

**UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE**  
**- Milano -**

**FACOLTA' DI ECONOMIA**  
**Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione**  
**aziendale**

**QUADERNI DEL**  
**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE**  
**GESTIONE DELLE IMPRESE DEL TERZIARIO E DEI SERVIZI**  
**COMMERCIALI**

***ALCUNE SCELTE STRATEGICHE DELLE***  
***AZIENDE***  
***DEL TERZIARIO E DEI SERVIZI***

**Giuseppe Pavan**

**n. 6 – febbraio 2006**



Scuola  
Superiore  
del Commercio  
del Turismo  
dei Servizi  
e delle Professioni

# Giuseppe Pavan

## *ALCUNE SCELTE STRATEGICHE DELLE AZIENDE DEL TERZIARIO E DEI SERVIZI*

1. Introduzione
2. Il servizio e l'azienda di servizi
3. Le caratteristiche distintive di rilevanza strategica dei servizi
  - 3.1 Immaterialità e intangibilità dei servizi
  - 3.2 Contestualità temporale delle fasi del processo di produzione-erogazione –(consumo)
  - 3.3 Rilevanza strategica del fattore umano nel processo di produzione-erogazione
4. La localizzazione come scelta strategica
5. La formazione del personale come scelta strategica

Questo working paper sistematizza e completa i contenuti dell'intervento di Giuseppe Pavan al workshop dal titolo "Alcune scelte strategiche delle aziende del terziario e dei servizi" che si è svolto il 16 novembre 2005 presso la Scuola Superiore del Commercio del Turismo, dei Servizi e delle Professioni, nell'ambito del Corso di laurea in "Economia e gestione aziendale – Gestione delle imprese del terziario e dei servizi commerciali", Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Giuseppe Pavan è professore a contratto di Economia Aziendale nel Corso di Laurea in "Economia e gestione aziendale – gestione delle imprese del terziario e dei servizi commerciali", nonché docente di Contabilità e Controllo di Gestione nel Master di II livello in "Governance, sistema di controllo e auditing" presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

I quaderni sono disponibili on-line agli indirizzi:

<http://www.unicatt.it/economia/>

<http://www.scuolasuperiorect.it/>

## 1. INTRODUZIONE

Questo scritto e il Seminario<sup>1</sup> che ne costituisce la fonte, hanno per oggetto prevalente due scelte strategiche<sup>2</sup> che caratterizzano tutte le aziende e le imprese di servizi e sono a esse comuni in quanto derivano dalle caratteristiche distintive del servizio che è il bene prevalente o unico che esse producono.

Le due scelte strategiche si riferiscono: (i) alla localizzazione dei punti di vendita e la connessa scelta dimensionale; (ii) alla formazione del personale e, ai connessi limiti nella standardizzazione dei processi di erogazione del servizio e soprattutto dei comportamenti delle persone coinvolte. Si potrebbe rilevare che queste due scelte sono o possono essere considerate

---

<sup>1</sup> Il seminario di approfondimento tenuto il 16 novembre era strutturato in una Relazione (dello scrivente) seguita da due testimonianze aziendali esterne, l'una sul tema delle scelte di formazione del personale front-office della S.I.B.-Divisione della Leroy Merlin (gruppo Carrefour)- operante con una catena di grandi punti di vendita nel settore del bricolage; e l'altra sul tema delle strategie di localizzazione di IKEA Italia Retail.

<sup>2</sup> Per la chiarezza di questo scritto ci sembra utile e opportuno richiamare qui, anche se in forma sintetica e con linguaggio didattico, i concetti e le definizioni che ci fornisce l'Economia Aziendale: di strategia, di scelte strategiche, di servizio e di azienda di servizi.

*Strategia:* tra le innumerevoli definizioni, concetti e contenuti esistenti nella letteratura aziendalistica, qui noi definiamo strategia l'insieme delle attività, delle scelte e delle decisioni fatte dalle aziende e dalle imprese, per governare il futuro delle aziende e imprese stesse. Il termine *futuro* implica che la strategia e gli indirizzi strategici scelti avranno un impatto rilevante e di lungo termine tale da interagire e modificare necessariamente la relazione tra impresa e il suo ambiente economico di riferimento; questa relazione viene analizzata ex ante per individuare le minacce e le opportunità esterne e il loro impatto sui punti di forza e di debolezza dell'impresa. La strategia riguarda il campo di attività in termini di settori prodotti e mercati, i fini e gli obiettivi di fondo quali sviluppo e arco temporale di attuazione. Gli indirizzi strategici costituiscono le linee guida attuative della strategia e si concretizzano attraverso le scelte strategiche.

*Scelte strategiche:* vanno qui intese come le scelte specifiche, che si attuano per realizzare la strategia e gli indirizzi strategici e attengono: con chi competere e come competere, in quali mercati operare e come operare, con quale struttura aziendale in termini di assetti (tecnici, tecnologici, organizzativi, patrimoniali, finanziari) e di combinazioni economiche. Le scelte strategiche e le decisioni strategiche conseguenti sono difficilmente reversibili in quanto determinano cambiamenti rilevanti negli assetti dell'azienda e nei suoi rapporti con l'ambiente economico esterno non solo economico.

strategiche anche nelle aziende e imprese<sup>3</sup> manifatturiere; rilievo a nostro parere da condividere ma con una precisazione rilevante che, come constateremo nel prosieguo, costituisce il filo conduttore di questo scritto: le due citate scelte sono due scelte critiche, ovvero la localizzazione dei punti di vendita e la formazione del personale sono due dei fattori critici di successo (FCS)<sup>4</sup> di tutte le aziende di servizi; questi due fattori appariranno anche come due vincoli o due condizioni "sine qua non". Questa nostra enunciazione deriva, come argomenteremo più avanti, dalle caratteristiche distintive del servizio e quindi anche delle aziende di servizi.

