

Erika Leonardi

Per erogare un servizio eccellente

Il segreto del successo:
coinvolgere attivamente il cliente

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Erika Leonardi

Per erogare un servizio eccellente

Il segreto del successo:
coinvolgere attivamente il cliente

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Isbn: 9788835159001

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

A Rosanna, Nino e Sophie: i miei amori

A chi mi ha dato e continua a darmi fiduci

Indice

Perché scrivere un libro sulla gestione del servizio	pag. 11
Il cliente o la cliente? I clienti o le clienti?	» 14
1. Gli aspetti peculiari	» 15
1.1. Il principio base: l'interazione, anima del servizio	» 16
1.2. Gli elementi portanti	» 18
1.2.1. Il ruolo del cliente: co.attore	» 19
1.2.2. La comunicazione: guida per il cliente	» 25
1.2.3. Le componenti soft: esperienza ed emozioni	» 26
1.2.4. L'ambito di intervento: persona e suo bene	» 27
1.2.5. Il personale: prodotto a vista del servizio	» 28
1.3. I fattori caratterizzanti	» 30
1.3.1. Il tempo: moneta di scambio	» 31
1.3.2. Produzione in diretta: nessun prototipo	» 34
1.3.3. Nessuna scorta: picchi di afflusso	» 34
1.3.4. Il giudizio: valutazione soggettiva	» 35
BOX 1 – L'esperienza frutto delle emozioni	» 37
BOX 2 – L'uso del tempo	» 48
2. La naturale eterogeneità	» 54
2.1. L'identità: servizio puro o valore aggiunto al prodotto	» 55
2.2. La nuova visione del prodotto	» 56

2.3. La formula: Pacchetto di Prestazione	pag. 59
2.4. Le variabili: destinatari e sede	» 63
2.5. Gli elementi chiave: rappresentazione scenica e momenti della verità	» 64
3. La cassetta degli attrezzi	» 67
3.1. La qualità: garanzia di prestazione	» 68
3.1.1. L'insieme delle componenti	» 69
3.1.2. Le componenti e l'esperienza	» 74
3.2. Le fasi: articolazione temporale	» 75
3.2.1. Pre-servizio	» 77
3.2.2. Interazione	» 78
3.2.3. Post-servizio	» 79
3.3. La vendita: decisione su base fiduciaria	» 80
3.4. Il personale di contatto: agente di marketing e reporting	» 81
3.5. La tecnologia informatica: supporto alla operatività	» 82
3.5.1. Le ricadute	» 82
3.5.2. La propensione delle persone	» 83
3.5.3. L'introduzione della tecnologia	» 86
3.5.4. La progettazione della tecnologia	» 86
4. La dinamica in ottica di processo	» 88
4.1. L'impostazione metodologica	» 88
4.1.1. La definizione	» 89
4.1.2. La persona e le relazioni	» 92
4.1.3. Le tipologie	» 95
4.1.4. La scomposizione	» 97
4.2. Il servizio come processo	» 99
4.2.1. La trasformazione	» 100
4.2.2. Il soggetto esterno	» 103
4.3. Il racconto con il Diagramma di Flusso Interfunzionale	» 104
4.4. La documentazione	» 109

4.5. La potenza del binomio regole & flessibilità, come nel jazz	pag. 110
BOX 3 – La mappatura del processo con il metodo ZoomUp	» 114
5. L'impegno alla misurazione	» 125
5.1. La finalità	» 127
5.2. L'impostazione	» 129
6. Le misure mediante l'ascolto	» 132
6.1. L'ascolto del personale	» 133
6.1.1. La misurazione della soddisfazione del personale	» 133
6.1.2. La voce del front-line	» 136
6.1.3. La rilevazione interna del disservizio	» 138
6.2. L'ascolto del cliente	» 138
6.2.1. La misurazione della soddisfazione del cliente	» 139
6.2.2. L'ascolto aperto	» 143
6.3. L'ascolto delle parti interessate	» 154
7. Le misure interne: l'efficienza	» 156
7.1. L'impostazione	» 156
7.2. La produttività	» 159
7.3. Le insidie dell'efficienza	» 162
7.3.1. Gli errori	» 163
7.3.2. I tempi dannosi	» 164
7.3.3. I costi	» 166
7.3.4. Gli sprechi	» 167
7.4. La misura del tempo nel servizio	» 168
7.5. La regolazione del servizio-processo	» 173
7.6. Dalle misure al miglioramento	» 175
8. La comunicazione	» 180
8.1. L'ABC per comunicare	» 181
8.1.1. Le sfaccettature	» 181

8.1.2. Le peculiarità	pag. 182
8.2. In presenza	» 186
8.2.1. Le componenti	» 186
8.2.2. L'impegno all'ascolto	» 193
8.3. Nei documenti	» 194
8.3.1. Le componenti	» 194
8.3.2. L'iter di redazione	» 197
8.4. Nelle relazioni online	» 198
8.4.1. Pre-incontro	» 199
8.4.2. Incontro	» 200
8.4.3. Post-incontro	» 201
8.5. Gli effetti della comunicazione nel rapporto personale	» 202
8.6. Il governo della comunicazione	» 203
BOX 4 – Il fascino del meccanismo della lettura	» 204
BOX 5 – La <i>Zoom Fatigue</i> . Come prevenire l'affaticamento online	» 206
BOX 6 – La comunicazione in campo	» 210
9. <i>Dulcis in fundo</i>: la progettazione	» 215
9.1. L'apporto della progettazione	» 216
9.2. La progettazione organizzativa: cosa, come, controlli	» 217
9.3. La definizione delle specifiche	» 219
9.4. La redazione della procedura	» 225
BOX 7 – La procedura Progettazione del Servizio	» 229
10. Il senso di responsabilità individuale	» 234
Lecture consigliate	» 237
Indice analitico	» 239

Perché scrivere un libro sulla gestione del servizio

Semplice: è un tema di interesse non solo per chi eroga servizi, ma anche per chi produce manufatti, e anche per chi è cliente e per tutti noi cittadini. Morale? Per tutti!!!

