo. Analogamente le attività produttive non possono funzionare senza servizi bancari, consulenza legale, distribuzione, assistenza post vendita. Dalla disponibilità di servizi per le persone – trasporti, comunicazioni, alberghi, – dipende lo standard di vita. Dal funzionamento dei servizi pubblici e dalla loro accessibilità dipende il progresso sociale.

### CAPACITÀ DI COMPETERE

È convincimento diffuso che un'economia con un settore dei servizi competitivo – a confronto con quello di altre nazioni – possa realizzare rilevanti economie di scala e quindi affrontare la concorrenza internazionale in posizione di vantaggio. Può esportare servizi e può ridurre la necessità di acquistare i servizi da altre nazioni. Combinando i servizi con le produzioni del settore primario (agricoltura e miniere) e del settore manifatturiero può rendere più competitivi i prodotti di questi due settori aumentando così le esportazioni e riducendo le importazioni.

Esiste un ulteriore motivo per affidare ai servizi il futuro di una nazione. Negli ultimi due decenni un numero crescente di nazioni del Terzo mondo ha acquisito forti vantaggi competitivi nella produzione industriale: dapprima in Asia, poi in America Latina, India, Europa Centro Orientale e dell'Est. Ciò ha favorito una nuova localizzazione dell'industria manifatturiera che ha dato origine ad una ulteriore spinta al calo dell'occupazione nelle nazioni maggiormente industrializzate (OECD). Se la tendenza continua, per compensare la perdita di posti di lavoro tali nazioni dovranno ulteriormente sviluppare il settore dei servizi.

### EFFETTO MOLTIPLICATORE

I servizi hanno inoltre un effetto moltiplicatore. Quando la loro domanda sale trascina anche il settore agricolo e quello industriale. Questo effetto è evidente nella domanda di servizi turistici. Altre due caratteristiche del settore dei servizi meritano di essere ricordate. È "pulito". Inquina in misura modesta l'ambiente. È "*recession-proof*". L'esperienza dimostra infatti che al sopraggiungere di una recessione le aree geografiche con prevalenza dei servizi resistono meglio delle aree con prevalenza dei settori agricoli e industriali.

## 2. *I fattori della crescita*

Il settore dei servizi ha acquisito un'importanza crescente nello sviluppo delle economie occidentali. Questa tendenza è destinata a rafforzarsi ulteriormente nei prossimi decenni. I fattori sono molti. Sono legati da una serie di azioni e reazioni. Possiamo distinguerli a seconda che provengano dall'ambiente economico, dall'ambiente sociale, dall'ambiente politico/legislativo e dalla tecnologia.

## 2.1. *Ambiente economico*

Secondo i dati del Fondo Monetario Internazionale (IMF) l'economia mondiale è cresciuta ogni anno dal 1950 in poi fatta eccezione per il 2009 e il 2020. Nella prima metà degli anni 2020 il ritmo di crescita dell'economia mondiale è però rallentato (dati World Bank). Hanno pesato gli anni della pandemia, ma soprattutto le condizioni restrittive del credito, la debolezza dello scambio internazionale e degli investimenti. L'invasione russa dell'Ucraina e i conflitti in Medio Oriente che hanno aumentato i rischi geo-politici.

I servizi hanno la quota maggiore del PIL. La composizione del PIL mondiale per settore di origine è la seguente: Agricoltura 6,4%, Industria 30%, Servizi 63,6%. La composizione "by end user" è: consumi privati 56,4%, consumi pubblici 16,1%, investimenti in capitale fisso 25,7%, esportazioni 28,8%, importazioni -28,3%. Fonte *The World Factbook 2023*, CIA.

La crescita dei servizi è spinta soprattutto dagli sviluppi della tecnologia in particolare nei settori dei computer, robotica, telecomunicazioni, medicina e attrezzature medicali. La maggior parte di questi progressi sono stati fatti nei paesi OECD. Solo una piccola parte dei paesi non OECD è riuscita ad adeguarsi rapidamente alle nuove tecnologie.

I fattori dell'ambiente economico che agiscono sul settore dei servizi sono numerosi. I principali possono essere ricondotti ai seguenti: 1) crescente benessere nei paesi OCDE; 2) tendenza delle imprese a concentrare la loro attività nel *core business*; 3) innovazione nei servizi; 4) entrata di nuovi concorrenti nel mercato; 5) privatizzazioni.