Le scelte strategiche di *localizzazione* e di *formazione del personale* non sono le sole scelte vincolanti<sup>5</sup> dell'azienda e dell'impresa di servizi; a queste si aggiungono almeno le seguenti<sup>6</sup>:

- o scelta delle modalità per realizzare il massimo equilibrio dinamico tra l' *offerta* e la *domanda*, il cui andamento ciclico (giornaliero o settimanale o stagionale o annuale) è fisiologicamente molto irregolare<sup>7</sup>;
- o scelta della dimensione economica delle singole unità di vendita;

---

<sup>3</sup>L'Economia Aziendale definisce *azienda* il sistema degli accadimenti strettamente economici di un *istituto* che però può avere anche fini attività e accadimenti non economici ( un ospedale, una parrocchia, un museo, un'azienda pubblica di trasporti); *l'impresa*, nell' accezione maggiormente accettata, è *l'istituto* economico-sociale, con prevalenti finalità di tipo economico, che attua produzioni di beni e servizi per soddisfare bisogni, desideri, attese, *L'istituto* è caratterizzato da interessi economici istituzionali che fanno capo, *in primis*, ai soggetti conferenti il capitale di rischio; nell'impresa, azienda ed impresa tendono a coincidere in quanto *l'istituto-impresa* ha fini e attività prettamente economici ossia i finalismi extra economici sono marginali.

<sup>4</sup> L'Economia Aziendale considera i FCS quei fattori che condizionano o vincolano il successo imprenditoriale di un' impresa o quello di un'azienda; essi sono sempre fattori strategici in quanto si individuano e si scelgono nel processo di formulazione ed attuazione della strategia.

<sup>5</sup> Sono scelte necessarie ma non sufficienti.

<sup>6</sup> Si consulti a questo proposito il testo in Bibliografia di *Elena Zuffada*.

<sup>7</sup> L' irregolarità si manifesta con picchi di *domanda*; si pensi alla ristorazione, agli alberghi, ai trasporti, ecc.

- o scelta delle modalità di standardizzazione del bene-servizio;
- o scelta delle modalità di comunicazione esterna.

Noi, in questo scritto, approfondiremo le due scelte di localizzazione e di formazione del personale e ci limiteremo<sup>8</sup> a definire le altre scelte sopra elencate che devono, pur esse, essere considerate scelte necessarie e fattori critici di successo<sup>9</sup>.

## 2. IL SERVIZIO E L'AZIENDA DI SERVIZI

### Il Servizio

In termini generali si definisce servizio: *una prestazione o un insieme di prestazioni prodotte ed erogate con l'ausilio di specifiche professionalità e talora con il supporto di beni materiali<sup>10</sup>, destinate al soddisfacimento di bisogni, desideri, attese, manifestati da singoli individui o gruppi di individui organizzati in definite unità economiche.*

Il servizio visto come attività, consiste in un'azione o un insieme di azioni o processi produttivi posti in essere con la finalità di creare valore economico di scambio attraverso la soddisfazione di bisogni, in modo diretto<sup>11</sup> o mediato da un bene materiale.

---

<sup>8</sup> E' una scelta derivata dai tempi espositivi assegnati al Seminario da cui questo scritto si ispira.

<sup>9</sup> Questa nostra affermazione è supportata dagli studi e dalla pubblicistica di economia e gestione dei servizi e dal paradigma di successo dei case study analizzati dagli studiosi.

<sup>10</sup> Le aziende commerciali intermediano un bene materiale attraverso la produzione di un servizio che crea valore economico; ma anche l'impresa manifatturiera può aggiungere valore al prodotto fisico con la erogazione congiunta di un servizio; si pensi ai servizi ante e post vendita, al servizio di manutenzione garantita, al servizio finanziario per regolare nel tempo il pagamento, al servizio che garantisce le prestazioni del computer, ecc.

<sup>11</sup> il servizio come unico bene di scambio; si pensi ai servizi di una agenzia di viaggi e turismo, ai servizi bancari e postali, ecc.

Il servizio, nella produzione economica moderna,<sup>12</sup> è sempre più un fattore critico di generazione di valore e determina, anche per le imprese manifatturiere e commerciali, un crescente orientamento al servizio<sup>13</sup> oltre che al prodotto *materiale*; questo orientamento permea e caratterizza sempre più tutta la struttura organizzativa e i meccanismi operativi anche delle imprese manifatturiere.

#### L'azienda o impresa di servizi

Il prodotto o bene economico di una azienda, vista come sistema, è il suo output, ottenuto trasformando, con opportune combinazioni economiche, i fattori di input. L' output, immesso sul mercato ha lo scopo di soddisfare bisogni, desideri, attese.

Fatte queste premesse possiamo definire azienda di servizi quell'azienda che attua i processi di produzione ed erogazione dei servizi come unico output prodotto o come output congiunto e connesso con altro prodotto materiale. Il prodotto può essere costituito da beni materiali o da beni immateriali; i primi sono generalmente chiamati beni, i secondi servizi.

Il "pacchetto" offerto al mercato può essere composto solo dal bene o dal servizio o da un mix di ambedue, come l'azienda commerciale; per esempio, le aziende commerciali attuano un processo di intermediazione e generano ulteriore valore economicamente rilevante mediante la produzione di servizi congiunti e connessi al bene intermediato, costituiti dalla ubicazione, dal mix dei prodotti intermediati disponibili, dall'ambiente interno ed esterno al punto di vendita, ecc.

