

## **SERVICE EXPERIENCE: DALLA REGIA DEL SERVIZIO AL RUOLO DEL CLIENTE**

Care Colleghe, Cari Colleghi,

come a Voi noto i servizi sono stati e, forse, sono da molti ancora considerati “difficili” da ricondurre nel grande e suggestivo alveo della normativa sulla Gestione per la Qualità.

Non credo di essere originale affermando che un “servizio” altro non è che un prodotto e che molti prodotti si affermano proprio perché sostenuti da servizi pre e post-vendita, che li fanno preferire ad altri offerti male.

L'apparente differenza tra gli uni e gli altri è motivata dalla generalizzata scarsa abitudine di definire i servizi con lo stesso grado di dettaglio usato per i prodotti.

Prendiamo un tram o un treno, spediamo una lettera; siamo informatissimi (da parte di chi esercisce questi servizi) sui nostri doveri (“non fumare”, “non parlare ...”, “oblitera il biglietto”), mentre poco o nulla ci viene comunicato circa i nostri diritti o sugli obblighi che costituiscono la contropartita del prezzo pagato.

I tempi stanno però cambiando. Si comincia a chiamare “clienti” gli utenti; questi a loro volta, sono ogni giorno meno remissivi e pazienti.

Ecco che la “pillola” che segue evidenzia come il ruolo del Cliente diventi sempre più importante nella corretta gestione di un servizio.

Buona lettura e buon lavoro.

Roberto De Pari  
Direttore di AICQ SICEV

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

La parola esperienza permea tutti i tipi di servizi, nelle diverse fasi e per entrambi i soggetti direttamente coinvolti, sia l'azienda sia il cliente. Fa riferimento alle emozioni che inevitabilmente sono sempre in gioco: generano ricordi, positivi o negativi. Per il cliente non è sufficiente trovare nel servizio la risposta ai propri bisogni. Egli gradisce, o forse pretende, ricevere una attenzione personalizzata, e non vuole vivere momenti bui rappresentati da attese, messaggi incongruenti, distrazioni, confusione, senso di abbandono. Come assicurarsi che tutto avvenga nel modo migliore? Non è semplice. In un servizio, il cliente è sempre presente, vede e vive ogni momento. L'erogazione di un servizio può essere assimilata ad una opera teatrale. Sono tante le aree aziendali coinvolte, che devono entrare in scena in precisi momenti, con ruoli specifici e relazioni ben definite. Ma un'opera teatrale è frutto di prove ed è espressione del messaggio che vuole comunicare il regista. E in un servizio? Non si possono fare le prove: il servizio si realizza in diretta, alla presenza del cliente. E qui nasce un quesito: così come nelle aziende manifatturiere è di rigore prevedere il responsabile della produzione, perché non accade altrettanto in quelle di servizi? Eppure solo il cliente vive tutte le fasi di un servizio, mentre ogni funzione aziendale conosce solo la parte di propria pertinenza (marketing, commerciale, erogazione, fatturazione, post servizio, etc.). Possiamo azzardare un'altra analogia. Proviamo a considerare un servizio come un film, in cui il cliente ha sempre una parte e le funzioni aziendali compaiono solo in alcuni momenti. Si rischia dunque che all'interno dell'azienda nessuno abbia la conoscenza e la visione dell'insieme degli eventi: l'unico a sapere cosa e come accade, è solo il cliente.

## **SERVICE EXPERIENCE: DALLA REGIA DEL SERVIZIO AL RUOLO DEL CLIENTE**

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

**(Cont.)**

I rischi di questa carenza sono consistenti: l'avverarsi di episodi negativi che il cliente prima o poi percepisce e che possono minare la sua soddisfazione, fino a spingerlo all'abbandono. Informazioni incomplete, ripetizioni di attività, sprechi di tempo, attese, ritardi, ri-lavorazioni sono solo alcuni esempi di carenze della gestione del servizio. Possono avverarsi episodi negativi che il cliente prima o poi percepisce e che diventano causa di problemi a tre livelli: insoddisfazione del cliente, inefficienze interne, demotivazione del personale. Non è semplice assicurarsi che in un servizio vada tutto bene. E' certamente importante investire in una gestione organizzativa interna in cui ogni persona abbia chiaro il suo ruolo e sappia come far circolare le informazioni. Ma non basta. C'è un aspetto tipico del servizio, che chi lavora nel manifatturiero non deve gestire: la produzione coinvolge il cliente, in quanto egli non è un mero spettatore. Sappiamo già che un servizio senza il cliente non può aver luogo: cosa sarebbe un'aula senza studenti, o un aereo senza passeggeri! L'aspetto delicato e critico sta proprio nel fatto che è indispensabile un suo ruolo attivo, che condiziona l'esito del servizio. Ovviamente avrà un carico di lavoro variabile in relazione al contesto: minimo quando va all'ufficio postale e massimo in un self service! Nel primo caso è sufficiente che rispetti la coda, abbia predisposto moduli e pacchi in modo corretto: quando ciò non accade impone al personale un tempo di espletamento più lungo del servizio con inevitabile allungamento della coda. Nel self service addirittura si sostituisce al personale interno!

