

## **USARE IL TEMPO DEL CLIENTE: È QUELLO CHE ACCADE NEI SERVIZI**

Care Colleghe, Cari colleghi,

come a Voi ben noto un servizio, essendo un'attività di *problem solving* del cliente, nasce e si deve sviluppare posando su una forte interazione fra utente e fornitore del servizio. Entrambi, fornitore e cliente, sono protagonisti del servizio, ovvero *co-attori* o *co-produttori*. Da questa relazione deriva una dose di imprevedibilità circa l'esito del servizio, in quanto, mentre il fornitore arriva all'appuntamento già preparato in modo da ridurre il rischio di imprevisti, il cliente entra in scena senza copione.

La dimensione cooperativa è pertanto alla base del servizio. Quindi un accurato utilizzo del tempo che un cliente dedica alla fruizione di un servizio diventa un elemento chiave di successo per una Organizzazione che fornisce servizi.

Ecco che la "pillola" che segue chiarisce come questo "tempo" debba essere gestito.

Buona lettura e buon lavoro.

Roberto De Pari  
Direttore AICQ SICEV

### **Know how in pillole:**

Nei servizi c'è un aspetto molto particolare che spesso non viene tenuto nella debita considerazione: chi eroga il servizio "usa" il tempo del cliente. È come dire che il cliente non solo paga, ma "dona", gratuitamente, un bene preziosissimo: il suo tempo.

In tutte le tipologie di servizio possiamo ritenere valida la seguente asserzione: il servizio si realizza grazie ad una "rigorosa interazione" fra il soggetto erogatore e il cliente. Entrambi hanno ruoli che devono essere ben definiti, in termini di modelli di comportamento attesi e di impegni. Non si tratta di ruoli simmetrici, ma asimmetrici: il soggetto erogatore li definisce e li impone. Ed è auspicabile che siano complementari. E' come dire che i due soggetti – erogatore e fruitore – sono partner, con motivazioni differenti, in quanto accomunati da un obiettivo comune: il successo della prestazione.

Una cosa è certa: in tutti i servizi è necessario che il cliente sia un soggetto attivo. In linguaggio manageriale, diciamo che il cliente è un *co-attore*, non un semplice spettatore. Questa asserzione vale per tutti i servizi, previo opportuno adattamento. Alcuni esempi possono suffragarne la validità. Se in un corso di formazione il partecipante non è interessato né motivato, anche se il docente è preparato e coinvolgente, l'incontro è destinato all'insuccesso. Quando in un ufficio pubblico il cittadino non rispetta il turno, non ha predisposto la necessaria documentazione o lo strumento di pagamento, richiederà all'operatore un tempo maggiore, con conseguente allungamento della coda. Anche nella sanità è necessario il ruolo di co-attore: se il paziente non esplicita con chiarezza i suoi problemi, non potrà avere una diagnosi valida e, se non segue le prescrizioni, la terapia avrà poche probabilità di successo.

L'impegno di tempo da parte del cliente diventa ancora più considerevole quando egli assume il ruolo di "addetto temporaneo" al servizio, ovvero svolge attività tradizionalmente di pertinenza del personale. È quello che accade nei self service della vendita o della ristorazione, e nell'home banking. In questa ottica sorge un primo quesito: cosa accade se uno dei due "partner" sottovaluta e trascura questo aspetto?

## **USARE IL TEMPO DEL CLIENTE: È QUELLO CHE ACCADE NEI SERVIZI**

Analizziamo le conseguenze dai due punti di vista. Se il cliente non rispetta gli appuntamenti, non prepara se stesso o altro (es. documentazione, beni,...) o agisce in modo distratto o svogliato, l'addetto dovrà dedicargli più tempo. Di conseguenza si generano ritardi e attese per i clienti successivi, con conseguente sovraccarico di lavoro e incombente rischio di insoddisfazione; oppure viene fornito un servizio frettoloso e scadente. E sono prevedibili anche danni a livello economico.

E se invece l'Organizzazione non presta attenzione al tempo del cliente? Accade che lo lascia aspettare in coda, gli chiede di venire più volte, gli fa ripetere una incombenza in quanto non è stato chiaro subito, lo lascia in momentanea attesa per relazionarsi con un altro cliente, prende telefonate durante l'incontro. Una espressione del tipo "Mi scusi ... ma sa..." non basta a compensare lo spreco di tempo!

In entrambi i casi abbiamo elevata probabilità che il servizio sia mediocre e il cliente insoddisfatto. E può anche accadere un fatto paradossale: il cliente si dichiara scontento, dà la colpa alla controparte, senza rendersi conto che l'esperienza negativa ha avuto origine dal fatto che è stato lui a non aver rispettato i tempi!

*Erika Leonardi:*

Consulente di direzione e formatrice oltre che esperta di gestione dei servizi e nell'applicazione delle norme ISO 9000. Svolge attività didattica a livello universitario e post-universitario. Pubblica su riviste internazionali e italiane ed è autrice di diversi testi.