Andiamo insieme alla scoperta dei meandri della gestione del servizio. Sarà un viaggio in cui potrete fare nuove scoperte, avere conferme o abolire visioni consolidate.

Conoscere in profondità il servizio è utile perché saperne cogliere gli aspetti critici e essere in grado di valorizzarne i punti di forza diventa premiante. Le ricadute non sono solo a livello produttivo-economico, ma anche sociale in quanto se ne avvantaggia il livello di qualità della vita, fortemente influenzato dalla moltitudine di servizi sempre più presenti.

Queste considerazioni hanno origine dalla visione del servizio proposta nel testo: la sua caratterizzazione principale non è l'intangibilità, quanto piuttosto "l'interazione" fra soggetto erogatore e cliente. Adottando questa chiave di lettura potremo scoprire che il cliente ha anche un ruolo nella creazione della soluzione. Vedremo che è necessario il suo contributo per puntare all'eccellenza. In linguaggio manageriale questa dichiarazione diventa: "Il cliente è co.attore del servizio". Solo quando entra nel suo ruolo gli impegni e gli sforzi dell'organizzazione saranno ripagati! Se si rivela passivo o distratto, qualcosa andrà storto oppure il personale dovrà compensare le sue inadempienze, con conseguente sovraccarico di lavoro. E, considerando che nella nostra sfera personale e lavorativa, siamo sempre più ricorrentemente destinatari di servizi, vivere questo ruolo con consapevolezza può rappresentare un consistente contributo alla qualità della vita, promuovendo un senso di responsabilità sociale. Ecco perché questo mio testo è dedicato a... tutte le persone, nel ruolo sia di erogatore sia di cliente.

Il percorso proposto è ricco e vario, tocca principi, metodi e strumenti.

Prendiamo confidenza con le peculiarità del servizio, che, come il prodotto, nasce come fonte della soluzione di bisogni e desideri (cap. 1). Andre-

mo alla scoperta delle mirabolanti sfaccettature della gestione del servizio, indagando sulla sua identità per poi approfondire gli elementi portanti e i fattori caratterizzanti. Il perno di tutti gli approfondimenti è la caratteristica principale: l'interazione fra persone, erogatore e cliente, laddove il cliente è chiamato ad avere un ruolo attivo.

Il passo successivo è dedicato alle diverse modalità di erogazione (cap. 2).

Dopo questo caleidoscopio, occorre dotarsi di strumenti che consentano di individuare da quante e quali parti è costituito (cap. 3).

A questo punto le connotazioni sono ben definite e siamo quindi pronti al passo successivo: gli aspetti pratici. È lecito domandarsi come mettere insieme le diverse tessere del mosaico: come erogare il servizio al meglio? Ci viene in aiuto la ben nota ottica di processo, ubiquitaria in tutte le tipologie di organizzazioni. Ma qui c'è una particolarità che deriva dalle caratterizzazioni già evidenziate: l'interazione e il ruolo del cliente. Ne consegue che il processo coinvolge non solo il personale interno ma anche il soggetto esterno, che non ha accesso alla conoscenza delle procedure! Ci troviamo in un tunnel senza uscita? Assolutamente no. Le soluzioni ci sono (cap. 4).

Con la sceneggiatura pronta, il servizio può andare in scena. Per avere conferma della sua bontà dobbiamo disporre di determinate misure, ottimizzando l'impegno per raccogliere e utilizzarle (cap. 5). Affacciamoci all'esterno attivando diversi canali e modalità di ascolto verso più soggetti in modo da disporre di una visione ricca (cap. 6) e approfondiamo le misure interne rivolte all'efficienza (cap. 7). Con queste due aree di misure ci attrezziamo al meglio e possiamo prevenire scivoloni che possono compromettere gli impegni economici e del personale, con ricadute infauste sulla soddisfazione del cliente.

Proseguiamo con un tema prepotentemente ricorrente in tutte le trattazioni: la comunicazione, la cui padronanza è ancora più determinante nel servizio (cap. 8). È affascinante! Pur essendo una nostra capacità innata, non sempre ci dà i risultati attesi. Occupa diversi scenari: in presenza, nei documenti, online. Queste modalità hanno diverse note in comune, e le loro prestazioni sono tutte frutto del nostro fantastico motore: il cervello. La comunicazione in presenza segue un percorso naturale, in quanto è una capacità innata. La situazione è diversa per quella scritta, che è una nostra invenzione, e per quella online che è nuova. Sono contesti in cui chiediamo al nostro cervello un lavoro in più: dobbiamo quindi venirgli in aiuto con semplici accorgimenti che prevengono stati di stress e altri che gli permettono di recuperare le energie!

Dobbiamo arrivare al cap. 9 per andare alla scoperta dello strumento cruciale per fornire un servizio che dia soddisfazione sia al cliente sia al personale. È la progettazione, che abbiamo messo *dulcis in fundo* in quanto necessita della conoscenza intima e analitica del servizio per poter essere ben impostata e ge-

stita. Per progettare un servizio dobbiamo prima avere chiare le sue caratterizzazioni e le diverse modalità di erogazione, disporre di strumenti che ci permettano di sezionarlo e ricomporlo, essere in grado di definire quali misure interne ed esterne prevedere, e il posizionamento degli strumenti di comunicazione che guidano l'agire dei protagonisti: personale e cliente. Grazie alla progettazione possiamo tener testa a quell'alea di imprevedibilità del livello dell'esito. È ben diversa da quella di un prodotto! Ha un taglio fundamentalmente organizzativo. Finalità è far sì che quando il servizio va in scena (è simile a un'opera teatrale!), si sia provveduto a mettere a punto gli elementi prevedibili, in modo da disporre di energie e fantasia per far fronte agli inevitabili imprevisti.

