

PROGETTARE IL SERVIZIO

di Attilio Rossi ed Emanuele Schmidt

Servizio: che cos'è

In ogni organizzazione, in ogni azienda, arriva prima o poi il momento di affrontare il tema del servizio. Spesso quel momento arriva perché ci si accorge con drammaticità che la sua qualità va migliorata; talvolta organizzazioni lungimiranti intraprendono questa strada ben prima di avere l'acqua alla gola. Le strade che portano al servizio sono numerose e diverse:

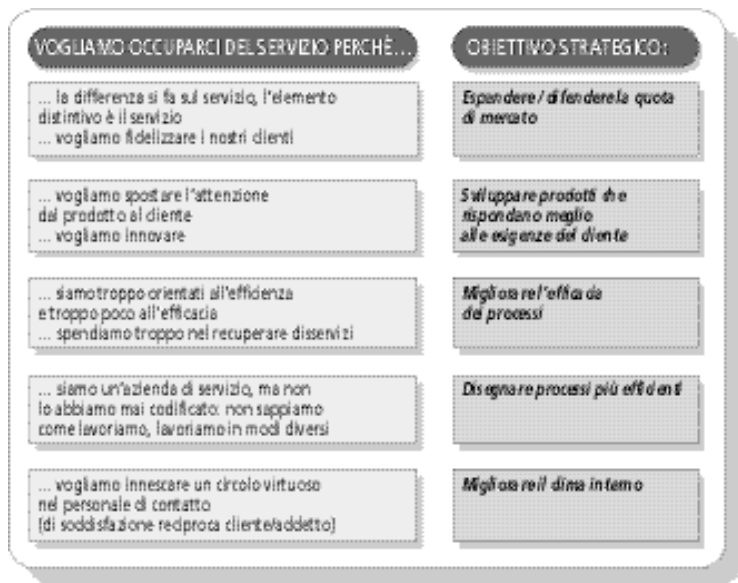


Figura n. 1

Come si vede dalla figura n. 1, il concetto di servizio è estremamente sfaccettato: sembra una parola facile, perché tutti la conoscono e la usano, ma in realtà ha molti significati. Per questo è difficile da definire e per questo a nostro avviso il modo migliore per farlo è identificare i principali motivi che spingono le organizzazioni ad occuparsene.

Progettare il servizio

Quale che sia il motivo per cui ci occupiamo del servizio, non ci possiamo dimenticare che questo è il risultato di due attività diverse, ma connesse e indissociabili:

- l'attività di organizzazione (progettazione, implementazione, monitoraggio del livello di servizio);
- i comportamenti di servizio messi in atto dal personale di contatto nei "momenti della verità" (i momenti in cui il cliente incontra effettivamente l'organizzazione e ne sperimenta il servizio).

Il simbolo orientale dello Yin e Yang, che rappresenta la complementarità degli opposti, descrive bene queste due dimensioni del servizio, che non possono esistere se non insieme.



Alcuni esempi, per banali che siano.

- Ogni operatore di contatto deve avere la capacità di affrontare un cliente insoddisfatto che segnala, magari con parole grosse, un torto subito; è quindi importante sviluppare la capacità di gestire i reclami. Ma è evidente che obiettivo primario di qualsiasi organizzazione orientata al servizio sarà minimizzare le occasioni di disservizio, e quindi rendere sempre meno frequente il ricorso a

quella competenza. Dovremo dunque investire allo stesso tempo per costruire una competenza e per renderla inutile!

- Un medico competente capisce il suo cliente, effettua la giusta diagnosi, fornisce una terapia sostenibile. Questo stesso medico ha uno studio in cui riceve, fornisce appuntamenti senza imporre calvari burocratici ai suoi pazienti, inizia puntualmente le visite, rende facile il pagamento, è reperibile per consulti telefonici rapidi, sa gestire con flessibilità le eccezioni. Anche in questo caso, comportamenti e organizzazione.
- Un bravo venditore conosce il prodotto che vende, sa ascoltare il cliente, identifica il prodotto giusto per quel cliente, lo convince: e il cliente compra. Ma il prodotto è disponibile, o bisogna aspettare, o peggio ripiegare su una seconda scelta? E se durante la garanzia si rompe, me lo cambiano subito, o sono costretto a farne a meno per settimane? E se è ingombrante, come lo porto a casa? E se ..?