[info@erikaleonardi.it](mailto:info@erikaleonardi.it)  
[www.erikaleonardi.it](http://www.erikaleonardi.it)

### **Lo sapevate che: La Qualità è applicabile ad entità complesse, per esempio al PIL ?**

- **Il concetto di Qualità e le sue applicazioni**

Siamo abituati ad applicare correntemente il concetto di qualità alla dimensione "micro", ai prodotti ed ai servizi, e, negli ultimi 40-50 anni, anche alle Organizzazioni e loro Sistemi di Gestione.

La *parola qualità*, nella storia del linguaggio occidentale ha almeno 2500 anni di vita, e il suo concetto si è molto caratterizzato nella *opposizione qualità-quantità* ed ha alternato momenti di grande favore e momenti di scarsissimo favore ("la qualità è null'altro che cattiva quantità", E. Rutherford).

La geografia virtuale dei luoghi della qualità si è molto modificata in connessione ai vari mutamenti di significato e di valore.

Il *concetto* di qualità - nella storia del pensiero e anche nel linguaggio comune - include tre principali diverse accezioni: quella di *caratteristica*, quella di *valore* (il 'salto di qualità), quella di *eccellenza*, spesso usate anche contemporaneamente, ma concettualmente molto diverse fra loro; la prima, che indica caratteristiche di colore forma volume eccetera, si presta meglio alle misurazioni *oggettive*, anche "assolute" (per l'esame delle caratteristiche oggettive *intrinseche*), mentre le altre due si riferiscono di solito a *valutazioni comparative/relative*.

## USARE IL TEMPO DEL CLIENTE: È QUELLO CHE ACCADE NEI SERVIZI

Nell'ultimo mezzo secolo il concetto di qualità, applicato al mondo socio-economico, si è arricchito e differenziato in vari direzioni:

- è diventata prassi diffusa quella di intendere per qualità, non solo un insieme misurabile di *caratteristiche intrinseche*, ma
- anche *riconosciute/apprezzate da chi le riceve*, con riscontri degli utilizzatori (dalla insoddisfazione fino alla delizia),
- anche *intangibili*,
- non solo predefinite, ma anche capaci di una *loro dinamica sempre più veloce*, retta dalla freccia della personalizzazione e segmentazione dei bisogni e dalla freccia del valore e del tempo,
- con una estensione *non solo sulle transazioni*, ma anche *sul patrimonio complessivo* (ambientale, sociale, umano, economico, anche di filiera, ...) *per tutte le parti interessate* (crescita, progresso e benessere, sostenibilità, ambiente, diritti umani, ecc.),
- considerata come *prodotto di processi/sistemi* che devono possedere a loro volta varie caratteristiche che, nel loro combinato pesato, costituiscono la loro qualità.

In termini più generali, l'ultimo mezzo secolo ha registrato una vistosa ripresa di apprezzamento del concetto di qualità, una sua pervasività in vari altri ambiti disciplinari e pratici, e una nuova attenzione alla complementarità tra qualità e quantità e all'incerto confine che le divide. Ma negli anni più vicini a noi si è anche assistito ad un nuovo ridimensionamento: la qualità piccola, rimpicciolita ulteriormente nella sola certificazione, ha occupato grandi spazi ed ha tolto ossigeno alla qualità "grande".

### • Ma qualità di che cosa?

Se dal micro saliamo al macro, se dai prodotti saliamo ai sistemi aziendali, alle reti di aziende, alla pubblica amministrazione locale o generale, certamente troviamo esplicitazione di esigenze, obiettivi, riscontri di qualità (anche se sembrano lontani i tempi in cui governi, per es. quello olandese, si dotavano di programmi di qualità ...). Eppure ci sono ambiti in cui la qualità riemerge come strumento interpretativo e orientativo, quasi mitica fenice, addirittura ... per misurare la qualità del PIL!

### • Qualità del Prodotto Interno Lordo?

Tutti sappiamo che il PIL contiene voci ... che non sono certo di qualità, ma come stimare la 'parte buona' del PIL? È ciò che ha fatto un ampio studio di *Symbola, Fondazione per le qualità italiane, e Unioncamere*, partendo da una panoramica degli studi e degli approcci proposti in varie autorevoli sedi; l'obiettivo è quello di definire la *qualità di un sistema economico*, per misurarne il contenuto di qualità, che quindi viene ad incorporare apprezzamenti di valore ed un orientamento proattivo oltre a griglie di fattori abilitanti capaci di portare un vantaggio potenziale nella dinamica della competizione.

## **USARE IL TEMPO DEL CLIENTE: È QUELLO CHE ACCADE NEI SERVIZI**

La metodica, in progress, include il collegamento a varie banche dati ufficiali. La ricerca stima che il *PIQ, Prodotto Interno di Qualità, costituisca il 46,3% della nostra economia!* Siete curiosi di sapere come si è arrivati a tale cifra? La ricerca è disponibile sul sito <http://www.symbola.net/din/biblioteca>.

**Buona lettura !**

**Giovanni Mattana**  
**Presidente AICQ SICEV**

**Editoriale della Rivista QUALITA' di AICQ**  
**N° 4/2010 (Luglio-Agosto 2010)**