Giungiamo così alla chiusura del testo. Riprendiamo gli spunti iniziali da un altro punto di vista (cap. 10). I riflettori si spostano: le raccomandazioni definite per chi eroga sono rivolte a chi ne è destinatario. Per essere più precisi: a tutti noi quando siamo clienti di servizi, anche nella veste di cittadino. Adesso che siamo più padroni della gestione del nostro servizio, puro o associato a un prodotto, sappiamo quanto sia importante essere in grado di coinvolgere il cliente affinché entri nel suo ruolo. Ma nasce spontaneo un interrogativo: quando siamo clienti sappiamo essere bravi co.attori? La raccomandazione è impegnarsi, prestando attenzione agli avvisi e alle indicazioni di azioni e comportamenti. A pensarci bene, quindi, la diffusione della conoscenza della dinamica del servizio ha ricadute prodigiose su tutti i fronti.

Ancora un paio di anticipazioni. In coda ad alcuni capitoli potrete trovare i BOX: sono approfondimenti di carattere pratico. All'interno di ogni capitolo, troverete una RUBRICA ERRANTE che contiene suggerimenti di varia estrazione: piccole guide per riflettere sui nostri atteggiamenti e comportamenti, e poter così scoprire come agire con leggerezza.

Nelle LETTURE CONSIGLIATE propongo gli autori di testi nei cui confronti mi sento debitrice: hanno suggestionato e ispirato la mia visione su tanti dei temi proposti.

Infine trovate un INDICE ANALITICO per rintracciare l'esposizione di alcuni termini chiave.

Concludo con l'augurio di buona lettura. Voglio ringraziare voi lettori per il tempo che dedicate al testo.

Scrivere è per me un piacere. Sapere cosa ne pensate è indispensabile! L'interesse per i vostri commenti è sincero!

Erika Leonardi

Il cliente o la cliente? I clienti o le clienti?

Il nostro linguaggio è soggetto a continui cambiamenti, il più delle volte in relazione a mutamenti della società: se così non fosse la nostra lingua sarebbe già morta!

Un argomento alla ribalta riguarda l'uso del genere delle parole. Il nostro modo di esprimerci esplicita non solo i contenuti, ma anche la visione e l'interpretazione della realtà: la lingua è lo specchio della società. Durante la scrittura del testo mi sono interrogata in risposta a stimoli che non sono meramente linguistici, ma che hanno anche ricadute di carattere sociale.

Rivediamo le regole del nostro italiano. Il sostantivo ha un genere: maschile o femminile. Non avendo il neutro, quando non si vuole esplicitare il genere, si è adottato il maschile sovraesteso, come termine omnicomprensivo. Cosa sta accadendo adesso? Se non si vuole dare peso al genere, ci sono nuove formule: mettere il doppio articolo, aggiungere alla fine della parola l'asterisco o il simbolo ə = schwa. La soluzione ricorrentemente adottata continua a essere il maschile sovraesteso: pratica ritenuta serenamente corretta da sempre, anche se è stata accusata di visioni machiste!

Torniamo al nostro tema. "Cliente" è un sostantivo, in cui il maschile o il femminile è indicato dall'articolo, sia al singolare sia al plurale.

Per prendere una decisione, mi sono messa nei panni del lettore: quale effetto sortirebbe l'uso del doppio articolo o dei simboli? Secondo me l'introduzione di queste formule richiederebbe uno sforzo in più, perché il nostro cervello non è abituato alla traduzione immediata di queste innovazioni. Di conseguenza la lettura diventerebbe meno fluida, con compromissione dell'interesse e dell'apprendimento.

Nell'adottare il maschile sovraesteso, sono giunta alla conclusione di fare questa premessa in cui spiego il perché della scelta in quanto più coerente e in linea con la finalità del libro.

CONTENT WARNING

Questo testo riporta contenuti manageriali espliciti, linguaggio semplice, prospettive non convenzionali, approcci innovativi che potrebbero avere un impatto determinante e critico sulla vostra attuale gestione del servizio.

- 1.1. *Il principio base: l'interazione, anima del servizio*
- 1.2. *Gli elementi portanti*
 - 1.2.1. *Il ruolo del cliente: co.attore*
 - 1.2.2. *La comunicazione: guida per il cliente*
 - 1.2.3. *Le componenti soft: esperienza ed emozioni*
 - 1.2.4. *L'ambito di intervento: persona e suo bene*
 - 1.2.5. *Il personale: prodotto a vista del servizio*
- 1.3. *I fattori caratterizzanti*
 - 1.3.1. *Il tempo: moneta di scambio*
 - 1.3.2. *Produzione in diretta: nessun prototipo*
 - 1.3.3. *Nessuna scorta: picchi di afflusso*
 - 1.3.4. *Il giudizio: valutazione soggettiva*

BOX 1 – L'esperienza frutto delle emozioni

BOX 2 – L'uso del tempo

Il mondo dei servizi è ricco e variegato. Eppure, anche se potrebbe sembrare presuntuoso, si può trovare una chiave di lettura unitaria. Questa rappresenta la guida per un esito “felice”, secondo due punti di vista: far sì che l'erogatore sia contento della prestazione, e che il cliente trovi la soluzione attesa.

In modo invasivo, il servizio impera in tutte le sfere della nostra vita. E come spesso accade nei confronti di una presenza costante, nasce spontaneo un atteggiamento di indifferenza nei suoi confronti. Vi propongo di ripulire la lente e osservarlo nella sua più intima identità. Questo percorso sarà sicuramente fonte di scoperte. La finalità è comprendere la natura e la dinamica del servizio: può essere di grande aiuto sia nel ruolo di soggetto erogatore sia di soggetto ricevente, cioè cliente.

1.1. Il principio base: l'interazione, anima del servizio

Il servizio rappresenta la soluzione ai bisogni e ai desideri di un cliente, in perfetta analogia con la ragion d'essere del prodotto, ma ci sono differenze su cui andiamo a indagare.

Per dovere di correttezza, iniziamo con la visione più ricorrente, a mio parere inadeguata e inefficace per delineare i principi e i metodi di gestione. L'associazione più immediata che raccolgo quando chiedo quale sia la caratteristica principale è "l'intangibilità". Non è corretta. E senz'altro vero che in tanti casi la componente materiale non c'è: ne è un esempio la consulenza! Ma dobbiamo riconoscere che ciò non vale sempre: quanto sarebbe apprezzata una ristorazione senza alcun bene a supporto? Inoltre l'evocazione di una carenza non consente di definire un percorso che permetta di governare tutto ciò che deve entrare in scena.