L'approccio che proponiamo consente di lavorare contemporaneamente e in maniera integrata sui due versanti. Questo articolo li descrive entrambi, secondo questo schema logico:

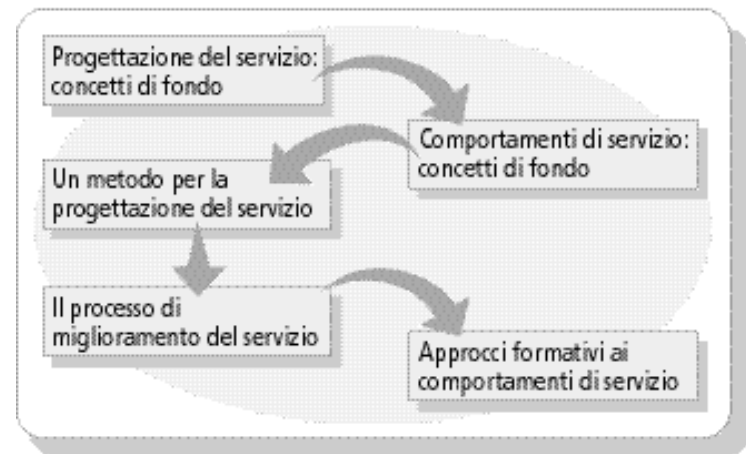


Figura n. 2

Chi fosse interessato solo ai concetti di fondo può limitare la lettura ai primi due capitoli; a chi vuole approfondire il "come" suggeriamo di percorrere l'articolo fino in fondo.

Il versante dell'organizzazione

Visto dal versante dell'organizzazione, un servizio di qualità è il risultato di un'attività di progettazione che prende in considerazione contemporaneamente:

- ciò che accade al cliente, per così dire "sulla scena" (gli standard di servizio), e
- ciò che deve accadere "dietro alle quinte", perché tutto si svolga come previsto (i sistemi di realizzazione).

Pur analizzando lo stesso aspetto del servizio, i due punti di vista si concentrano su oggetti diversi e richiedono metodologie di analisi diverse.

Un esempio fra molti: immaginate di entrare in un grande edificio nel quale vi aspettate di ricevere un servizio (ad esempio, un ospedale, un ipermercato o un aeroporto) e di essere disorientati. Che cosa farete? Cercherete qualcuno cui chiedere, o un cartello su cui leggere. Concentriamoci sulla prima soluzione. Per poter chiedere a qualcuno, e da questo avere risposta, è necessario che:

1. il "qualcuno" sia riconoscibile;
2. sia raggiungibile e contattabile;
3. si fermi ad ascoltare;
4. sappia rispondere.

Il ragionamento fin qui fatto parte dal punto di vista del cliente: ci siamo messi nei suoi panni e abbiamo immaginato le sue esigenze, oppure le abbiamo raccolte chiedendogliele direttamente (con interviste, focus group, indagini), o ancora ci siamo confrontati con ciò che fa la concorrenza (benchmarking).

Ora si tratta di decidere che cosa offrire al cliente disorientato. Immaginiamo che l'organizzazione in questione voglia darsi come standard di servizio che il

cliente - se non trova - può chiedere a chiunque. Proviamo a immaginare che cosa implica, dal punto di vista organizzativo, questa decisione:

1. se il personale deve essere riconoscibile, tutti devono avere la divisa (ad esempio: 835 divise);
2. per essere raggiungibile e contattabile, il personale deve utilizzare gli stessi percorsi del cliente; se non è così, occorre predisporre dei punti d'informazione e/o installare dei citofoni (ad esempio: 3 punti di informazione con un presidio fisso, pari a 15 persone a tempo pieno, e 21 citofoni);
3. perché il personale si fermi ad ascoltare, deve avere il tempo e la voglia per farlo (quindi: verificare i carichi e i ritmi di lavoro, sensibilizzare il personale e i loro capi);
4. perché ognuno sappia rispondere è necessario che conosca bene la struttura in cui opera, e non solo il suo reparto (quindi: formare, predisporre supporti snelli e facilmente aggiornabili)

A qualcuno verrà il dubbio che convenga ripensare questo standard, puntare sui cartelli e affidare all'arte di arrangiarsi dei clienti...

L'approccio che descriviamo di seguito consente di progettare il servizio cercando il miglior punto di incontro possibile tra il punto di vista del cliente, che vuole il massimo, e il punto di vista dell'organizzazione, che presidia la redditività dell'attività di servizio.