### CRESCENTE BENESSERE

Sebbene il reddito nei paesi OCDE cresca lentamente e sia soggetto ad andamenti ciclici, negli ultimi decenni il potere di acquisto medio delle popolazioni è aumentato. In particolare è salito il "reddito discrezionale": vale a dire quella parte del reddito che resta dopo aver coperto le esigenze fondamentali. La parte maggiore di questo reddito discrezionale va in genere ai servizi. Sono però cresciute le disuguaglianze (v. oltre "dicotomia della ricchezza" in par. 2.2 Ambiente sociale).

È cambiata anche la domanda di servizi. Mentre in passato la domanda di servizi si concentrava su pochi settori – medici, avvocati, servizi pubblici (scuola, ospedali) – crescendo la disponibilità di reddito, i consumatori hanno chiesto nuovi servizi: assicurazioni, viaggi organizzati, servizi a domicilio. La giornata di chi ha un reddito medio è ormai dominata dai servizi: notizie alla radio o alla televisione o sullo *smartphone* nel primo mattino, una visita al bar, i figli a scuola, un pranzo frugale spesso in un *fast-food*, un'operazione in banca, una partita di tennis in un club, una cena in un ristorante, un film in tv, un concerto a teatro. È anche più frequente il ricorso a servizi per attività che un tempo erano svolte direttamente dalle persone: attività sportive in una palestra, lavanderia, pulizia dei tappeti a domicilio. Le vacanze sono dominate dai servizi: un'autostrada o un volo in aereo, un hotel, un parco divertimenti, la visita ad un museo.

### CONCENTRAZIONE NEL *CORE BUSINESS*

Le imprese cercano i vantaggi competitivi nelle attività in cui possono esprimere i migliori risultati. Concentrano su queste attività le maggiori risorse. Sono di conseguenza più propense



ad affidare all'esterno attività che in passato svolgevano direttamente. Devono farlo per la maggiore complessità dell'attività economica che impone il ricorso a servizi di più specialisti, ma lo fanno anche per convenienza economica. Lo sviluppo delle organizzazioni specializzate che forniscono servizi ha dato infatti a queste vantaggi nei confronti delle attività svolte in proprio da un'impresa. Molte imprese ricorrono regolarmente all'esterno per il *catering*, i servizi di manutenzione, la revisione contabile, la sicurezza, le campagne pubblicitarie. La ristrutturazione delle imprese produce effetti analoghi. Cambiando le condizioni esterne e cambiando le strategie della concorrenza, le imprese sono costrette a modificare frequentemente la loro struttura. Per stimolare l'efficienza articolano le organizzazioni in centri di profitto, ciascuno con la propria corrente di costi e di ricavi e proprie responsabilità dei risultati economici. Dare maggiore autonomia alle singole unità operative significa lasciarle libere di scegliere tra il ricorso a servizi forniti dal gruppo di imprese di cui fanno parte e i servizi forniti da imprese esterne al gruppo. In definitiva significa una nuova, maggiore, potenziale domanda di servizi (*outsourcing*).

### INNOVAZIONE NEI SERVIZI

Il mercato ha reso obsoleti molti servizi del passato e ha creato nuova domanda. Le organizzazioni che cercano di vendere servizi di ieri ai consumatori di oggi non sono più competitive. La ricerca del nuovo è l'obiettivo primario anche nei servizi.

L'avvento e la diffusione di Internet e dei suoi servizi hanno rappresentato una vera e propria rivoluzione agli inizi degli anni Novanta. Negli ultimi anni le imprese di servizi hanno introdotto a ritmo serrato altre innovazioni e hanno perfezionato o esteso l'uso di "vecchi" servizi. Ciò ha contribuito a stimolare la domanda. *Leasing*, *franchising* e *factoring* hanno avuto un'ampia diffusione. L'offerta è stata estesa a servizi che un tempo rappresentavano l'eccezione mentre sono ora abituali, di *routine*. Sono ora servizi *convenience*. Con il *leasing* sia le imprese sia i consumatori individuali hanno dato maggiore preferenza all'uso e al possesso di beni senza averne la proprietà. Per molti prodotti il *leasing* mette a disposizione non soltanto l'uso, ma anche i servizi accessori.