Cambiamo registro. Per vissuto sappiamo che il servizio è legato alla presenza del cliente: cosa sarebbe un corso senza partecipanti! Continuiamo su questo ragionamento. È sufficiente la sua presenza per dare vita a una prestazione di livello? La risposta è: no. Avviene uno scambio di attività fra le due parti. Un atteggiamento passivo o indifferente del cliente ne compromette l'esito. Da questa riflessione nasce la peculiarità: "l'interazione" (fig. 1.1). Ovviamente chi eroga ha la responsabilità di creare la soluzione calzante alle esigenze, ma deve essere consapevole che questa non si può mettere a scorta e proporla quando richiesta! Piuttosto nasce al momento, quando si instaura una relazione, che può avere una durata di minuti (una telefonata), di ore (un corso di un giorno intero) o di giorni (una vacanza).



Fig. 1.1 – La peculiarità dei servizi

Entrambi i protagonisti affidano il successo della prestazione alla propria capacità di stabilire una relazione: l'interazione di questi due soggetti mette in scena l'erogazione. In alcuni casi è sufficiente che siano capaci di farsi capire e di saper ascoltare, come per esempio nell'acquisto di un bene; in altri (pensiamo ai trasporti pubblici) lo scenario si arricchisce di infrastrutture, supporti, tecnologia. Se in un ufficio pubblico un cliente non fornisce tutte le indicazioni pertinenti o lo fa in modo incompleto, il tempo necessario per risolvere il suo caso aumenta, generando ritardi su ritardi. Così pure se durante l'erogazione di un servizio un addetto riceve telefonate o parla con i colleghi non sta curando la relazione nel modo giusto. In ogni caso, il successo nasce dalla disponibilità di questi due soggetti a interagire, seppur temporaneamente. Quando ciò non dovesse accadere – cliente superficiale o addetto approssimativo – le probabilità di successo saranno basse. E il fallimento si esplicherà in termini di insoddisfazione o di rilavorazioni, con conseguente stress del personale.

La parola chiave, da considerare come un faro che guida tutta la storia del servizio, è quindi “interazione”. Non vale l'asserzione secondo cui il cliente è re esercitando potere sul suddito! La relazione fra questi soggetti è paritetica: entrambi hanno diritti e doveri nei confronti dell'altro. Ma non possiamo essere certi che il cliente sia disponibile e pronto a comprendere e vivere il suo ruolo. Chi rappresenta l'organizzazione ha quindi una responsabilità maggiore: dirige la relazione, ha il compito di avviarla e di essere cortese, rispettoso, disponibile e flessibile. Una carenza nei suoi comportamenti o atteggiamenti avrà ripercussioni sull'immagine e sulla reputazione dell'organizzazione. Un saluto cortese all'arrivo e un buon ascolto preludono a una relazione costruttiva, ma non possono garantirla. Dipenderà dalla volontà del cliente mantenere il tono della relazione.

Questa visione riguarda tutte le tipologie. Rappresenta il punto di partenza di tutte le deduzioni che vanno a costruire il set di principi di gestione del servizio. In altri termini: teniamola sempre in primo piano. Sarà ricorrente nel testo in quanto condizionante i metodi e gli strumenti proposti.

Passiamo adesso a un'analisi dettagliata distinguendo fra gli elementi portanti e i fattori caratterizzanti (fig. 1.2).



Fig. 1.2 – L'armonizzazione delle peculiarità

1.2. Gli elementi portanti

Approfondiamo ciò che riguarda direttamente i protagonisti e il loro agire (fig. 1.3), che costituiscono l'asse portante del servizio.



Fig. 1.3 – Gli elementi portanti

1.2.1. Il ruolo del cliente: co.attore

Non vale più il termine generico e astratto di “mercato” come destinatario di un bene o di una prestazione. Diamo uno sguardo al passato per capire l’evolvere degli eventi.

Nell’era industriale, e poi con la differenziazione del prodotto e la segmentazione del mercato, l’attenzione era focalizzata sul prodotto e il cliente era considerato un soggetto passivo, posto alla fine della catena del valore. Negli anni Sessanta e Settanta, alcuni eventi danno uno scossone all’eccesso di produttività: la prima crisi petrolifera, l’esplosione del Giappone. Si impone un diverso approccio verso il cliente. Questi non viene visto come semplice destinatario o vittima di imbonimenti, bensì come soggetto partecipativo. È più preparato, esigente e critico; per stare nel mercato l’azienda deve mettere in atto vere e proprie tecniche di seduzione. Curare la relazione diventa l’imperativo per il successo. La strategia vincente non è il suo assoggettamento: la nuova strada da seguire è puntare sulla fedeltà, risultato non di una costrizione ma di una libertà di scelta. Dice bene Richard Normann (2002): “La fedeltà del cliente si raggiunge lasciandogli la libertà di essere infedele”.

Analizziamo una panoramica su diverse modalità di apporto del servizio da parte del cliente (fig. 1.4).



Fig. 1.4 – L’apporto del cliente

Il primo passo per la focalizzazione sul cliente è ragionare sul “chi”: può essere uno o più d’uno. Per far emergere questo aspetto si deve analizzare la dinamica globale dell’erogazione. Si scopre così che ci possono essere più “livelli” (tab. 1.1).

Tab. 1.1 – I livelli di cliente

Un servizio può essere rivolto a più clienti:

- formazione in azienda: cliente è il soggetto interno che commissiona l'incarico (direzione generale, responsabile risorse umane) e cliente è chi prende parte all'incontro (personale)
 - struttura sanitaria privata accreditata: cliente è il Sistema Sanitario Nazionale che riconosce la struttura e cliente è il paziente che vive la prestazione
 - consegna pacchi: cliente inviante e cliente ricevente
 - produzione di beni: cliente è la rete di vendita (grossista, supermercato, punto vendita) e cliente è chi acquista il prodotto
 - ristorazione aziendale: cliente è chi ha la relazione con il fornitore (responsabile approvvigionamento) e cliente è chi consuma il pasto
 - azienda telecomunicazioni: cliente chiamante e cliente ricevente
-

Questa visione è cruciale per mettere a punto un agire responsabile. La visibilità dei livelli di cliente orienta le azioni e i comportamenti nei confronti delle specifiche esigenze di ognuno. Non è raro il caso in cui i due livelli possano essere portatori non solo di esigenze diverse ma anche contrapposte.