---

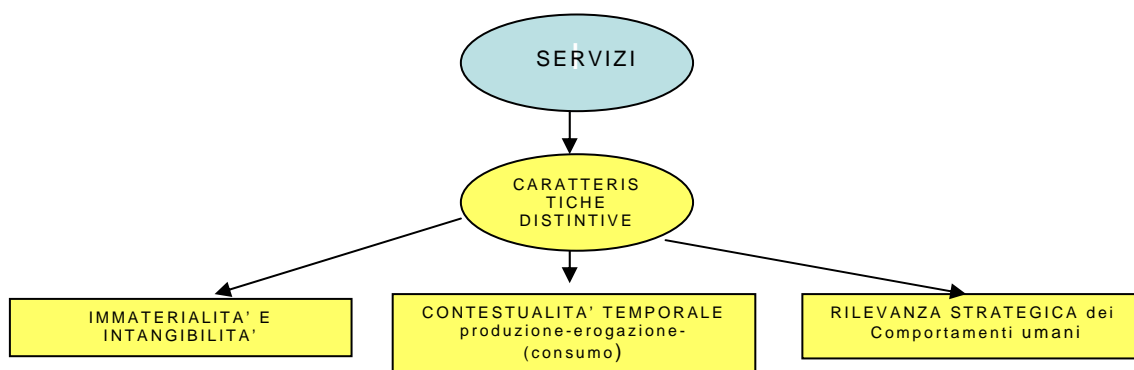
<sup>12</sup> Si veda in *Giuseppe Panzeri, Quaderno n.5, Il terziario come motore e nuova frontiera dello sviluppo economico, gennaio 2006.*

<sup>13</sup> Gli altri orientamenti, che caratterizzano l'orientamento strategico di fondo di un'impresa, sono l'orientamento al prodotto, l'orientamento al processo, l'orientamento alle risorse umane( per esempio Studi e imprese professionali).

Come illustreremo in seguito, l'orientamento al servizio determina: una centralità delle risorse umane, un orientamento al cliente, vantaggi competitivi distintivi e difendibili nel tempo.

Il settore terziario comprende le imprese commerciali e quelle di servizi.

## 2. Le caratteristiche distintive<sup>14</sup> e di rilevanza strategica dei servizi



Il nostro assunto si può così sintetizzare: nonostante la grande varietà, differenziazione, diversità, dei servizi sul mercato, tutti presentano un insieme di caratteristiche distintive comuni che caratterizzano, quindi anche tutte le aziende di servizi, e ne determinano gli orientamenti strategici di fondo, gli indirizzi strategici, le scelte strategiche e i fattori determinanti per il successo dell'impresa detti anche *fattori critici di successo* (FCS).

Gli studi di Economia Aziendale hanno individuato le caratteristiche distintive dei servizi, le implicazioni sulle scelte strategiche e operative (qui non trattate), le conseguenze che ognuno di loro determina a livello dell'azienda e dell'impresa di servizi.

---

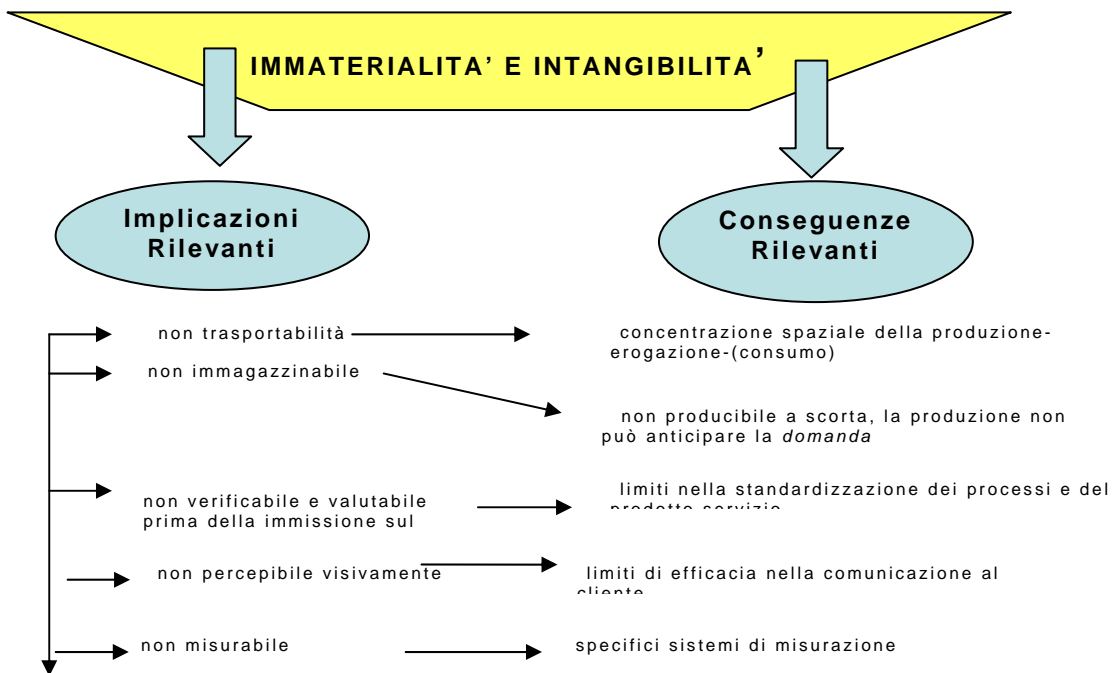
<sup>14</sup> Per caratteristiche distintive qui si intendono quelle caratteristiche di base che distinguono e differenziano il bene-servizio dal bene-prodotto manifatturiero.

Le caratteristiche distintive più rilevanti strategicamente sono le seguenti:

- 1) immaterialità e quindi intangibilità del servizio;
- 2) contestualità (inseparabilità) temporale delle due o tre fasi di produzione-erogazione-consumo;
- 3) rilevanza strategica del ruolo e comportamento del personale, nelle tre fasi di produzione-erogazione-consumo.

Cerchiamo di approfondire quali sono le implicazioni e le conseguenze sul piano della gestione aziendale di queste caratteristiche distintive .