Ancora più rilevante è stata la diffusione del *franchising*. Dal punto di vista del produttore o del venditore (*franchisor*) è un modo per finanziare lo sviluppo della distribuzione commerciale con capitali di altri. Per l'intermediario (*franchisee*) è un modo per trarre vantaggio dalle campagne pubblicitarie del *franchisor*, dalla standardizzazione dei suoi metodi di marketing e dall'efficienza della sua logistica. La diffusione del *franchising* ha sostituito molte piccole imprese orientate ai mercati locali con grandi organizzazioni che dispongono di potenti staff centrali, usano insegne e simboli per farsi riconoscere, fanno pubblicità di massa.

### NUOVI CONCORRENTI

L'espansione inarrestabile del settore dei servizi ha attirato nuovi concorrenti. Sono imprese manifatturiere con buoni profitti e capacità finanziaria elevata. Anziché investire nel settore di origine, per evitare di contribuire all'eccesso di offerta, preferiscono entrare in quello dei servizi. Hanno il vantaggio di sfruttare economie di scala, di avere un forte potere di negoziazione e, soprattutto, di avere rapporti consolidati con i clienti ai quali offrono oltre ai prodotti, anche credito, trasporti, installazioni, formazione del personale, manutenzione e servizi finanziari.



**Rolls-Royce aviation.** Un esempio della espansione dei servizi è Rolls Royce, uno dei due principali produttori di grandi motori per aerei (l'altro è Pratt &Whitney). Più della metà degli aerei passeggeri di grandi dimensioni in circolazione è mosso da motori Rolls-Royce. Parte del suo successo è dovuto ad aver introdotto il servizio “*power for the hour*”.

- Oltre a vendere motori, Rolls-Royce vende anche il servizio di *leasing* dei motori. La compagnia aerea non deve investire per acquistare un motore. Può stipulare un contratto di *leasing* e paga in rapporto alle ore di funzionamento del motore. Rolls-Royce garantisce la manutenzione del motore e lo sostituisce in caso di rottura. Secondo gli esperti i costruttori di motori possono guadagnare molto di più dalla vendita del servizio di quanto otterrebbero dalla vendita del motore.

Capire il servizio di leasing e come viene pagato in relazione alle ore di funzionamento del motore. Rolls-Royce garantisce la manutenzione del motore e lo sostituisce in caso di rottura. Secondo gli esperti i costruttori di motori possono guadagnare molto di più dalla vendita del servizio di quanto otterrebbero dalla vendita del motore.

I nuovi concorrenti sono anche imprese della grande distribuzione. Sfruttando i contatti con un elevato numero di clienti hanno allargato la gamma dei servizi offerti. Soprattutto nei paesi anglosassoni la grande distribuzione è stata protagonista di una nuova concorrenza, molto agguerrita, nel settore dei servizi: offre assicurazioni, servizi finanziari, agenzie di viaggio, ristoranti, vendite via telefono (*in-home-retailing*).

Anche la globalizzazione dei mercati ha contribuito ad una maggiore concorrenza. Compagnie aeree, catene di alberghi, catene di *fast-food*, agenzie di pubblicità, società di revisione hanno varcato i confini nazionali per entrare in più mercati. Questa tendenza è stata favorita dagli accordi che hanno dato vita a grandi aree economicamente integrate: North American Free Trade Agreement (NAFTA), Unione Europea, ASEAN (Mercato comune composto da nazioni dell'Asia del Sud Est).

PRIVATIZZAZIONI

Sotto la pressione del crescente deficit pubblico, i governi occidentali nel corso degli ultimi decenni hanno deciso di privatizzare settori un tempo riservati allo Stato: compagnie aeree, telecomunicazioni, banche. Il settore dei servizi ha così nuovi capitali e nuove energie imprenditoriali. Uno dei programmi di privatizzazione più imponente è stato quello francese: Air France, Renault, Usinor-Sacilor (acciaio), Aerospatiale, Thompson (elettronica), Bull (computer), Elf Aquitaine (petrolio) e Rhône-Poulenc (chimica).