Il peso crescente del settore servizi, puri o associati al prodotto, ha determinato un cambiamento del paradigma industriale. Il valore non si crea soltanto all'interno con il flusso di materiali. Avviene una radicale inversione di rotta: il flusso parte dal cliente per dirigersi verso l'azienda, al cui interno lui ricompare. Questi è diventato nel contempo fonte e destinatario del mercato.

In linguaggio manageriale asseriamo che il cliente entra nel processo di erogazione (cap. 4): è uno degli input, unitamente alle risorse umane e altre risorse; ricompare alla fine della trasformazione del processo, insieme con i beni tangibili e le prestazioni. Ne consegue che vede tutto quello che accade, anche piccoli incidenti o carenze. La sua però non è una mera presenza da manichino: è molto di più (fig. 1.5). Per la creazione della soluzione corretta è chiamato a collaborare, a essere partecipativo. L'impegno a lui richiesto può variare in relazione alla tipologia di prestazione. Per esempio, se nella vendita non esplicita in modo chiaro i suoi bisogni e desideri, in quanto li ritiene scontati o impliciti, mette, inconsapevolmente, le basi per una prestazione che andrà poi a giudicare carente. Altro caso: nel servizio sanitario è tenuto a rispettare la terapia: se non lo fa, non avrà i risultati attesi e parlerà male del medico. Potrebbe sembrare fuori luogo, ma anche il cittadino che va all'ufficio postale dà un contributo! Per rendere più chiara questa visione immaginiamo due scenari. Nel primo il cliente non prende il numero della fila, creando problemi con gli altri, poi presenta un modulo incompleto che deve essere ricompilato, infine prova a pagare con il POS ma non ricorda il

codice. Morale: il tempo dell'erogazione aumenta e la fila si allunga. Nel secondo vediamo un cliente provetto: prende il numero, mostra un modulo corretto, accede al POS senza esitazioni.



Fig. 1.5 – Il cliente nel processo di erogazione

Oggi la chiave di lettura della relazione è molto articolata. Non basta l'impegno nel curare tutti i contatti. Il cliente va visto come il soggetto attivo che ha un ruolo condizionante sull'esito finale, ed è anche il giudice della prestazione. Pensiamo a una situazione che ha del paradossale: quella in cui il cliente lamenta disservizi per problemi causati da sue disattenzioni o inadempienze: lui sbaglia, lui si lamenta, lui parla male. In quest'ottica il soggetto erogatore non può ignorare quanto sia importante mettere in atto un "qualcosa" che rappresenti una guida. Non basta indirizzarlo nelle sue azioni: bisogna essere così abili da sollecitare gli atteggiamenti e i comportamenti funzionali per il servizio.

Queste considerazioni attestano il fatto che nell'interazione il cliente è un co.attore. Il suo ruolo è determinante se si vogliono rispettare gli standard attesi. Se non svolge quelle azioni, in quel momento, con il giusto interlocutore e in modo completo genera una lacuna che dovrà necessariamente essere colmata. In che modo? Il personale potrebbe sollecitare la tempestività delle sue azioni, generando un allungamento dei tempi; oppure potrebbe sostituirsi al cliente, con conseguente sovraccarico di lavoro. Nel caso di erogazione a più soggetti, le inadempienze del singolo possono generare ricadute anche sugli altri.

In cosa consiste la partecipazione richiesta? Per citare nuovamente Normann (1985): "Spesso la differenza fra il successo e l'insuccesso consiste nella capacità di coinvolgere il cliente in modo appropriato ed emotivo".

In quali servizi è coinvolto? Non sono pochi: la ricerca e sviluppo, il marketing, la specificazione dell'offerta, la produzione personalizzata, il controllo qualità della prestazione. Nell'erogazione il contributo può essere

di tipo fisico, ma anche intellettuale e, perché no, emotivo: agisce, scambia informazioni e sensazioni.

Il cliente è co.attore quando fornisce specifiche sulle sue esigenze, momento importante soprattutto laddove il servizio è personalizzato; pensiamo all'esposizione dei desideri per un viaggio o dei dati per una diagnosi sanitaria: se trascura di dire qualcosa per lui importante, nasce il rischio di insoddisfazione. Un esempio: al ristorante, non dice di avere fretta, per cui piccoli ritardi normalmente ininfluenti possono generare una contrarietà profonda.

Durante l'erogazione il suo contributo può essere molto vario. È di tipo fisico quando si sostituisce al personale interno per alcune mansioni: il self-service è l'esempio più appropriato, in cui agisce da addetto temporaneo. Qui ha un ruolo determinante la comunicazione (cap. 8): i cartelli, i messaggi e le indicazioni orientano le sue azioni. Anche nella consulenza il cliente può sostituirsi allo specialista: i dati per l'analisi di un problema possono essere raccolti dal suo personale interno. In altri casi mette a disposizione gli spazi: il servizio di pulizia avviene presso il destinatario, quando monta il mobile acquistato in pezzi svolge il lavoro di assemblaggio nella sua casa, nel caso del telelavoro fa diventare la casa il suo ufficio, nell'assistenza sanitaria domiciliare l'abitazione è come se fosse l'ospedale.

Il contributo intellettuale è una costante nella formazione, nella consulenza, nella sanità.

