

Il tempo è denaro... per il cliente e per l'azienda

Semplificare la vita al cliente significa anche ridurre al minimo i costi non monetari: stress, fatica e soprattutto perdita di tempo. Il 'time saving' consente di creare valore aggiunto, venendo incontro alle esigenze del turbomarketing e del 'consumatore multiplo'. Fra le strategie da seguire ci sono quelle della riduzione delle fasi del ciclo di servizio e del coinvolgimento del cliente della produzione del servizio stesso.

di Claudio Nutrito

"Ho cinquant'anni. Ma se togliete tutto il tempo che ho aspettato i bagagli all'aeroporto...": questa battuta di Groucho Marx la dice lunga sul problema delle lunghe attese nella vita di tutti i giorni. In effetti, se la prendessimo sul serio e cominciamo a sottrarre dalla nostra età non solo le attese negli aeroporti ma anche il tempo che abbiamo trascorso in fila all'entrata dei caselli autostradali, agli sportelli bancari o postali, alle casse del supermercato, al telefono in attesa di parlare con gli uffici competente, e così via, potrebbe emergere un dato numerico sorprendente (e quasi inquietante).

Sempre in tema di attese, riflettiamo su queste parole di Lance Morrow (dall'articolo 'Waiting as a way of life', su *Time*, 23/7/1984): "L'attesa è una forma di sequestro. Stiamo impegnando del tempo... ma perché? Si è puniti non per una propria colpa, ma per l'inefficienza di chi



impone l'attesa. Da qui la rabbia che è alla radice delle attese e la frustrazione che ne deriva. A parte la noia e il disagio fisico, quello che si ricava è la consapevolezza che una delle più importanti risorse, il tempo, una frazione della nostra vita, ci viene rubata ed è irrimediabilmente perduta. L'attesa può essere vissuta come un periodo in cui si ha l'impressione di non esistere, come uno spazio buio tra ciò che succede e ciò che si vorrebbe che accadesse. Rende il tempo tremendamente elastico, inserisce la percezione dell'eternità all'interno di qualche ora".

Ci suona familiare la suddetta situazione? In veste di utenti/clienti, ci sarà più volte capitato di trovarci in una condizione di disagio simile a quella appena descritta. Mettiamoci ora 'dall'altra parte della barricata' e proviamo a rispondere con la massima sincerità a questa domanda: il nostro modo di operare può talvolta causare nei nostri clienti uno stato d'animo simile a quello delineato dalle parole di Morrow?

Oggi, ancora troppo spesso, il cliente deve sostenere 'costi non monetari' elevati: stress, fatica, perdita di tempo... Semplificare la vita al cliente significa ridurre al minimo questi 'costi': i clienti sono sempre meno disposti a passare buona parte del proprio tempo in attesa della consegna di un prodotto, dell'erogazio-

ne di un servizio o della risposta a una richiesta d'informazioni.

Oggi il tempo è una risorsa più limitata - e quindi più preziosa - del denaro. C'è chi ha più denaro e c'è chi ne ha meno, e questi ultimi possono sperare, in futuro, di averne di più. Ma per il tempo non è così! Per tutti, il patrimonio-tempo di una giornata ammonta a 24 ore: non esistono 'milionari di tempo'. Se ieri molti erano disposti a spendere tempo per risparmiare denaro, oggi un crescente numero di persone è disposto a spendere denaro per risparmiare tempo.

Nelle aziende, il tempo è da sempre una risorsa tenuta in considerazione: il numero di giorni lavorativi, il costo o la produttività di un'ora di lavoro, i tassi di assenteismo, e così via. Ma questi calcoli riguardano il tempo di produzione o comunque il tempo dell'impresa, non quello del cliente.



■ A sinistra, il giornalista e scrittore Lance Morrow, articolista su *Time*. A destra, la futurologa Faith Popcorn, autrice di *Clicking*.



Turbomarketing per le '99 vite'

Una delle principali macro tendenze individuate dalla futurologa Faith Popcorn nel suo volume *Clicking* (ed. HarperCollins, 1997) si chiama '99 vite': abbiamo una vita familiare, una vita professionale, una vita sociale... abbiamo hobby, interessi, momenti di svago, relazioni che vogliamo curare... abbiamo insomma 99 vite, ed è una lotta continua per riuscire a viverle tutte. Abbiamo bisogno di più tempo, e siamo sempre meno disposti a sprecare il nostro tempo per l'inefficienza e la lentezza dei fornitori di prodotti o servizi.

Philip Kotler ha dato un nome all'utilizzo del tempo come arma competitiva: 'turbomarketing'.

Sono tanti gli esempi, recenti o meno, di prodotti e servizi che hanno inserito il 'time saving' (risparmio di tempo) come ingrediente base per la creazione di valore aggiunto: l'insalata fresca, in vaschetta, già tagliata e lavata; i piatti già pronti o di rapida preparazione; la pentola a pressione, per cuocere in metà tempo; i piumoni, più veloci da applicare delle lenzuola e dei copripilati; i tessuti che non si stirano; ...