Witz e Lovelock hanno riassunto i trend dell'ambiente economico che agiscono sui mercati dei servizi come segue:

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Maggiore spinta nella creazione di valore per gli azionisti (<i>shareholder value</i>)</li><li>▪ Enfasi su produttività e riduzione dei costi</li><li>▪ Nel settore manifatturiero aggiungono valore attraverso servizi e vendita di servizi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crescente focus delle imprese su “developing platform type business models”</li><li>▪ Più alleanze strategiche e <i>outsourcing</i></li><li>▪ Focus su qualità e <i>customer satisfaction</i></li><li>▪ Enfasi su marketing in organizzazioni <i>non profit</i></li></ul>
--	---

Fonte: WIRTZ J., LOVELOCK C., *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, World Scientific, 2022.

## 2.2. *Ambiente sociale*

Forti spinte all'introduzione di servizi arrivano dall'ambiente sociale. 1) Molte attività sono complesse, devono quindi essere affidate a specialisti; 2) cambia lo stile di vita; 3) emergono nuovi valori; 4) la nuova demografia crea domanda di servizi; vivere più a lungo significa forte cambiamento sociale

### COMPLESSITÀ DELLE DECISIONI

I consumatori nel proprio lavoro svolgono attività sempre più specializzate. Sono convinti che per risolvere i problemi di tutti i giorni siano spesso necessarie conoscenze professionali maggiori. Potrebbero fare ancora molte cose da soli, ma preferiscono rivolgersi a specialisti. Cresce pertanto la domanda di servizi: consulenti finanziari e fiscali, istruttori per tutte le discipline sportive, animatori negli hotels, *baby-sitting*. Sono servizi in gran parte sconosciuti alle vecchie generazioni che, per tradizione o per mancanza di risorse economiche, preferivano organizzare spontaneamente gli spettacoli e gli eventi sportivi e affidare agli anziani la custodia dei bambini.

### CAMBIA LO STILE DI VITA

Le nuove tendenze hanno fatto aumentare la domanda di servizi. Negli ultimi due decenni è aumentato il numero delle donne che lavorano. La maggior parte dei nuovi posti di lavoro è stata creata nei servizi. Di ciò hanno tratto beneficio in gran parte le donne soprattutto nei settori delle istituzioni finanziarie, assicurazioni, insegnamento, sanità, commercio, ristorazione e hotels. Le donne hanno anche tratto vantaggio dal maggior ricorso al part-time (da parte delle imprese), una condizione importante per chi cerca di combinare le esigenze della famiglia e della carriera.

Queste tendenze contribuiscono a far crescere la domanda di servizi. Da un lato diminuisce il ricorso all'autoproduzione. Lo stile di vita basato sul "fatto in casa" è stato infatti gradualmente abbandonato. Dall'altro lato la disponibilità di servizi "*child-care*" (asili nido) è un fattore importante per dare alla donna la capacità di far parte della forza lavoro. Anche la durata della scuola dell'obbligo, la durata dell'anno scolastico e il numero di ore trascorse a scuola agiscono su questa capacità. La donna che ha un lavoro è portata ad aprire un proprio conto bancario. Non solo, ma risulta essere più attiva nella gestione finanziaria delle proprie risorse rispetto alle donne che non lavorano.

### EMERGONO NUOVI VALORI

- Aumenta il "valore del tempo". Il tempo è una risorsa sempre più scarsa. Abbiamo sempre meno tempo per provvedere di persona a molte attività. Anche questo alimenta la domanda di servizi.
- È più pressante l'esigenza di sicurezza in senso lato. Ciò comporta una maggiore sensibilità ai problemi della salute. Aumenta la domanda di cure mediche, cure dentali, diagnosi precoci. Aumenta il numero delle persone che frequentano le palestre e che si rivolgono a consulenti in diete. È più pressante anche l'esigenza di proteggersi dai rischi economici. Cresce la domanda di assicurazione e di pensioni integrative.
- L'urbanizzazione aumenta la domanda di servizi di base, offerti a prezzo moderato, con facile accesso (servizi *convenience*). La congestione del traffico, città meno vivibili, spingono le persone a trascorrere il più tempo possibile nella propria abitazione, che è servita da

sistemi multimediali: dal video ai messaggi elettronici. Molti di noi fanno parte del “villaggio globale” rimanendo in salotto.

- Emergono nuovi *status symbols*. Mentre in passato molti consumatori cercavano distinzione nella proprietà di beni tangibili (prodotti di lusso in particolare) ora la cercano spesso nei servizi: viaggi all'estero, scuole costose per i figli.