### 3.1 Immaterialità e intangibilità



I due attributi di immaterialità e intangibilità determinano questa serie di implicazioni:

- a) fanno del servizio un bene che, per la sua immaterialità, non può essere prodotto per scorta e tenuto in scorta,<sup>15</sup> quindi l'immaterialità determina un vincolo di temporalità tra *domanda e offerta*;
- b) il servizio, in quanto immateriale, non può essere fisicamente trasportato e quindi non può essere trasferito in un luogo diverso da quello della produzione, ciò determina un vincolo spaziale;
- c) il servizio, in quanto immateriale, non è visibile e quindi percepibile visivamente ed è difficilmente descrivibile in termini di caratteristiche tecniche specifiche e di prestazioni d'uso;
- d) il servizio non è verificabile e valutabile da parte del produttore nei suoi requisiti tecnici e commerciali, prima della sua immissione nel mercato, prima dell'acquisto, prima del consumo;
- e) l'immaterialità, intesa come *non fisicità*, determina l'impossibilità di misurare il servizio in termini quantitativi e qualitativi usando le unità di misura conosciute.

Le implicazioni descritte determinano una serie di conseguenze sulla gestione strategica che si possono così sintetizzare:

a) le implicazioni sub a) creano il problema del come equilibrare *l'offerta* di servizi con la *domanda* ogni qualvolta questa è ciclicamente irregolare nel tempo, e ciò si verifica quasi sempre<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup>Nel ciclo di produzione economica di beni materiali la scorta di prodotti permette di attuare la fabbricazione del bene e la sua immissione nel mercato in due tempi diversi ovvero il bene viene prodotto in anticipo rispetto al momento della vendita e del consumo.

<sup>16</sup> Il settore dei servizi (puri o commerciali) è ricco di esempi, si pensi ai trasporti soprattutto aerei, agli alberghi, alle agenzie di viaggio, alle agenzie

Il tipo di scelte strategiche per risolvere, seppure parzialmente il problema, incide in maniera rilevante sul livello di produttività dei fattori e quindi sulla economicità aziendale, nonché sulla qualità del servizio in termini di tempi di attesa di erogazione del servizio. Le scelte strategiche più diffuse, per avvicinare *domanda e offerta*, sono centrate sulla elasticità dell' *offerta*<sup>17</sup> attraverso la flessibilità nell'impiego dei fattori<sup>18</sup> e la flessibilità nelle condizioni di scambio<sup>19</sup> attuabili dalla singola azienda o dal *gruppo economico* a cui appartiene l'azienda stessa.

b) la non trasportabilità di un bene immateriale, come il servizio, comporta che il luogo di produzione e di erogazione, e quindi di vendita, non possono che coincidere.

Questo vincolo spaziale comporta che la scelta strategica della localizzazione produttiva deve essere fatta congiuntamente con quella della localizzazione commerciale (punto di erogazione/vendita), che talora coincide anche con quello della fruizione o consumo.

Approfondiremo questa scelta strategica nel cap. 4.

c) la *non visibilità* del prodotto-servizio determina come conseguenza la scelta di strategie e modalità tipiche e specifiche di comunicazione aziendale e di marketing mix del prodotto-servizio.

d) le implicazioni sub d) determinano la necessità di progettare specifici sistemi di misurazione, di rappresentazione, di valutazione dei risultati, e di individuare unità di misura atipiche

---

bancarie e postali, ai cinema, alla ristorazione, alla distribuzione commerciale di piccole o grandi superfici, ecc.)

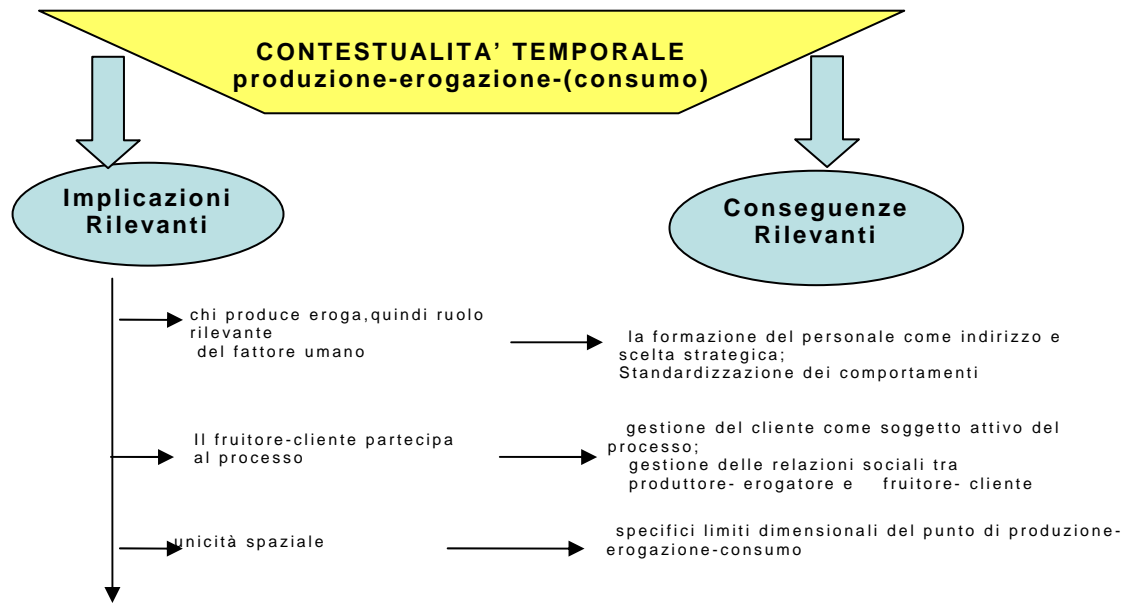
<sup>17</sup> Misura il grado di adeguamento incrementale dell'offerta ad un aumento incrementale della *domanda*.