Il versante dei comportamenti

Visto dal versante dei comportamenti, un servizio di qualità è il risultato di *comportamenti standard*, prescrivibili, comuni a tutti gli operatori, e di *comportamenti di adeguamento al cliente*, non prescrivibili, difficilmente classificabili, estremamente dipendenti dalle variabili di contesto e dalla personalità degli attori in gioco.

I comportamenti del primo tipo sono decisi dall'azienda e rappresentano il "minimo garantito" al cliente in ogni situazione, indipendentemente dall'ora del

giorno o dal giorno della settimana o da chi incontra. Sono facilmente rappresentabili (in forma scritta, grafica o filmata) ed è quindi anche facile:

- comunicarli al personale di contatto, in maniera che li faccia propri;
- "prometterli" al cliente, in maniera che possa scegliere il fornitore che gli offre il meglio.

Sono questi comportamenti che danno al cliente l'impressione di omogeneità, cioè la sensazione di avere a che fare con la stessa organizzazione in ogni occasione di contatto. Per questo motivo, non sono negoziabili dal personale di contatto, purché riceva le risorse per metterli in atto.

I comportamenti del secondo tipo sono quelli che danno l'impressione di avere a che fare con un'organizzazione veramente *orientata al cliente*. Per definizione non sono prescrivibili. Si basano su due competenze psicologiche apparentemente opposte, e cioè:

- sulla capacità di "*andare verso*" il cliente (instaurare un rapporto personale, capire il suo punto di vista, adeguare il linguaggio, trovare soluzioni personalizzate, fare "eccezioni", ...);
- sulla capacità di "*presidiare i confini*" della relazione (non farsi influenzare da atteggiamenti negativi del cliente, gestire con metodo le situazioni, presidiare il tempo, ...).

Si basano inoltre su una forte motivazione a "*spostare i limiti*", cioè ad ampliare le proprie possibilità, a migliorare continuamente, a lavorare bene, e sono necessariamente il risultato di una crescita professionale sia individuale, sia di gruppo, che richiede tempo e costante monitoraggio.

La capacità di dare un servizio di qualità dipende anche da un'altra dimensione non "comportamentale" in senso stretto: la **consapevolezza** dell'importanza di ciò che si fa. Questa dimensione deriva in gran parte dalla conoscenza del mercato (cliente, modello di business, contesto competitivo, tecnologia, prodotti), cioè da un insieme di informazioni non strettamente necessarie a svolgere la propria mansione.

L'approccio che proponiamo di seguito aiuta gli individui a sviluppare tutte le capacità descritte precedentemente, con una forte attenzione all'innescare percorsi di riflessione e di crescita individuale.

Un metodo per la progettazione del servizio

Il metodo che proponiamo, detto del "ciclo del servizio", può essere utilizzato in qualsiasi azienda per definire il livello di servizio al quale intende attestarsi. Il metodo prevede, come logica di fondo, di calarsi nei panni del cliente per comprendere le sue esigenze e le sue aspettative durante la fruizione del servizio stesso e in base a ciò stabilire gli standard di qualità del servizio.

La metodologia si articola sulle seguenti fasi:

1. identificazione delle tappe di contatto con il cliente;
2. identificazione delle attese del cliente;
3. identificazione dei motivi di insoddisfazione;
4. identificazione dei motivi di soddisfazione;
5. definizione degli standard di servizio;
6. definizione dei sistemi di realizzazione;
7. identificazione dei comportamenti del personale.

Analizziamole in dettaglio.

1. Le tappe di contatto con il cliente

Questa prima fase consiste nell'individuare i momenti nei quali il cliente riceve il servizio. Il ciclo del servizio inizia (prima tappa) con il primo contatto del cliente con l'organizzazione (ad esempio, quando vede un cartellone pubblicitario indicante un'offerta, entra nell'agenzia di viaggio, arriva alla biglietteria della stazione ferroviaria, chiama il numero verde di un'assicurazione) e si conclude (ultima tappa) quando il cliente ritiene terminata l'erogazione del servizio (ha

effettuato l'acquisto, rientra dal viaggio, è giunto a destinazione, avendo avuto un sinistro viene indennizzato dall'assicurazione).

Per definire le altre tappe di contatto con il cliente occorre segmentare il percorso di fruizione del servizio; costituisce una tappa ciascun momento su cui il cliente può esprimere una valutazione.