## DEMOGRAFIA

Alcune tendenze della demografia sono chiare. La prima è che il tasso di fertilità (numero di figli nati per ogni donna) sta scendendo ovunque. In molti paesi, in particolare in Cina, il tasso di fertilità è sotto il livello di sostituzione. Questi cambiamenti demografici sono la conseguenza della crescente longevità, del nuovo ruolo economico, sociale e politico della donna, dell'urbanizzazione, dell'elevato costo di allevare figli, dei miglioramenti nella contraccezione, del cambiamento di quanto la gente pensa sia importante per la sua vita.

- I segmenti di popolazione delle classi di età più elevate sono quelli che hanno i maggiori ritmi di sviluppo. In altre parole la popolazione invecchia. Questa tendenza inarrestabile crea maggiore domanda di cure mediche, trasporti pubblici, attività di intrattenimento (*Leisure services*). Agisce anche sull'offerta di servizi in quanto molte persone che hanno abbandonato il lavoro dipendente decidono di svolgere attività *part-time*, spesso a casa propria.

*Giappone.* La popolazione giapponese è in calo costante dai primi anni 2000 e l'invecchiamento cresce di pari passo (dati 2024). La stessa tendenza è comune ad altri paesi dell'Asia. In Giappone la piramide è molto alta e presenta distorsioni in entrambe le estremità. Il numero di coloro che hanno meno di 15 anni è al record più basso (11,4% del totale della popolazione), mentre il numero di quelli che hanno più di 65 anni segna il record più alto (29,1%). I dati della crisi demografica sono fonte di grande preoccupazione. Il Primo ministro Kishida ha dichiarato che la tendenza sta portando il paese verso un punto in cui non sarà più possibile “*to maintain social functions*”. In Giappone vivere soli sta diventando la norma.

- Non tutti concordano, ma molti ricercatori sono convinti che a causa dei bassi salari del settore dei servizi e a causa della contrazione del settore manifatturiero è inevitabile una **dicotomia della ricchezza** che tende a separare in modo netto, in due parti contrapposte la popolazione: i ricchi diventano sempre più ricchi, mentre i poveri diventano sempre più poveri. In US negli ultimi 20 anni i redditi in termini reali sono diminuiti per l'80% della popolazione, mentre il 5% dei più ricchi ha aumentato i propri redditi del 50% e l'1% dei più ricchi li ha raddoppiati.

- La dimensione media delle famiglie diminuisce. Aumenta il numero delle persone che vivono sole. I *singles* sono il target di molti nuovi servizi: dalle attività ricreative che mirano a socializzare, alla consegna di pasti a domicilio.

- È dimostrato che nei servizi per molte mansioni i salari sono più bassi della media. Secondo alcuni esperti, dato che continua la contrazione del settore manifatturiero, aumenta la disponibilità di lavoro per i servizi e questo spinge i salari ulteriormente verso la contrazione. Molti giovani trovano la loro prima occupazione nel settore della ristorazione dove i salari sono tra i più bassi. Non tutti i settori dei servizi hanno remunerazioni basse. Ad esempio nella finanza i salari sono vicini o pari a quelli del manifatturiero. I settori dei servizi in maggiore espansione sono finanza, assicurazioni, servizi alle imprese, occupazioni che richiedono livelli elevati di formazione.

- In molte imprese di servizi il primo contatto del consumatore è con quelli che sono pagati meno. Danno informazioni quindi sono importanti. Danno la prima impressione ma sono spesso i meno pagati, Sono segretarie, maestri di scuola, infermieri, *receptionist*. La domanda che alcuni si rivolgono è: come possono persone pagate male fare l'eccellenza di una organizzazione?
- La riduzione nella fertilità e l'aumento della aspettativa di vita hanno modificato il profilo della popolazione mondiale.