<sup>18</sup> Un fattore è flessibile quando ha un uso o impiego multiplo; un esempio è dato dal fattore umano, che è destinato a più compiti, ruoli, funzioni, nell'ambito della stessa unità organizzativa o della stessa azienda o dello stesso gruppo economico di appartenenza (catene alberghiere, centri turistici, catene di ristorazione, ecc.).

<sup>19</sup> Prezzi ridotti per anticipare o posticipare la *domanda*, servizi di prenotazione per diluire la *domanda* e per offrire un servizio certo, ecc.

(rispetto alle aziende manifatturiere) ma idonee ed efficaci per far funzionare *i sistemi di pianificazione programmazione e controllo*, ovvero il sistema di governo economico nel breve e medio-lungo termine dell'azienda<sup>20</sup>.

### 3.2 Contestualità (inseparabilità) temporale delle due o tre fasi di produzione-erogazione-consumo<sup>21</sup>.



La contestualità delle due fasi di produzione - erogazione del servizio connota tutti i servizi, mentre la fase di consumo non necessariamente è sempre contestuale<sup>22</sup>.

Le implicazioni con rilevanti conseguenze sulla gestione strategica della aziende di servizi sono almeno tre:

<sup>20</sup> Il sistema di pianificazione e controllo governa l'azienda nel medio e lungo termine; il sistema di programmazione e controllo governa il breve termine, in genere l'esercizio. Un efficace sistema di pianificazione programmazione e controllo è una delle condizioni che caratterizzano ogni impresa di successo come dimostrano tutti i *case study*.

<sup>21</sup> Ricordiamo che queste tre fasi attengono al processo di produzione economica del bene-servizio, definito come insieme di prestazioni professionali.

La fase di erogazione è anche fase di vendita intesa come momento in cui si perfeziona lo scambio economico tra servizio e corrispettivo monetario.

<sup>22</sup> La *non contestualità* del consumo del servizio caratterizza, per esempio, servizi quali: la ristorazione "take away", trasporti, assicurazioni, assistenza post vendita, noleggi film, tour operator, ecc.

- a) il soggetto ( singolo o plurimo), che produce direttamente il servizio, è il medesimo che lo eroga,; la quantità e la qualità dello stesso servizio dipende rispettivamente dalla efficienza e dalla efficacia del soggetto produttore-erogatore.
- b) emerge sempre più la rilevanza dell'attività umana intesa come fattore produttivo spesso prevalente<sup>23</sup> sulla tipologia della strumentazione materiale di supporto. L'attività umana, intesa come un insieme di prestazioni connotate da specifiche professionalità, si fa fattore e risorsa strategica.
- c) la fase o momento del consumo, contestuale alla erogazione /produzione, determina un ruolo attivo del consumatore-cliente che si connota come il fruitore contestuale. Questa duplice contestualità genera una simbiosi tra il produttore-erogatore del servizio e il fruitore-consumatore-cliente; la quantità e la qualità del servizio è condizionata anche dalla propensione e disponibilità a collaborare del cliente- fruitore nel partecipare attivamente al processo di produzione-erogazione-consumo e dal suo comportamento attivo o passivo oppure ostativo<sup>24</sup> nel processo. Tutto questo ci fa apparire il processo del servizio anche come il risultato di atti e dinamiche sociali generate dal contatto diretto tra cliente-fruitore ed il produttore -erogatore del servizio.

Le implicazioni descritte determinano due conseguenze strategiche rilevanti.

---

<sup>23</sup>Si pensi ad uno studio professionale, ad una società di consulenza, ad un tour operator, ma anche alla commessa o commesse o assistenti alla vendita, in un punto di vendita, ecc.

<sup>24</sup> Si pensi: alle modalità di accesso agli sportelli postali o bancari , a un check-in aereo, alla prenotazione di uno spettacolo, alle vendite *on line* ecc.

La prima attiene al ruolo strategico primario del personale di contatto, tema questo supportato dagli aspetti evidenziati al successivo punto 3.3 e sviluppato nel cap. 5.

La seconda attiene alla rilevanza del cliente nel processo di produzione-erogazione-fruizione e alla loro contestualità temporale.

La contestualità significa che il servizio è o può essere anche il risultato congiunto di un insieme di atti sociali che si generano nel contatto diretto e nella relazione fra il cliente e chi produce ed eroga; quel che accade e si genera tra i due soggetti non è più direttamente influenzabile dall'azienda, lo è semmai in un tempo precedente.

I comportamenti sociali individuali dei due soggetti hanno un ruolo rilevante sulla qualità e anche sulla quantità del servizio e quindi sulla efficacia dello stesso e sulla efficienza nell'impiego dei fattori.

Ne consegue che il cliente non è più solo il soggetto fruitore del servizio e portatore di bisogni e desideri da soddisfare, ma è o può essere anche un attore rilevante del processo di produzione-erogazione-fruizione (o consumo). Il cliente diviene così una risorsa strategica da gestire come fosse una risorsa e un fattore, interni all'azienda, da indirizzare, da motivare, da *fidelizzare*<sup>25</sup>, da *patrimonializzare*<sup>26</sup>, con specifiche scelte di marketing strategico<sup>27</sup>.

### 3.3 Rilevanza strategica dell'atteggiamento e comportamento umano nelle tre fasi di produzione-erogazione-consumo

---

<sup>25</sup> Il cliente fidelizzato è un valore economicamente rilevante per un'impresa di servizi e questo non solo perché il cliente fidelizzato ripete l'acquisto del servizio nel tempo ma anche perché costituisce un *intangibile asset* che aumenta il valore economico di mercato dell'impresa di servizi.

<sup>26</sup> In quanto da considerarsi un *asset* dell'azienda.

<sup>27</sup> Il marketing strategico dei servizi è una disciplina aziendale e una funzione aziendale che si differenzia dal marketing dei beni (materiali) i cui clienti sono più indifferenziati e non sono organici al processo di produzione-consumo.