Accade spesso che il cliente si trovi a svolgere il ruolo di controllo qualità. Ne ha tutti i titoli: essendo presente durante tutto il processo di erogazione, lo vive, ne valuta i risultati e inoltre ha la conoscenza completa, mentre ogni persona dell'organizzazione ne ha una visione parziale. Gli esempi sono tanti: la palestra, il centro fitness, l'albergo, il ristorante, il negozio ecc. Egli vive i contatti con la segreteria, l'accoglienza, le diverse figure tecniche, verifica la durata promessa degli interventi, vive il rispetto dei tempi annunciati, percepisce il comfort dell'ambiente, coglie i vantaggi o i disagi della vicinanza con altri, verifica la chiarezza e la trasparenza del prezzo.

Non è solo la tipologia a determinare il tipo di contributo richiesto. L'altra variabile è data dal ruolo che il fornitore vuole avere nell'interazione. Normann distingue due approcci:

- "alleviatore", ovvero fare per conto di;
- "conferitore di capacità", vale a dire insegnare a fare.

Nel primo caso il fornitore fa tutto e il cliente si limita a esplicitare le proprie esigenze e aspettative. Si sostituisce a lui in modo da alleggerirlo il più possibile dalle incombenze. Potremmo dire che... fornisce il pesce! Il

cliente è fondamentalmente “recettore”. Quando invece opera da conferitore di capacità... insegna a pescare! Qui ha un altro obiettivo: trasferire le competenze, e il cliente sarà “acquisitore” di nuove abilità. Sono due situazioni molto diverse, in quanto cambia l’impegno di entrambi i protagonisti del servizio.

Nel secondo caso l’impegno a far diventare il cliente soggetto attivo e partecipativo è decisivo già nella fase di esposizione dei bisogni: guai se qualcosa per lui importante rimanesse nella sfera dell’implicito! Solitamente questa modalità riguarda i casi in cui il contenuto della prestazione è molto lontano dal proprio bagaglio di competenze. Il fornitore conferitore di capacità dovrà essere non solo padrone dei contenuti, ma anche molto abile nel trasferire e insegnare nuove conoscenze al fine di garantire l’autonomia.

L’assistenza agli anziani può avvalersi di questa duplice modalità: la casa di riposo si propone con il ruolo di alleviatore, mentre l’operatore a domicilio diventa, nei confronti dei familiari, un conferitore di capacità.

Vediamo un altro caso. Una società di consulenza manageriale può sostituirsi al cliente nell’affrontare e risolvere i problemi interni: indaga, mette a punto la soluzione e la applica. È una formula che richiede tempi brevi e costi contenuti. Nell’altra modalità, invece, la società di consulenza, dopo la fase conoscitiva del contesto, individua la soluzione e trasferisce al cliente la padronanza di metodi e tecniche affinché sotto la sua guida possa avviare i necessari cambiamenti. I tempi saranno ovviamente più lunghi, e i costi maggiori, al fine di conseguire l’autonomia. È come dire che il fornitore decide se produrre il servizio o mettere a disposizione le sue conoscenze, le tecniche e i metodi affinché lui diventi capace di applicarli.

E la carrellata dei contributi del cliente non finisce qui: c’è anche il ruolo di agente di marketing. Il passaparola è più efficace di altre azioni promozionali avviate dall’azienda. Un racconto felice consolida la credibilità e l’affidabilità, in quanto rappresenta una fonte di informazione obiettiva. Più dannoso è il passaparola negativo! Per questo motivo non si può ignorare la valutazione del cliente. Se è scarsamente soddisfatto è raro che riporti la sua esperienza a chi gli ha fornito il servizio: è molto più probabile che avrà voglia di raccontarlo ad altri, senza dare così la possibilità di chiarire o spiegare il perché quel qualcosa non gli è piaciuto (cap. 6). Il fenomeno del passaparola negativo è pesantemente nocivo. Va assolutamente arginato con un ascolto attento e capillare.

Ma non finisce qui la descrizione dei diversi apporti. C’è anche un contributo nella veste di “fornitore interno” del suo fornitore. Non è un bisticcio di parole, né una provocazione! Accade quando il fornitore utilizza qualcosa (beni o servizi) che gli provengono dal cliente stesso. Nel caso della

formazione presso un'azienda, la prestazione del formatore è influenzata da alcuni elementi da lui predisposti: la convocazione dei partecipanti al corso, la disponibilità di attrezzature, l'allestimento e il comfort della sala. Se, per esempio, la comunicazione del corso viene inviata all'ultimo momento, con messaggi poco chiari, il formatore avrà difficoltà a coltivare il senso del gruppo e dovrà dedicare parte del tempo a spiegare gli obiettivi e i contenuti del corso per creare la giusta atmosfera affinché tutti siano motivati e partecipativi. Se ci sono problemi di logistica, relativamente all'assetto delle postazioni nell'aula, al funzionamento delle attrezzature o alla disponibilità di documentazione, la prestazione formativa ne risentirà.

Anche nelle pulizie ha influenza un contributo: un ambiente ingombro impone un tempo maggiore.

A seguito di questa panoramica nascono legittimi interrogativi: come motivare il cliente affinché sia produttivo? Come prevenire il rischio di problemi legati a sua pigrizia o ignoranza?

L'argomentazione più efficace potrebbe essere il prezzo. Potrebbe anche accadere che da questo suo agire in prima persona possa trarre piacere e acquisire nuove conoscenze. Per esempio, nel girare fra gli scaffali di un supermercato, il cliente ha l'opportunità di conoscere nuovi prodotti, proposte o apprendere cose nuove. Essere un addetto temporaneo può rappresentare un'esperienza divertente e stimolante. Certamente comporta un impegno fisico e di tempo, che viene ripagato con un prezzo inferiore e una scelta libera.

Per avere un cliente ben preparato, l'ottimale sarebbe fargli "formazione". È il caso delle aziende di prodotti fortemente orientate al servizio: l'obiettivo è valorizzare l'investimento nelle attrezzature. Altri casi: le assicurazioni formano sulla gestione dei rischi, i negozi per bebè aiutano le future mamme a prefigurarsi il nuovo ruolo. Una fonte di motivazione può nascere anche nel percepire un aumento del proprio status e dell'immagine.

Per comprendere quale debba essere il giusto livello di partecipazione e il grado di produttività del cliente è utile fare un esame critico (tab. 1.2, rielaborazione da Normann, 1985).