*Meno nascite, meno sviluppo.* Il tasso di natalità nelle economie più ricche del mondo è più che dimezzato dagli anni 1960. Secondo uno studio OCDE nei 38 paesi più industrializzati il numero di bambini per ogni donna è sceso da 3,3 nel 1960 a 1,5 nel 2022. In tutti i paesi membri, fatta eccezione per Israele, il tasso di fertilità è sotto il livello di sostituzione di 2,1 per ogni donna (livello al quale una popolazione sostituisce esattamente sé stessa da una generazione all'altra) “Questo declino cambierà la faccia delle società, delle comunità e delle famiglie ed avrà un forte effetto sullo sviluppo economico e sulla prosperità” ammonisce OECD. In Europa il calo della popolazione sarà un freno alla espansione delle economie nazionali. L'aumento della forza lavoro non sarà sufficiente a compensare il calo della popolazione in età di lavoro esasperando la carenza di manodopera. Assieme all'aumento della aspettativa di vita, il basso numero delle nascite metterà sotto pressione le finanze pubbliche in quanto un minor numero di persone contribuiscono alle entrate fiscali necessarie per sostenere l'aumento dei costi determinato dall'invecchiamento della popolazione.

- La popolazione invecchia. Il *cross over point* (punto di incrocio) è quando la percentuale delle persone con più di 65 anni supera quella delle persone con meno di 15 anni, quindi più nonni che nipoti. Il marketing delle imprese di servizi guarda all'invecchiamento della popolazione per cogliere nuove opportunità. (1)  
I mercati non crescono fatta eccezione per segmenti di età 65 e oltre. Secondo stime McKinsey metà di tutta la crescita dei consumi privati proviene da domanda di over 65. In Europa la quota è 60%. Le imprese adattano le loro strategie a questo cambiamento. La crescita è nel 65+.
- “Esperti in invecchiamento sostengono che in termini di condizioni fisiche, salute, una donna di 60 anni oggi è allo stesso livello di una donna di 40 anni negli anni 1960 (miglioramento di venti anni in una sola generazione). Per gli uomini il miglioramento è ancora più forte. Oggi un americano di 80 anni è pari ad uno di 60 anni nel 1975”.
- Non solo la gente vive più a lungo ma hanno una salute migliore e sono più attivi rispetto ai loro predecessori della stessa età. Tutto ciò richiama l'attenzione di settori come istruzione, assistenza sanitaria, cure della persona, tempo libero, turismo, servizi finanziari.
- Witz e Lovelock hanno riassunto i principali cambiamenti nella società che agiscono sui mercati dei servizi come segue:

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Attese crescenti dei consumatori</li><li>▪ Ubiquità dei social networks</li><li>▪ Maggiore ricchezza</li><li>▪ Poco tempo a disposizione per molte persone</li><li>▪ Crescente desiderio di fare esperienze e meno acquisti di “cose”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diffusione della proprietà di <i>smartphones</i>, <i>wearables</i>, e altre attrezzature <i>high tech</i></li><li>▪ Facilità di accesso alle informazioni</li><li>▪ Immigrazione</li><li>▪ Invecchiamento della popolazione</li></ul>
---	---

Fonte: WIRTZ J., LOVELOCK C., *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, World Scientific, 2022.

### 2.3. Ambiente politico e legislativo

Anche l'ambiente politico e in particolare l'attività legislativa agiscono sulla domanda di servizi. L'economia e la società sono sempre più complesse e più complesse sono le norme che le regolano. La decisione di molti governi di abbattere le barriere alla concorrenza ha creato nuova domanda di servizi.

#### NUOVE LEGGI

L'introduzione di nuove norme crea spesso l'esigenza di servizi. Sono poche le imprese che hanno al proprio interno tutte le conoscenze specializzate per gestire le innovazioni in materia fiscale, norme antitrust, disciplina del lavoro. Sono pertanto costrette a rivolgersi all'esterno creando così domanda di servizi. Le frequenti modifiche alla normativa fiscale sono alcuni dei tanti esempi che si possono fare.

#### DEREGOLAMENTAZIONE

I governi occidentali hanno ridotto i vincoli alla concorrenza in molti settori. Hanno abbattuto barriere. Hanno messo in vendita quote del capitale di imprese pubbliche. La concorrenza è più aperta. Si è rafforzato il concetto di "libero mercato". Le conseguenze sono state profonde. La rimozione dei vincoli comporta l'abbattimento di barriere all'entrata di nuove imprese. La concorrenza è pertanto più aperta. Imprese che un tempo dominavano il mercato hanno perso in tutto o in parte il loro potere. Erano protette dalla legge, da barriere tariffarie e non tariffarie. Hanno dovuto affrontare nuovi concorrenti.

Nel settore dei servizi gli effetti della *deregulation* sono evidenti in almeno tre direzioni.