Abbiamo appena constatato che gli elementi che qualificano in maniera rilevante il processo di erogazione del servizio, e la sua qualità e quantità, sono un insieme di attributi individuali quali: la professionalità specifica, la capacità di relazione con il cliente, l'abilità (acquisita con l'esperienza<sup>28</sup>), l'attitudine al ruolo.

La qualità del servizio fornita al cliente è fondamentalmente il risultato del modo di operare delle persone dell'azienda, in primis, quelle di contatto con il cliente dette anche di *front-office*;

La quantità dipende fortemente dalla produttività ed efficienza di singoli individui o di aggregazioni di persone che, come abbiamo prima rilevato, dispongono di un alta discrezionalità di comportamento per influenzare l'output (servizio) specifico.

La capacità dell'azienda di sviluppare modelli organizzativi e meccanismi operativi, in grado di assegnare centralità al fattore umano (capitale umano), accomuna e caratterizza tutte le aziende di servizi di successo. Come si gestiscono le risorse umane quale fattore critico di successo è il tema sviluppato al successivo cap. 5.

#### **4. LA LOCALIZZAZIONE COME SCELTA STRATEGICA**

E' il primo dei due temi che approfondiamo in questo scritto.

*4.1 La localizzazione per le aziende e imprese industriali.* In termini generali e, relativamente alle aziende industriali

---

<sup>28</sup> L'esperienza si crea e si accumula ripetendo le operazioni e i processi ai quali si partecipa. Le cosiddette *economie di apprendimento* sono generate dall'accumulo nel tempo, dell'esperienza e, in generale, si definiscono come riduzioni, regolari e prevedibili, dei costi unitari dell'output prodotto al crescere del volume prodotto.

manifatturiere,<sup>29</sup> con il termine *localizzazione* si definisce, rispetto ad una specifica area geografica, la individuazione ed eventualmente la successiva scelta di una precisa posizione spaziale in cui situare una struttura produttiva, un punto di o più punti ( rete ) di vendita.

La scelta spaziale della localizzazione produttiva può essere e, normalmente lo è, diversa e disgiunta da quella di vendita; in parole più semplici le località geografiche in cui si produce sono diverse e lontane dai mercati di vendita.

Le scelte del sito o dei siti produttivi sono determinate dalle logiche di economia industriale, specificatamente da economie e convenienze di costo dei fattori produttivi e del prodotto finale; mentre le logiche che guidano le scelte del mercato o dei mercati di sbocco o di vendita dei prodotti, e la localizzazione specifica dei punti di vendita diretti o indiretti, sono profondamente diverse, e rientrano nelle scelte di marketing strategico.

*4.2 La localizzazione per le aziende e imprese di servizi.*  
Come abbiamo sopra evidenziato, il servizio è immateriale, non trasportabile, non immagazzinabile, inoltre è caratterizzato dalla contestualità temporale delle fasi del processo produzione-erogazione/vendita e talora consumo. Queste caratterizzazioni distintive determinano la unicità spaziale del luogo di produzione – erogazione/vendita e talora consumo.

---

<sup>29</sup> Esse producono beni economici dotati dell'attributo di materialità e quindi non hanno la contestualità tra momento della produzione e momento della erogazione o vendita, inoltre il bene prodotto è immagazzinabile e trasportabile, quindi fabbricabile in anticipo rispetto al momento di vendita e trasferibile dal luogo della produzione al luogo della vendita.

La scelta di localizzazione diventa una scelta congiunta spazio-temporale del sito produttivo e del relativo punto di vendita, ed è un vincolo oggettivo<sup>30</sup> tipico di tutte le aziende di servizi.

Tutto ciò comporta la congiunzione, la fusione e l'unicità delle scelte industriali con quelle di marketing, generanti un insieme di condizionamenti, vincoli e limiti reciproci che caratterizzano le relative scelte strategiche.

Approfondiamo questi aspetti con riferimento specifico al processo di scelta della localizzazione.

La scelta di localizzazione geografica o topografica di un punto di vendita o della rete dei punti di vendita viene fatta dopo una precedente scelta strategica di fondo tra due alternative *secche*<sup>3132</sup>:

Prima alternativa: il punto di vendita viene localizzato (immerso) nell'esistente *bacino* di clientela potenziale<sup>33</sup>; in altre parole, l'azienda va dal cliente, dove esso transita, esercita le sue attività, spende il suo tempo libero.

Seconda alternativa: il punto di vendita è esterno (relativamente lontano) a detto bacino oppure il bacino potenziale è molto disperso geograficamente ed è formato da più bacini potenziali autonomi; in questa alternativa il punto di vendita deve

---

<sup>30</sup> Si prescinde, per il momento, dalla sua dimensione, che può essere relativamente piccola, grande, grandissima e mono-servizio o pluri-servizio.

<sup>31</sup> La realtà dimostra che la scelta fatta dalle imprese caratterizza non solo la strategia localizzativa ma anche l'immagine percepita, il marchio e la sua formula imprenditoriale, intesa come scelte strategiche di fondo e indirizzi strategici per competere, puntando su forti diversità e differenziazioni che generano vantaggi competitivi distintivi e difendibili.

<sup>32</sup> La prassi testimonia che i due modelli sono, per la singola impresa, alternativi e raramente complementari. Questo perché le filosofie e le strategie di marketing e il marketing operativo di ogni modello imprenditoriale e gestionale che comporta tale scelta, si rivelano profondamente diverse e così tanto diverse da costituire uno degli elementi fondanti dell'identità d'impresa e del suo orientamento strategico di fondo che la caratterizza.