Vediamo un esempio di tappe del ciclo del servizio per un viaggio in treno.

1^a tappa – Il cliente arriva alla stazione ferroviaria

2^a tappa – Il cliente acquista il biglietto

3^a tappa – Il cliente attende il treno

4^a tappa – Il cliente sale sul treno

5^a tappa – Il cliente cerca un posto dove sedersi e sistemare i bagagli

6^a tappa – Il cliente incontra l'addetto al controllo dei biglietti che gli controlla il biglietto

7^a tappa – Il cliente utilizza i servizi accessori (toilette, ristorante, ...)

8^a tappa – Il cliente giunge a destinazione e scende dal treno

Come è facile intuire, le tappe possono essere più o meno numerose in relazione alla complessità del servizio e in ragione del livello di analisi richiesto. Nell'esempio proposto, ciascun servizio a bordo avrebbe potuto costituire una tappa a sé stante.

Per non dimenticare il punto di vista da cui stiamo lavorando, la denominazione di ciascuna tappa conterrà un verbo d'azione che abbia come soggetto il cliente.

2. Le attese del cliente

In questa seconda fase l'analista si mette nei panni del cliente per individuare, in ciascuna tappa del ciclo del servizio, quali sono le sue aspettative. Questo passaggio è fondamentale perché se il cliente non trova risposte alle sue aspettative, il suo giudizio non potrà essere che negativo.

Ad esempio, le attese del cliente mentre acquista in una pasticceria possono essere:

1. acquistare un prodotto con ottime caratteristiche organolettiche (odore, sapore);
2. acquistare un prodotto con ingredienti genuini;
3. ottenere un servizio personalizzato (ordinazione, scritte, candeline, consegna);
4. trovare personale di vendita cortese, competente e curato nell'aspetto;
5. acquistare un prodotto con un favorevole rapporto qualità-prezzo;
6. trovare ampie possibilità di scelta nella tipologia e nelle dimensioni;
7. trovare un ambiente pulito e ordinato.

Ovviamente molti sono gli elementi che influenzano le aspettative; vediamone alcuni.

- **La comunicazione aziendale:** sia la comunicazione istituzionale che quella commerciale creano nel cliente delle attese, costituiscono in qualche modo delle "promesse" dell'azienda al cliente, molte volte decisive nella scelta dell'organizzazione cui rivolgersi.

- Il passaparola: "*Vai lì, ti troverai bene!*", "*Io compro da ..., hanno tante cose e ti sanno consigliare!*", "*Lì hanno i prezzi migliori*". E' inevitabile che queste affermazioni si traducano in attese nel cliente che le riceve (servizio, convenienza, competenza).

- **I bisogni e le esigenze personali:** tutti abbiamo specifici bisogni da soddisfare, che possono caratterizzarci stabilmente (moda, marca) o a fronte di occasioni specifiche (cena con amici, il vestito per il matrimonio, ...).

- **L'esperienza pregressa:** è l'elemento di realtà che permette di evitare "voli pindarici" con le aspettative.

3. I motivi di insoddisfazione

Ogni carenza o assenza di risposta ad un'attesa genera insoddisfazione. La terza fase della metodologia prevede che – per ogni tappa – siano definiti i motivi di insoddisfazione. Onde evitare che questa parte diventi un mero elenco al negativo delle attese (se l'attesa era ottenere un servizio personalizzato, l'in-

soddisfazione diventa *non* ottenere un servizio personalizzato), è necessario individuare elementi che di per sé non costituiscono un'esplicita attesa, ma che a fronte del loro verificarsi creano un'insoddisfazione. Per esempio, non costituisce una specifica attesa una confezione che non danneggi il prodotto (lo si considera infatti un elemento scontato), ma a fronte del verificarsi di tale eventualità si genera un'insoddisfazione.

Sono da indicare inoltre nelle insoddisfazioni comportamenti o regole interne che non siano giudicati in linea con le aspettative (per esempio, il personale che chiacchiera invece di servire il cliente, per quanto riguarda i comportamenti, oppure la necessità di ordinare con almeno 48 ore di anticipo, per quanto riguarda le regole interne).

In pratica nel cliente si genera un'insoddisfazione ogni volta che si attende una determinata prestazione (perché l'ha ricevuta in passato, perché fa parte della comunicazione aziendale, perché risponde a sue esigenze) e constata che il servizio effettivamente erogato è inferiore.