- Espansione geografica. Imprese che un tempo erano costrette ad operare soltanto in un'area geografica possono ora operare anche in altre. La deregulation del trasporto aereo in Europa è un esempio tra i più evidenti. In pochi anni negli aeroporti italiani sono stati aperti nuovi collegamenti gestiti da compagnie straniere alla loro prima apparizione e da compagnie italiane sorte di recente.
- Estensione della gamma di prodotti. Sono maggiori le possibilità di entrare in mercati di servizi che un tempo erano chiusi. Le norme che hanno regolato i fondi comuni sono all'origine della forte espansione di questi prodotti finanziari e della entrata delle banche in un nuovo mercato.
- Produzione organizzata in modo nuovo, più efficiente. Libere da vincoli, le imprese organizzano in modo nuovo la produzione. Ad esempio gli *hub-and-spokes* costruiti dalle compagnie aeree europee sono stati resi possibili anche dalla deregulation del trasporto aereo. Fino a quando imperava il duopolio delle compagnie di bandiera (quella della nazione di partenza e quella della nazione di arrivo del volo) le possibilità di concentrare in un solo aeroporto una pluralità di collegamenti erano assai limitate.

L'Unione Europea ha dato una spinta a questa tendenza imponendo la graduale abolizione di vari monopoli: telecomunicazioni, poste, trasporti. Ad esempio DHL e UPS (imprese USA specializzate nel trasporto di documenti in tempi brevi) hanno potuto entrare in Europa soltanto grazie alla rimozione delle barriere.

Witz e Lovelock hanno riassunto le principali “*government policies*” che agiscono sui mercati dei servizi come segue:

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cambiamenti nella normativa</li><li>▪ Privatizzazioni</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nuove regole per proteggere i consumatori, i dipendenti e l'ambiente</li><li>▪ Nuovi accordi nello scambio internazionale di servizi</li></ul>
---	--

Fonte: WIRTZ J., LOVELOCK C., *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, World Scientific, 2022.

2.4. *Progresso tecnologico*

La spinta data allo sviluppo dei servizi dalle nuove tecnologie è fortissima. I progressi della tecnologia oltre ad agire sia sulla domanda che sull’offerta hanno cambiato il modo di competere in molti settori dei servizi.

MAGGIORE PRODUTTIVITÀ

I progressi della tecnologia hanno aumentato la produttività in tutti i settori e in particolare in quello manifatturiero. Con l’aumento della produttività, la tecnologia ha liberato risorse che le imprese possono destinare ad altri investimenti e all’acquisto di servizi. La maggiore produttività è alla base della massiccia ristrutturazione che le imprese hanno realizzato riducendo i costi principalmente attraverso l’eliminazione di posti di lavoro. A prima vista potrebbe sembrare che meno occupazione significhi meno risorse da destinare all’acquisto di un’auto, una casa, un servizio. Un esame più attento mostra però che le nuove tecnologie hanno anche creato nuovi posti di lavoro e una nuova domanda di servizi. Meno lavoro fisico, significa meno fatica e spesso durata più breve del lavoro. Anche questo contribuisce ad aumentare la domanda di servizi.

PRODOTTI PIÙ COMPLESSI

A seguito dei progressi della tecnologia molti prodotti sono diventati più complessi. Ciò comporta la richiesta di maggiori servizi di manutenzione, assistenza post-vendita e progettazione pre-vendita. Gran parte dei prodotti tangibili sono venduti con l’aggiunta di servizi. Il servizio è cruciale, è di vitale importanza in molti settori dei prodotti tangibili. Non basta avere un prodotto eccellente per avere successo. 1) Molti prodotti sono diventati *commodity* e le pressioni sui prezzi e sui margini di utile sono di conseguenza aumentate. Aggiungere un servizio ad un prodotto tangibile spesso significa aggiungere valore per il cliente. 2) Le imprese *business-to-business* chiedono ai servizi di consulenza soluzioni nello sviluppo dei prodotti, nelle politiche di penetrazione dei mercati e nelle politiche dei prezzi. 3) *Customer loyalty* e *customer satisfaction*, che sono alla base del successo di ogni impresa, sono trainate principalmente dalla qualità dei servizi (*service quality*).