Questa riflessione vincola la conduzione interna del servizio: è una gestione "congiunta". Diventa infatti cruciale, per un servizio di successo, far sì che il cliente entri nel suo ruolo. Ne consegue un impegno nuovo: indirizzarlo nelle sue azioni e nei suoi comportamenti. Cosa gli si chiede di fare? Esprimere con chiarezza le sue attese, predisporre documentazione, preparare se stesso, seguire le indicazioni, spostarsi, preparare un suo bene, rispettare gli altri clienti, avere cura degli spazi, rispettare i tempi, e così via. Da questa chiave di lettura del servizio scopriamo che la comunicazione, da strumento di marketing, assurge ad un nuovo e più ricco ruolo: guida del cliente. E' necessario fare un uso attento e strumentale di tutte le forme di comunicazione: lettere, brochure, poster, cartellonista, messaggi verbali, sito internet, e-mail, ecc. Basta fare una analisi critica di ciò che ci aspetta che lui debba fare, e predisporre lo strumento più opportuno, con messaggi chiari, semplici che gli permettono di vivere una serena e felice esperienza.

Un coordinamento interno tale da coinvolgere operativamente ed emotivamente il cliente. Può rappresentare la formula di successo del servizio.

***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)

## **SERVICE EXPERIENCE: DALLA REGIA DEL SERVIZIO AL RUOLO DEL CLIENTE**

### **Lo sapevate che: Sostenibilità: da un approccio non negativo a uno positivo.**

È stato detto che l'agenda dei dibattiti per la sostenibilità è intrinsecamente ambigua perché incorpora due differenti aspirazioni:

- quella di *ridurre la non-sostenibilità* (migliorando le pratiche pericolose e dispersive di risorse) e
- quella di *creare una sostenibilità generativa* (l'innovazione verso un mondo che assicuri lo sviluppo congiunto dei sistemi umani e naturali).

Il dibattito è quasi monopolizzato dalla prima interpretazione: ridurre le emissioni, migliorare l'eco efficienza, dare aiuto alle nazioni penalizzate dalla globalizzazione, ... Ma essere "meno peggio" non significa essere "buono"!

È tema di discussione se i grandi problemi di oggi possono essere risolti da approcci che conservano e si basano sulle logiche che ci hanno portato alla situazione attuale. All'inizio della recente crisi economica si è data nuova voce a questo quesito. Ci si è chiesti se non fosse necessario ripensare a fondo le nostre logiche sia di consumo, che di spreco, che di etica, e articolare ciò in proposte specifiche, muoversi da un obiettivo limitato a ridurre i danni, a quello di creare prodotti, processi, modelli di business che portino a un sistema di vita migliore, non peggiore.

Voci subito soffocate dal clamore prevalente, con lo scoramento di chi, impotente, osserva *la morte del futuro, la morte della progettualità*; non si vedono obiettivi su dove andare, capaci di diventare progetti di azione e impegno sociale.

Ma ora la sostenibilità viene considerata anche come il fattore chiave dell'innovazione.

Harvard Business Review ha pubblicato, Settembre 2009, uno studio dal titolo significativo "*Why Sustainability is now the key driver of Innovation*" di Ram Nidumolu, C.H. Prahalad, M.R. Rangaswami; si sostiene che non esistono alternative allo sviluppo sostenibile; che molte compagnie sono ancora convinte che essere amici dell'ambiente abbia un costo che erode la loro competitività; lo studio mostra invece come le strategie sostenibili, lungi dall'essere un ostacolo alla redditività, costituiscano il modo più efficace per creare vantaggi competitivi nel futuro. Sulla base di vari casi di successo (Walmart, HP, P&G, ...) viene presentato uno schema di riferimento in cinque fasi seguito per attuare questo percorso. Il primo stadio è quello di vedere la *conformità alle norme* come un'opportunità; il secondo è quello di *umentare le efficienze attraverso la catena del valore*; il terzo è quello di *progettare prodotti e servizi sostenibili*; il quarto è quello di *sviluppare nuovi modelli di business*; il quinto è quella di *creare nuove piattaforme di pratica attraverso la lente della sostenibilità*. Ogni fase richiede specifiche competenze e in ognuna sono individuate nuove opportunità di innovazione.

Alcune semplici regole accompagnano il cammino: non partire dal presente approccio al business, assicurarsi che l'apprendimento preceda gli investimenti, stare ben orientati all'obiettivo mentre costantemente si aggiustano le tattiche, costruire capacità di collaborazione.

Ecco uno stimolo per congiungere la sostenibilità con l'innovazione e la progettualità: una sinergia forte, una scommessa sulla quale vale la pena puntare.

Giovanni Mattana  
Presidente AICQ SICEV