Tab. 1.2 – *Analisi critica del servizio*

Rispondere alle seguenti domande per mettere a fuoco il grado di partecipazione richiesto al cliente:

- Si possono indirizzare i tempi della domanda per ridurre i picchi (giornalieri, stagionali, annuali)?
 - Il cliente aspetta: sempre, spesso, raramente?
 - Il cliente e il personale si incontrano senza reale necessità?
 - Il personale svolge attività ripetitive che potrebbe fare il cliente?
 - Il cliente mostra di aver piacere di fare da sé?
 - Il cliente si interessa a cosa fa il personale?
 - Alcuni clienti arrecano disturbo ad altri clienti?
 - Il cliente chiede informazioni altrove?
 - I clienti possono aiutarsi fra loro?
 - Si può prevedere di ridurre il numero di incontri di persona?
 - Si può prevedere di ridurre la durata degli incontri e dei contatti?
-

Il cliente ha sicuramente un ruolo operativo, ma non solo. Nel suo agire c'è anche una componente di taglio emozionale. È un'asserzione che va riferita non solo a quei servizi dove classicamente c'è una base di sensazioni e sentimenti, del tipo sanità, assistenza fisica e mentale, scolarità ecc. C'è sempre un viavai di emozioni (par. 1.2.3)!

1.2.2. La comunicazione: guida per il cliente

Dal momento in cui accettiamo che il servizio è per sua natura interazione fra erogatore e cliente, e che quest'ultimo è tenuto necessariamente a dare un contributo partecipativo, nasce spontaneo un interrogativo: sa di essere un co.attore? Ovviamente la risposta è negativa. Può l'erogatore chiedergli espressamente di assumere questo ruolo? Le conseguenze sarebbero rovinose: lui sa già di pagare, in modo diretto o indiretto! Perché mai dovrebbe sentirsi in dovere di agire, per avere quello che gli tocca? Scartata questa soluzione, possiamo ricorrere a un altro mezzo, laborioso da gestire ma sicuramente efficace: la comunicazione. È bene fare da subito una puntualizzazione: rimandiamo ad altra sede la comunicazione la cui finalità è la vendita. Ci riferiamo qui a quella miriade di strumenti che governano l'iter di erogazione. Sono i più vari: messaggi a voce, cartelli, poster, pannelli a messaggio variabile, *brochure*, lettere ecc. I canali variano: persona/persona, cartaceo, email, social, web ecc.

Grazie a un'accurata Progettazione del Servizio (cap. 9) possiamo essere in grado di prevedere quando il cliente entra in scena, cosa ci si attende che

debba fare, con quale modalità, in quali tempi, da chi deve ricevere indicazioni, con chi si deve interfacciare ecc. Da questa analisi nascono gli strumenti e i pertinenti canali.

Pertanto: se il servizio è interazione, se il cliente è co.attore e deve essere guidato nel suo ruolo, ne deriva una considerazione cruciale: la comunicazione relativa all'erogazione è un pilastro portante. Per questo nel testo abbiamo previsto uno spazio dedicato (cap. 8). Governare la comunicazione è impegnativo e affascinante al tempo stesso. Alla base c'è una dualità: cosa diciamo e come lo diciamo. Bisogna essere molto attenti nel governarla: per esempio, un cartello con indicazioni può avere efficacia nulla se non è posizionato nel punto giusto, se il linguaggio è poco chiaro, se è redatto con un carattere troppo piccolo!

1.2.3. Le componenti soft: esperienza ed emozioni

Abbiamo fin qui messo in chiaro tre aspetti base: interazione, cliente co.attore, comunicazione.

Cambiamo adesso prospettiva. Lasciamo la visuale rivolta al soggetto erogatore e mettiamoci nei panni del cliente.

Il docente eroga un corso, il medico espone la diagnosi e la terapia, la segretaria consegna i documenti, l'agente suggerisce le modalità di intervento... In tutti questi contesti, nasce una doppia visione: mentre il personale eroga, il cliente vive un'esperienza (fig. 1.6). Questo termine pone in evidenza una ricaduta della caratteristica dell'interazione: nella relazione fra persone è imprescindibile l'apporto delle emozioni. Queste rappresentano un patrimonio prezioso di tutti gli esseri viventi. In modo istintivo le esibiamo e siamo in grado di leggerle negli altri. Non possiamo ignorare il loro apporto, gli effetti e le ricadute. In altri termini se il personale svolge un'azione pertinente e corretta ma lo fa senza garbo, pensando ad altro, in modo distratto, usando un tono di voce sbrigativo se non scortese, ... può generare emozioni che portano a un giudizio negativo. E quando ciò dovesse accadere possiamo contare sul ruolo partecipativo del cliente? È palese che le probabilità saranno minime.

Il tema dell'esperienza, risultato del mix di emozioni che nascono nell'erogazione, è molto delicato. Abbiamo dedicato uno spazio a sé nel BOX 1 – L'esperienza frutto delle emozioni.



Fig. 1.6 – Dall'erogazione all'esperienza

1.2.4. L'ambito di intervento: persona e suo bene

Abbiamo già evidenziato che il servizio nasce per dare la soluzione a bisogni e desideri, così come il prodotto. Dobbiamo fare una puntualizzazione sull'oggetto della trasformazione: potrà essere la persona cliente o un suo bene. Approfondiamo questo aspetto. Vediamo alcuni esempi per rendere al meglio questa visione sulla persona:

- sanità: prevenzione e cura degli organi e del loro funzionamento;
- formazione: acquisizione di nuove conoscenze o abilità;
- estetica: cura del corpo;
- psicologia: equilibrio interiore;
- ecc.

Altri servizi sono dedicati a un bene del cliente:

- riparazione;
- gestione finanziaria;
- vendita;
- consulenza;
- ecc.

La nota comune è la figura del cliente, in ogni caso. Il prodotto, invece, nasce al di fuori della sua sfera; per diventare poi la soluzione reale, necessita inevitabilmente di servizi a corredo: vendita, consegna, fatturazione ecc.