CROSS-BOUNDARIES

Lo sviluppo delle tecnologie ha favorito il “*cross-boundaries*”. Imprese di un settore entrano più agevolmente in un altro settore. Imprese di assicurazione, distribuzione commerciale e banche vendono in parte servizi simili.



## NUOVA OFFERTA

L'elenco delle innovazioni tecnologiche che hanno dato forti spinte alla diffusione dei servizi è molto lungo. Risalendo lontano nel tempo ricordiamo: EDI (*Electronic Data Interchanging*), satelliti TV, telefoni cellulari, video conferenza, TGV (treno ad alta velocità). Alcuni progressi hanno inciso sulle attività quotidiane dei consumatori ed hanno dato efficienza alle imprese. Bastino tre esempi.

1) Le *Automatic Teller Machine* (ATM) hanno cambiato la distribuzione dei servizi bancari ed hanno esteso la possibilità di accesso nel tempo (24 ore su 24).

2) I *Computer Reservation Systems* (CRS) hanno migliorato l'offerta di trasporto aereo. È possibile conoscere in tempo reale le disponibilità di posti sui voli delle compagnie allacciate al sistema, fare prenotazioni, conoscere la distribuzione dei posti già prenotati tra classi diverse di prezzo. Ciò ha consentito di migliorare il *load factor* (capacità operativa utilizzata) e la gestione dei ricavi attraverso lo *yield management* (rapporti volumi/prezzi che rendono massimi i ricavi totali).

3) Gli *scanners* e il *bar-coding* hanno semplificato il lavoro alle casse dei supermercati e hanno contemporaneamente aumentato le informazioni disponibili (gestione delle scorte, preferenze dei consumatori, andamento delle vendite nelle ore del giorno o nei giorni della settimana). Queste nuove tecnologie hanno costretto i produttori ed i distributori ad allacciare relazioni più strette. I produttori sono ora in grado di seguire in tempo reale l'andamento delle scorte dei loro prodotti nei punti vendita. I progressi delle telecomunicazioni, il *bar-coding* e Internet danno ai corrieri espresso maggiori capacità di controllo sulla gestione del trasporto merci. Attraverso collegamenti via satellite sono in grado di stabilire costantemente qual è la posizione di un trasporto rispetto al percorso stabilito.

## LE NUOVE TECNOLOGIE HANNO CAMBIATO LA NATURA DEI SERVIZI

Alla domanda "perché studiare i servizi", Hoffman e Bateson rispondono. "Lo sviluppo fenomenale delle tecnologie nelle forme di *e-services* – come *self-service technologies*, *robotics* e *artificial intelligence* – ha cambiato alle fondamenta la natura dei *service marketing encounters*". (2)

- *Self-service technologies* (SST). Sono create per automatizzare le interazioni di routine tra fornitore e cliente con lo scopo di "creare convenienza ed efficienza per entrambe le parti". Ad esempio, nel trasporto aereo il cliente può prenotare il proprio biglietto, scegliere il posto e stampare il *boarding pass* semplificando le operazioni di imbarco. I consumatori apprezzano la facilità di uso, la velocità dell'esecuzione delle SST a confronto con i servizi tradizionali gestiti con l'intervento di personale. L'elenco delle SST è lungo. Va dagli ATM ai self-service nei distributori di benzina, dalle casse *self-service* dei supermercati ai chioschi self-service degli aeroporti.

- *Robotics*. "Si riferisce in generale ad una macchina programmabile per svolgere una serie di operazioni ripetitive come quelle in uso nel settore industriale". Sono particolarmente utili nel settore dei servizi per svolgere operazioni noiose, rischiose, *time-consuming*. I robots posso operare in modo indipendente (*full autonomy*) oppure con intervento dell'uomo. Hanno ampia applicazione in molti settori dei servizi tra i quali distribuzione al dettaglio e ingrosso, hotel e ospedali. Danno vantaggi per la riduzione costi operativi, per la sicurezza e per le performance. Nella medicina sono usati per operazioni chirurgiche complesse.



---

*Estratto*

# Estratto da un prodotto in vendita su **ShopWKI**, il negozio online di Wolters Kluwer Italia

Vai alla scheda →

---

Wolters Kluwer opera nel mercato dell'editoria professionale, del software, della formazione e dei servizi con i marchi: IPSOA, CEDAM, Altalex, UTET Giuridica, il fisco.



Wolters Kluwer