<sup>33</sup> Si pensi ai punti di ristorazione della catena Mc Donalds, una rete di agenzie di viaggio, un albergo o una catena alberghiera, una catena di negozi di elettronica di consumo, ecc.

saper *attrarre* la clientela potenziale con *plus* distintivi<sup>34</sup> e con *vantaggi competitivi* di qualità, di prezzo, di numerosità, diversità, differenziazione dei prodotti-servizi offerti<sup>35</sup>.

Dobbiamo constatare come le strategie di marketing si debbano fondere e si confondino con quelle di produzione e viceversa. A questo proposito nell'economia di questo scritto ci limitiamo ad alcuni aspetti rilevanti.

La scelta di localizzazione e quindi la localizzazione scelta, realizza una modalità attuativa di penetrazione nel mercato, e come tale, è un fattore competitivo rilevante per conseguire l'economicità aziendale di lungo periodo.

La conquista dello spazio economico ossia lo sviluppo dimensionale dell'impresa si attua con ambedue le scelte, moltiplicando le unità di produzione-erogazione sul territorio.

La conquista dello spazio economico, attuata attraverso la moltiplicazione delle unità di erogazione sul territorio, trasforma il fattore economico *dimensione produttiva della unità localizzata* in una variabile, anche se relativa e non assoluta, del marketing strategico e, specificatamente, della entità della domanda potenziale del *bacino*.

Ne consegue che le economie di scala<sup>36</sup> (o di dimensione) e le economie di raggio d'azione<sup>37</sup> devono essere determinate a due

---

<sup>34</sup> Forte immagine, originalità difendibile nel tempo del prodotto-servizio: la IKEA è un esempio emblematico di plus distintivi e di scelta localizzativa decentrata rispetto ai bacini dei clienti potenziali; i grandi centri commerciali e i le cosiddette "città mercato";

<sup>35</sup> I grandi centri commerciali e i le cosiddette "città mercato"; sono esempi di scelta localizzativa decentrata, così come la catena alberghiera Holiday Inn i cui alberghi sono prevalentemente se non esclusivamente localizzati all'esterno dei centri abitati e in prossimità di accesso o di uscita dei nodi autostradali o di grande viabilità.

<sup>36</sup> Le economie di scala sono date dal vantaggio economico, in genere in termini di minori costi, che deriva dall'incremento della dimensione della capacità produttiva della singola unità di produzione-erogazione o dell'azienda tutta, dato un certo grado di utilizzo della capacità stessa. L'aumento di

livelli: quello della singola unità di produzione-erogazione e quello a livello di azienda o impresa, inclusivo di tutte le unità singole.

Va inoltre rilevato che la qualità voluta del servizio, tipico elemento caratterizzante il marketing mix, talvolta non è realizzabile se la dimensione produttiva o di erogazione è troppo grande ovvero va oltre una certa dimensione o capacità erogativa.<sup>38</sup>

Questo significa che sotto il profilo dimensione l'unità di produzione-erogazione ha quattro limiti, di cui due di marketing: il primo, limite massimo-assoluto, ovviamente legato alla potenzialità del *bacino*, il secondo, limite massimo-relativo, legato alla qualità del prodotto-servizio, il terzo legato alle economie di scala, il quarto legato alla dimensione economica minima della unità realizzata.

In sintesi, l'azienda di servizi, aumenta di dimensione, si sviluppa, penetra o presidia lo spazio economico attraverso:

- una pluralità di unità di produzione / erogazione diffuse sul territorio;
- una dimensione economica della singola unità di produzione/erogazione;
- l'accentramento, a livello organizzativo centrale, delle attività e funzioni, non necessarie a livello locale di unità singola;

---

dimensione provoca sempre una crescente complessità gestionale e un più problematico utilizzo costante della capacità produttiva disponibile; queste due conseguenze generano *diseconomie* di scala e di volume produttivo utilizzato. La dimensione economica ottimale è quella che genera i massimi vantaggi economici tenuto conto degli svantaggi di dimensione.

<sup>37</sup> Si generano *economie di raggio d'azione* quando nella produzione e nella erogazione del servizio si utilizzano risorse comuni realizzando così dei vantaggi economici di costo dei fattori o di ricavi.

<sup>38</sup> Un ristorante, una sala cinematografica o teatrale, uno stadio, sono caratterizzati da punte di domanda ingestibili, sotto il profilo della qualità, oltre una certa dimensione o capacità produttiva-erogativa.

- la realizzazione delle economie di scala a livello della struttura centrale aziendale attraverso attività e funzioni organizzative comuni e di supporto generale per le unità decentrate.<sup>39</sup>

## 5. LA FORMAZIONE DEL PERSONALE COME SCELTA STRATEGICA

Abbiamo già evidenziato e sottolineato (cap. 2) come la contestualità dei momenti di produzione-erogazione-consumo comportino un ruolo strategico del capitale umano di un'azienda di servizi e facciano delle risorse umane e della gestione delle stesse un fattore critico di successo di ogni azienda di servizi.<sup>40</sup>

Approfondendo, nel capitolo precedente, il tema della *localizzazione* sono emersi altre implicazioni e conseguenze che coinvolgono il ruolo strategico delle persone; richiamiamo tali implicazioni per sintesi.

La molteplicità delle unità di produzione-erogazione, come modalità vincolante di sviluppo dimensionale ed economico delle aziende di servizi, comportano la necessità di standardizzare il servizio.

La pluralità delle unità di produzione-erogazione impongono, per tutte, una uniformità del livello qualitativo e delle caratteristiche distintive che lo caratterizzano.

La uniformità di un servizio, nello spazio (tutte le unità) e nel tempo (la ripetitività per ogni unità) si realizza con la

---

<sup>39</sup> Gestione del personale e sviluppo organizzativo, acquisti e logistica, amministrazione e finanza, marketing e altre funzioni comuni di supporto e servizio.