Ecco una pubblicità vista in un albergo: "La vostra auto ha bisogno di un intervento di manutenzione, di una riparazione, della sostituzione dei pneumatici, di togliere

■ I piatti già pronti o di rapida preparazione costituiscono un esempio di quello che Philip Kotler chiama 'turbomarketing': prodotti pensati per far risparmiare tempo ai consumatori. Sotto, un viaggio in aereo consente all'utente di svolgere numerose attività in un'unica unità spazio-temporale.



qualche 'sfregio' alla carrozzeria? Prendetela comoda! Telefonate alla nostra officina e noi verremo a ritirare la vostra vettura. Dopo l'intervento ve la riporteremo in albergo".

In alcuni fast food, i commessi non aspettano che vi troviate davanti al banco per chiedervi cosa volete mangiare: c'è qualcuno che raccoglie la vostra ordinazione quando siete ancora in fila per poi servirvi più velocemente (va ricordato che il concetto originario del fast food non è 'mangiare in fretta' bensì 'essere serviti in fretta').

Il consumatore multiplo

Il 'time saving' non consiste solo nell'offrire una prestazione più velocemente, può anche significare multifunzionalità. I servizi multifunzionali soddisfano contemporaneamente più esigenze e aiutano quindi a risparmiare tempo. Si tratta di 'punti globali di servizio' contenenti più offerte di servizi utilizzabili contemporaneamente nello stesso posto.

Per esempio, oltre a fare la spesa, all'interno di molti supermercati è possibile accedere a vari servizi: duplicazione chiavi, bar, fotocopie, risolatura scarpe, sviluppo foto ecc.

I servizi multifunzionali rientrano nel più vasto concetto dell'offerta di opzioni multiple all'interno di un'unità spazio-temporale. Cosa significa? Prendiamo come esempio il viaggio aereo Milano-New York. Lo spazio è rappresentato dall'interno dell'aereo, il tempo dalle ore necessarie per coprire questo tragitto. In quest'unità spazio-temporale le opzioni per l'utente aumentano sempre di più. Ecco un parziale elenco di ciò che si può - o si potrà, in un futuro prossimo - fare durante il volo: pranzare, vedere un film, scegliere fra decine di canali televisivi da guardare sullo schermo incorporato nello schienale di fronte alla poltrona, scegliere fra diversi canali radiofonici, fare acquisti (nel carrello 'duty free'), telefonare, inviare un fax...

Gli esempi di unità spazio-



■ Il bancomat può consentire al cliente di 'servirsi da solo', risparmiando tempo e rendendosi partecipe del processo di erogazione di un servizio.

temporali sono numerosi: lo spazio può essere rappresentato da un treno, da una sala d'aspetto, da un negozio... Si tratta di individuarli e di chiedersi: quali altre opzioni posso offrire alla mia clientela all'interno di questa unità?

“È incapace di camminare e contemporaneamente di masticare il chewing gum”: così Gerald Ford (Presidente degli Stati Uniti dal 1974 al 1977) veniva descritto dai suoi avversari. Fra i consumatori di oggi sembra prevalere una tipologia ben diversa da quella delineata in questa pungente battuta. Philip Kotler parla di un 'consumatore multiplo' che “compie simultaneamente due o tre atti di consumo; il tempo è scarso e vogliamo fare un sacco di cose”.

Ci stiamo insomma muovendo da un'abitudine ad attività sequenziali verso un'abitudine ad attività parallele da svolgere simultaneamente. Richard Normann e Rafael Ramirez, nel testo *Le strategie interattive d'impresa* (ed. Etas Libri, 1995), individuano nella densità delle offerte all'interno di un'unità spazio-temporale un'opportunità per creare tempo, e quindi valore per il cliente.

Ridurre le fasi del ciclo del servizio

Molti servizi si articolano in più fasi, durante le quali il cliente viene a contatto con più persone (l'addetto alla reception, il venditore, i tecnici, il personale di cassa e d'am-



ministrazione ecc.). L'insidia del dis-servizio, e dunque della perdita di tempo, può annidarsi in ognuna di queste fasi. Inoltre, tante più persone il cliente deve incontrare nel corso della realizzazione del servizio, tanto maggiore sarà il tempo globale impiegato (vedi anche il saggio di Claudio Nutrito *Non tutto il marketing vien per nuocere*, ed. Franco Angeli, 2001). Ridurre il numero delle fasi del ciclo del servizio e/o delle persone con cui il cliente viene in contatto è un'altra strada per offrire un risparmio di tempo. Anni fa, per esempio, per effettuare un versamento su un conto corrente bancario il cliente doveva recarsi prima presso lo sportello dei conti correnti, e quindi alla cassa: queste due fasi sono oggi conglobate in un momento unico.