4. I motivi di soddisfazione

La constatazione da parte del cliente di un plus rispetto alle proprie attese costituisce motivo di soddisfazione. Se, per esempio, il cliente di un negozio alimentare constata al momento dell'acquisto la presenza di ingredienti biologici, o nuove tipologie di prodotti, o la possibilità di degustazione, o altre cose ancora che non aveva razionalizzato come attesa, ciascuno di questi elementi costituisce un plus rispetto alle attese e quindi un motivo di soddisfazione.

In pratica, tutte le volte che il cliente constata un livello di servizio erogato superiore al livello di servizio atteso, si genera in lui una soddisfazione.

Attenzione: affinché sia un reale motivo di soddisfazione, occorre che il plus sia percepito come tale, ovvero che generi valore aggiunto. Se è così, nella successiva occasione d'acquisto tale motivo di soddisfazione diventerà un'attesa, e

quindi in qualche modo un vincolo per l'impresa, ma anche un elemento di fidelizzazione e quindi un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Come si sarà constatato, le fasi 2, 3 e 4 appena descritte costituiscono una approfondita analisi sul cliente, che può essere utilmente integrata da un'indagine di *customer satisfaction*.

5. Gli standard di qualità del servizio

Rappresentano il livello di qualità del servizio al quale l'azienda intende attestarsi. Il metodo prevede che per ogni tappa del ciclo del servizio vengano stabiliti degli indicatori concreti, osservabili e/o misurabili; tali indicatori (o standard) devono essere espressi in termini di risultato per il cliente. Riprendendo l'esempio della pasticceria, stabiliamo alcuni standard:

- 1.** il cliente ottiene pasticceria fresca prodotta in giornata;
- 2.** il cliente ottiene pasticceria secca prodotta da non più di 48 ore;
- 3.** il cliente ottiene sempre un prodotto con ingredienti "sicuri" e correttamente conservato;
- 4.** il cliente ottiene sempre, con competenza e cortesia, informazioni complete e consigli.

Come si può vedere, gli standard sono i "punti fermi" della qualità del servizio, le promesse che l'organizzazione si sente di fare al cliente. Senza standard, la qualità del servizio rischia di diventare una variabile senza punti di riferimento, lasciata alla sensibilità individuale e alle condizioni organizzative nelle quali ci si viene a trovare nello specifico momento.

Le aziende infatti, e giustamente, prestano molta attenzione all'efficienza (produttività, costo del lavoro), ma spesso monitorano la qualità del servizio solo per rilevare anomalie (troppe code, troppa merce mancante, ...).

Ovviamente ciascuna organizzazione stabilisce il proprio livello di qualità del servizio in maniera che sia coerente con il proprio posizionamento sul mercato; in altri termini, stabilire degli standard non significa per forza attestarsi ad un

livello molto alto, ma significa semplicemente definire con precisione qual è la politica del servizio.

6. I sistemi di realizzazione

È arrivato il momento di individuare che cosa e come fare per "dare gambe" agli standard: i sistemi di realizzazione rappresentano le modalità tecniche e organizzative attraverso le quali gli standard vengono implementati.

Torniamo a ragionare sull'esempio della pasticceria.

Rispetto allo standard "*Il cliente ottiene pasticceria fresca prodotta in giornata*", il sistema di realizzazione deve descrivere:

- a) le modalità per fare in modo che al momento dell'apertura del punto vendita il prodotto fresco (tutto?, o solo alcuni articoli?) sia pronto per la vendita, ovvero definire il piano delle lavorazioni;
- b) le modalità di eliminazione dei prodotti che rischiano di andare fuori standard (per esempio, taglio prezzi del 50% dopo le ore 18);
- c) le modalità di eliminazione dei prodotti fuori standard (per esempio, eliminazione dei prodotti al momento della chiusura).

La metodologia prevede, per ciascuno standard definito, il "suo" sistema di realizzazione.

7. I comportamenti del personale

Affinché il servizio sia in linea con gli standard, è necessario che ogni collaboratore adotti comportamenti adeguati. Tali comportamenti sono riconducibili a tre aree principali:

- a) comportamenti legati al *mestiere*, e quindi le operazioni che devono essere compiute;
- b) comportamenti legati alla *relazione* con il cliente, e quindi qual è lo

"stile" nel contatto con il cliente;

- c) comportamenti di *feedback*, ovvero quali informazioni trasmettere all'organizzazione.