La profezia che si avvera in... positivo

La natura umana è fantastica: più la indaghi più si fanno scoperte che rendono il percorso affascinante.

Studi confermano che “tutto ciò che è creduto esiste”. È come dire che il nostro atteggiamento genera effetti. È la formula della “profezia che si autorealizza”. Solitamente viene evocata in chiave negativa: nei confronti dell'incertezza, ci si concentra sul risvolto sfavorevole che poi... si avvera! Quando siamo immersi in una visione negativa (o catastrofica?), senza rendercene conto, facciamo girare gli eventi proprio in quella direzione. Pensiamo agli annunci della crisi di un prodotto: le persone si precipitano a fare acquisti e il risultato è... generare la scomparsa del prodotto. Altro esempio: ancor prima di andare dal medico di fiducia, cominciamo a stare meglio! Qui la dinamica è diversa: il nostro pensiero ottimista produce effetti sulla nostra fisiologia, sistema immunitario e bagaglio di emozioni. Adoperiamoci per mettere a punto una lettura orientata a una proiezione del futuro costruttiva e positiva: è un potere di cui vale la pena diventare padroni. Non riguarda solo l'ambito lavorativo: ha ricadute anche a livello personale, economico e sociale. Come intervenire? Il metodo consiste nell'applicare la prefigurazione del “come se”: creare una visione all'insegna della positività. Non dobbiamo fare altro che anticipare nella mente un evolversi degli eventi nella formula più calzante alla nostra visione ottimistica, e concentrarci su questa immaginandola nei dettagli e immaginando anche le azioni delle altre persone coinvolte. Questa capacità di prefigurazione (come se) indirizza i nostri atteggiamenti, comportamenti e azioni.

Nessuno, ovviamente, è in grado di garantire l'esito positivo atteso: ma certamente uno stato d'animo aperto alla versione migliore dei fatti fa stare meglio!

1.2.5. Il personale: prodotto a vista del servizio

Nella visione di servizio come interazione, il personale ha un ruolo determinante. Rappresenta una leva strategica. Necessita quindi di una particolare attenzione già all'interno: ogni persona nell'interfaccia con il cliente è tenuta a dare il massimo sotto tutti i profili. Ciò è reso possibile se riceve analoga attenzione dai responsabili: non ci possiamo aspettare un atteggiamento cortese e attento nell'interfaccia con il cliente, se il personale riceve scarsa considerazione.

Oggi, l'attenzione verso il personale ha assunto un rilievo maggiore. Nello scenario socio-economico, possiamo parlare di due livelli di mercato: quello esterno, rivolto ai clienti e quello interno, orientato al personale.

Nei confronti del lavoro le persone adesso esprimono bisogni e attese che riguardano una sfera di esigenze e aspettative molto più ampia che in passato, a diversi livelli:

- professionale: crescita, carriera ecc.;
- organizzativa: ruolo, delega, empowerment, ambiti decisionali ecc.;
- relazionale: inserimento, comunicazione ecc.;
- sociale: prestigio, visibilità, appartenenza, accesso ad altri servizi ecc.

In maniera sempre più consistente impattano anche altre componenti:

- etica: rispetto dell'ambiente, aspetti sociali, parità di genere, disegualianze, legalità, diritti ecc.;
- estetica: cura degli spazi, organizzazione del posto di lavoro, presentazione del prodotto/servizio ecc.

Il tutto fa riferimento a un contesto che si deve preoccupare anche dello stato di benessere lavorativo che permetta alle persone di esprimere il meglio di sé, anche grazie alla situazione emozionale vissuta nell'ambiente lavorativo. Il tutto è espressione di attenzione e cura da parte del vertice.

Risultano apprezzate e vincenti, sia a livello di soddisfazione del personale sia di risultati di business, quelle strategie mirate a:

- fornire informazioni complete e aggiornate sull'azienda;
- arricchire il ruolo;
- accrescere le conoscenze;
- dare autonomia e potere;
- trovare gratificazione nella relazione con il cliente;
- creare senso di appartenenza;
- coinvolgere;
- dare riconoscimenti;
- far vivere emozioni costruttive;
- armonizzare la vita lavorativa con quella personale e familiare.

Recenti stimoli sociali (maggiore scolarizzazione, richiesta anche di valorizzazione sociale) hanno determinato forti cambiamenti nel mercato del lavoro. È interessante ricordare l'impatto delle scuole interne di grandi aziende che hanno generato veri e propri stili manageriali: si parlava del manager Olivetti, dell'uo-

mo IBM, del quadro FIAT. Sono un esempio di un consistente impegno del vertice nei confronti della crescita delle competenze del proprio personale. Parallelamente c'era anche una forte assunzione di responsabilità orientata verso un prospero futuro lavorativo. Su queste basi era sorto un patto silente, pur non essendo dichiarato: la persona riceveva un senso di sicurezza nei confronti del lavoro, e restituiva una fedeltà professionale. Pertanto si era creato uno scambio vantaggioso per i due fronti: l'azienda si prendeva cura dello sviluppo delle persone, che rispondevano con naturale dedizione, impegno e attaccamento.

Oggi la situazione è radicalmente diversa. Basti pensare alle reazioni generate da un *Curriculum Vitae* molto vario. In passato si interpretava il cambiamento in chiave negativa; oggi invece è premiante in quanto esprime ricchezza di esperienze. Permane l'orgoglio dell'appartenenza. È cambiato però l'arco temporale di riferimento: se in passato era rapportato a tutto il periodo lavorativo, oggi è riferito al breve periodo. Cambiare lavoro è ricorrente e visto di buon occhio: è frutto anche di una forma di autogestione del proprio percorso lavorativo, mediante una personale programmazione finalizzata alla crescita del proprio capitale professionale.

Approfondiremo questo tema parlando di qualità del servizio (cap. 3), dell'ascolto del personale (cap. 6), della comunicazione (cap. 8).

1.3. I fattori caratterizzanti

L'insieme degli elementi portanti appena analizzati va arricchito con i fattori che caratterizzano le diverse tipologie di servizi (fig. 1.7).



Fig. 1.7 – I fattori caratterizzanti