Non è detto che si possa sempre trovare un modo per ridurre le fasi del ciclo del servizio, ma vale comunque la pena di ricontrollare i processi in atto – anche alla luce delle tecnologie oggi disponibili – senza pregiudizi, senza cioè dare per scontato che non sia possibile snellire la procedura perché “è sempre stato così”. Se, per esempio, una certa fase del ciclo del servizio prevede che il cliente compili un modulo, proviamo a rimettere in discussione questa procedura, chiediamoci se è proprio indispensabile che il cliente debba spendere del tempo per riempire un modulo. O quanto meno, se è possibile rendere più semplice questa procedura. C'è da domandarsi, per esempio, perché nel modulo talvolta si richiede al cliente di fornire informa-



- La maggior parte degli alberghi oggi adotta la prima colazione a buffet, un altro metodo per consentire ai clienti di 'personalizzare' il servizio e di ottimizzare il proprio tempo.

zioni di cui l'azienda è già in possesso. Un'azienda che voglia veramente far risparmiare tempo ai suoi clienti evita di chiedere loro la stessa cosa due volte. Perché talvolta al titolare di un conto corrente che vuole usufruire di un altro servizio bancario l'istituto di credito chiede di specificare nel modulo nome, indirizzo, data di nascita, numero di conto, codice fiscale, professione ecc. quando questi dati sono già memorizzati nel database della banca? Perché non utilizzare l'information technology per evitare al cliente il disagio di fornire più volte le stesse informazioni?

Coinvolgere il cliente nella produzione del servizio

Il termine 'prosumer' (dall'unione fra 'producer' e 'consumer') è stato coniato per indicare la partecipazione del cliente al processo di erogazione di un servizio. Coinvolgere il cliente, offrendogli una soluzione self service, ha talvolta l'obiettivo di ridurre i costi aziendali e di conseguenza il prezzo per il cliente. Ma mettere il cliente in grado di servirsi da solo può essere anche un modo per consentirgli di usufruire più velocemente del servizio. Non si tratta propriamente di una novità: molti anni fa le compagnie telefoniche, con l'avvento della teleselezione, offrirono agli utenti la possibilità di gua-



dagnare tempo servendosi da soli, senza più bisogno di chiamare l'operatore. Un altro esempio è fornito dall'avvento del bancomat.

Servendosi da solo, il cliente può tenere maggiormente sotto controllo la situazione sia a livello di 'personalizzazione del servizio' sia per il tempo da spendere (pensiamo, per esempio, alla prima colazione a buffet oggi adottata dalla maggior parte degli alberghi).

Servizio al cliente: tempo assoluto e tempo relativo

Nel suo saggio *Customer Service: How to Achieve Total Customer Satisfaction* (ed. Kogan Page, Londra, 1987), Malcolm Peel espone due aspetti del tempo dal punto di vista del cliente.

Il 'tempo assoluto' è quello impiegato per l'erogazione del servizio. Occorre individuare il tempo massimo che il cliente è disposto ad

attendere. Trascorso questo tempo, il cliente probabilmente si rivolgerà altrove, avendo l'azienda superato, ai suoi occhi, la soglia dell'ingiustificabile ritardo. La pronta e temporanea apertura di ulteriori casse nei supermercati, nei momenti di punta, è un semplice e significativo esempio di processo rivolto a mantenere il tempo d'attesa dei clienti entro certi limiti prefissati.

Il 'tempo relativo' riguarda il periodo (ore della giornata, giorni della settimana, mesi dell'anno) in cui il servizio è disponibile. I negozi che chiudono all'ora di pranzo sono preclusi a chi, lavorando, 'stacca' nello stesso momento, così come i musei e le gallerie d'arte chiusi nei giorni festivi, quando la gente avrebbe più tempo per recarvisi. Talvolta il tempo relativo corrisponde a tutte le 24 ore del giorno. Dovrebbe essere il caso del Bancomat: 'dovrebbe' perché invece all'ignaro utente capita talvolta di vagare, con una serie di ricerche di parcheggi precari, da un Bancomat all'altro ("Servizio temporaneamente sospeso", "Prelievo non disponibile") prima di trovarne uno funzionante.

La gente si è sempre lamentata delle perdite di tempo, delle lunghe attese cui è sottoposta. Ma c'è una 'novità': mentre ieri ci si lamentava ma poi, alla fine, si era costretti a subire, oggi i clienti disposti a pagare alti costi non monetari sono e saranno sempre meno, soprattutto in presenza di alternative più economiche in termini di tempo. Si è sempre detto che il tempo è prezioso, che il tempo è denaro, ma oggi non ci si limita più a dirlo: è un principio messo in atto sempre più spesso nelle scelte dei consumatori. ■