<sup>40</sup> Certamente, la formazione del personale può essere una componente rilevante della gestione del personale in qualunque azienda di ogni settore. In particolare la formazione è rilevante (i) nelle aziende che scelgono nel proprio modello di gestione la centralità delle persone i cui bisogni e attese condizionano l'assetto organizzativo e del personale e (ii) nelle aziende che considerano la formazione come modalità di trasmettere esperienza e conoscenza finalizzate però ad ottenere elevati livelli di efficienza, di produttività, di efficacia, gestionali.

standardizzazione dei processi ma anche dei comportamenti individuali e di squadra.

Più alto è il grado di standardizzazione e di uniformità, più elevata e attrattiva è l'identità aziendale e la sua immagine commerciale.<sup>4142</sup>

Quindi la capacità di replicare, con un modello standard, i processi e i comportamenti<sup>43</sup> è condizione necessaria e fattore critico di successo.

La formazione del personale è l'attività che permette di replicare i processi e i comportamenti con un elevato grado di standardizzazione.

Le fasi del processo di formazione sono quelle conosciute.<sup>44</sup> Indubbiamente l'aspetto più critico è relativo alla standardizzazione nello spazio e nel tempo dei comportamenti sociali e in particolare quelli relazionali con il cliente.

Gli studi organizzativi e i paradigmi delle imprese di successo nel settore dei servizi individuano alcune caratteristiche e l'esistenza di alcuni elementi nell'organizzazione del sistema azienda. Questi sono da considerarsi condizioni *sine qua non* per l'efficacia delle attività di formazione finalizzate alla standardizzazione dei comportamenti voluti; caratteristiche ed elementi così sintetizzabili:

---

<sup>41</sup> Quando il prodotto ha l'attributo della materialità, la standardizzazione dello stesso determina la sua uniformità nello spazio e nel tempo; l'acquirente acquista un prodotto identico qualunque sia il punto di vendita cui si rivolge; la fisicità del prodotto permette inoltre di descriverne le caratteristiche tecniche, le modalità e le prestazioni d'uso e di garantirle.

<sup>42</sup> Due esempi emblematici sono dati dalla catena Mc Donalds e dalla rete di negozi Benetton.

<sup>43</sup> Ricordiamo (cap.3.2) che i comportamenti più rilevanti e critici del personale nascono dalla relazione tra il personale di contatto con il cliente e il cliente stesso e dalla *feling* tra i due soggetti.

<sup>44</sup> Selezione, trasmissione di conoscenze, apprendimento, accumulo di esperienza, acquisizione di capacità specifiche, monitoraggio e valutazione delle prestazioni per rilevare le deviazioni dallo standard.

- a) orientamento al cliente e al servizio<sup>45</sup> diffuso in tutte le unità organizzative e fra tutti i dipendenti, siano o non siano a contatto con il cliente<sup>46</sup>;
- b) esistenza o creazione di una cultura aziendale<sup>47</sup> caratterizzata da una identità comune, un forte senso di appartenenza, una condivisione circa la centralità della persona, del cliente, del servizio.
- c) l'attitudine e la propensione individuali devono essere una discriminante del personale in entrata.

---

<sup>45</sup> Nel concreto, l'orientamento al cliente e al servizio, orienta le decisioni sia operative che strategiche costituendone priorità e condizioni assolute. Questo orientamento costituisce o è un elemento rilevante della *vocazione* dell'impresa, la sua identità profonda, la parte meno percepibile e visibile della sua strategia, il presupposto delle relative scelte strategiche.

<sup>46</sup> La logica del cliente interno regola i rapporti, le relazioni e gli scambi tra le unità organizzative e i singoli appartenenti e comporta che ogni unità organizzativa assume il ruolo di fornitore di un servizio all'unità a valle che è il cliente che deve soddisfare. Questa logica prevale sul rapporto gerarchico-funzionale regolamentato.

<sup>47</sup> Detta anche cultura organizzativa in quanto cultura che permea tutta l'organizzazione dell'impresa e ispira e guida le scelte e l'operatività quando vengono meno le norme codificate ed esistenti. La condivisione della cultura d'impresa, costituita da credenze, valori, convinzioni, costituisce una parte rilevante della identità aziendale e delle sue caratteristiche distintive.

## Bibliografia

- R. Norman, *La gestione strategica dei servizi*, ETAS LIBRI, Milano, 1985
- E. Zuffada, *Le aziende di servizi*, Giappichelli, Torino, ed. 1996.
- C. Baccarini (a cura di), *Imprese commerciali e sistema distributivo*, Giappichelli, Torino, 1997; in particolare: cap.10 di Sergio Barile, *I processi di localizzazione dell'impresa commerciale*; cap. 16 di M. Franc Bartolini, *Il processo di produzione e di erogazione del servizio commerciale*.
- G. Panzeri, *Il terziario come motore e nuova frontiera dello sviluppo economico*, Quaderno n.5, Univ. Catt. del S.C. Facoltà di Economia Dipartimento, Milano, 2006.
- L. Sicca, *La gestione strategica dell'impresa*, CEDAM, Padova, 1998.
- G. Airoidi - G. Brunetta - V. Coda, *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- S. De Martino-C. Parolini, *Scelte di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1998.

## ELENCO DEI QUADERNI PUBBLICATI

- n. 1 – *Soddisfazione del cliente e brand equity*, R. Fiocca (Aprile 2004)
- n. 2 – *Ripensare il lavoro*, E. Beltramini (Maggio 2004).
- n. 3 – *Il mercato del consumo in Italia: alcune considerazioni*, F. Poli (Novembre 2004).
- n. 4 – *L'efficacia della comunicazione aziendale*, E.T. Brioschi (Aprile 2005).
- n. 5 - *Il terziario come motore e nuova frontiera dello sviluppo economico*, G. Panzeri (Gennaio 2006).
- n. 6 – *Alcune scelte strategiche delle aziende del terziario e dei servizi*, G. Pavan (Febbraio 2006).