

Pier Giorgio Cozzi

Il raffronto tra le aspettative che il Cliente si forma prima dell'acquisto e le percezioni che gliene derivano a "esperienza" conclusa può evidenziare delle distanze che le aziende devono sforzarsi di colmare o ridurre

Almeno cinque sono i "gap" che devono essere eliminati

## Qualità del servizio

Il gap. Un etimo affermatosi negli anni '80, nella quotidiana 'lingua del lavoro'. Sino a diventare componente fissa della vulgata; chi non ricorda - ad esempio - il "colmare il gap" tanto caro al politichese di quegli anni? Voce oggi pressoché desueta del lessico di marketing, ma affermata invece nella pratica quotidiana, tanto da diventare un modello in uso per valutare la qualità del servizio. Il riferimento trae ispirazione dal mondo del turismo e al bel saggio di Carla Rossi che lo riguarda (Franco Angeli, 2008), cui si rifanno queste note, paradigma applicabile - secondo noi - a tutti i tipi di servizi così come alle operazioni che contemplino l'incontro domanda/offerta.

Il modello Servqual, Ideato e realizzato da Parasuraman, Zeithaml e Berry, si basa su cinque dimensioni della qualità, frutto del raffronto tra le aspettative che il cliente si forma prima dell'acquisto del servizio e le percezioni che gliene derivano a "esperienza" conclusa. La eventuale, possibile distanza tra questi due elementi è appunto il gap che le aziende devono sforzarsi di colmare o, quantomeno, di ridurre. Perché, di fatto, sono proprio i

gap del fornitore a determinare il divario tra l'atteso e il percepito del cliente.

Le dimensioni individuate in questo processo sono:

- \* affidabilità: l'attitudine a mantenere la promessa di vendita, ovvero: servizio accurato e puntuale;
- \* reattività: sollecitudine ad aiutare il cliente (servizio senza troppe attese);
- \* rassicurazione: interpretata come attitudine a ispirare fiducia;
- \* empatia: l'attenzione "personalizzata";
- \* elementi tangibili: ossia l'aspetto fisico degli elementi del punto di vendita, che includono - non dimentichiamolo - il personale e i documenti utilizzati dimensioni che, come detto, valgono "per tutti e dovunque".

Sono individuati cinque gap.

Il primo gap nasce quando l'azienda (i suoi responsabili, a tutti i livelli) non è in grado di capire esattamente le aspettative del cliente; chi di noi non si aspetta che un addetto alle vendite non risponda al telefono mentre stiamo dialogando con lui? Chi non si aspetta di non stare in attesa dieci minuti prima di ottenere la sua attenzione? O non si aspetti un'offer-

## MARKETING



ta personalizzata, come se noi fossimo il cliente?

Secondo gap: quando le aspettative del cliente sono note al management aziendale, ma questo non sa o non è in grado di approntare un servizio per soddisfarle. Ad esempio, quando venti minuti d'attesa rappresentano un tempo eccessivamente lungo ma non si assume (o si dirotta) personale per accorciarlo (apertura tempestiva di altre casse o sportelli) o non si escogitano soluzioni per rendere il tempo d'attesa più piacevole con proiezioni video, musica di sottofondo ecc. Persino nel settore del credito, notoriamente uno dei più restii a riconoscere strategie di Crm, si sono avuti lodevoli tentativi di colmare il secolare gap, persino con creatività: una filiale di banca a Bologna sperimentò l'intrattenimento dei suoi clienti in attesa mediante un pianista che suonava nell'atrio; o, ancora, un istituto di credito americano all'esordio nella city milanese accoglieva i clienti con una gentile quanto elegante hostess, che si informava delle operazioni e li intratteneva (illustrando i servizi della banca) sino a quando si liberasse l'impiegato allo sportello adatto.

Ma questi erano tempi in cui la banca online (e il suo impersonale, non sempre efficiente servizio) erano di là da venire.

Terzo gap: quello che inevitabilmente rappresenta il "momento della verità"; quando cioè clienti e dipendenti del fornitore del servizio interagiscono. Qualche esempio pratico? Scarsa conoscenza del prodotto ("non so, aspetti che chiedo"), scarsa empatia (trascurare di sollecitare il cliente a esprimere i propri bisogni), comunicazione personale ai minimi termini ("Stà là", rispondendo alla domanda "Dove...?"), mancanza di sorriso ("Buongiorno, sono X... cosa posso fare per lei?" è oggi ormai solamente una cantilena telefonica in uso presso alcune aziende, ci avete fatto caso? L'atteggiamento di commesse, banconisti, sportellisti ecc. che hanno a che fare istituzionalmente col pubblico, il "vero" loro datore di lavoro.

Gap che possono (devono) essere evitati con una adeguata politica di formazione di (tutto) il personale front line e back office e, perché no? distribuendo adeguatamente i carichi di lavoro.

Quarto gap: detto anche "del naso di Pinocchio"; che si allunga quando si dicono bugie. Nel nostro caso, quando la comunicazione esterna aziendale crea nel cliente aspettative eccessive promettendo più di quanto possa mantenere. "Vola a... con solo 29 euro!" sul poster 6x3 e la clausola "salvo disponibilità dei posti" scritta in corpo e posizione da cercare col lanterino, corrono il rischio di provocare insoddisfazione, passa parola negativo e ripercussioni sgradevoli.

Quinto gap: quello tautologico, ovvero il gap indotto dal cliente, conseguenza di tutti i gap più sopra elencati: quello appunto generato dalla differenza tra la qualità attesa e quella percepita.

Com'è possibile colmare questi "vuoti"? Le strategie ci sono e tutte, quale più quale meno, conducono ad un risultato accettabile: la loro adozione significa che si ha contezza del problema, e così già un gap è superato. Concretamente: per raggiungere risultati in linea con l'obiettivo, occorre che management e operatori di front-line acquisiscano e conservino le informazioni sui clienti (il tanto citato quanto utilizzato poco feedback); sollecitino contrarietà e lamentele sul servizio; instaurino un monitoraggio costante del livello di soddisfazione della clientela; identifichino la/le ragione/i delle defezioni dei clienti (clienti persi: un cliente nuovo costa da tre a sei volte più di uno fidelizzato); instaurino, almeno con i top client, una relazione che vada al di là delle singole transazioni (per esempio, siamo sicuri che le brochure che accompagnano gli estratti conto assolvono davvero a questa funzione?).

Soprattutto accertiamoci che, insieme alla necessaria definizione di un chiaro modello di servizio, il management non giudichi irragionevoli o irrealistiche le aspettative dei clienti. Dopo tutto, il cliente non ha sempre ragione? 