Ritornando all'esempio più volte utilizzato, vediamo cosa appartiene alle 3 aree:

- a) preparare i prodotti seguendo corrette pratiche di lavorazione, garantire costantemente la pulizia delle attrezzature, curare la pulizia e l'ordine della propria persona;
- b) ascoltare il cliente, essere disponibili, capire le sue esigenze, essere esaurienti nelle spiegazioni/informazioni;
- c) trasmettere alla direzione reclami ed osservazioni del cliente, comunicare prontamente eventuali disfunzioni di attrezzature e/o di processi di lavoro.

Il processo di miglioramento del servizio

Il metodo del ciclo del servizio rappresenta l'ossatura di un processo più ampio di cui evidenziamo i passaggi nel diagramma che segue.

Presentiamo poi una rapida descrizione delle attività che vengono normalmente svolte in ognuna delle fasi.

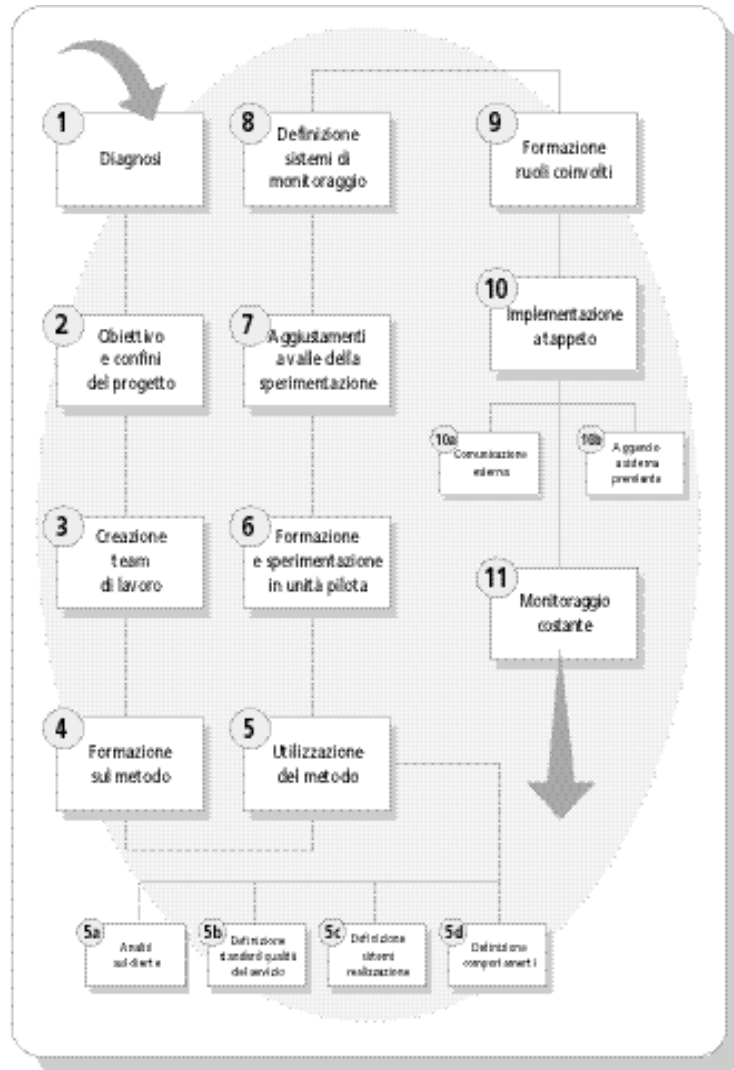


Figura n. 3

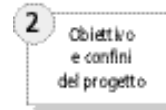


È l'attività che consente di valutare preliminarmente la qualità del servizio erogato e quella del servizio *percepito*.

Le metodologie impiegate possono essere:

- a) rilevazione sul campo con significatività statistica;
- b) focus group di "addetti ai lavori" ai diversi livelli dell'organizzazione;
- c) rilevazioni del "cliente misterioso";
- d) indagini di customer satisfaction;
- e) analisi dei suggerimenti del cliente.

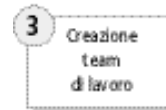
La diagnosi ha come obiettivo quello di stabilire lo stato dell'arte per quanto riguarda il servizio, i relativi punti forti e le aree di criticità.



Il progetto ha come obiettivo il miglioramento su contenuti specifici (per esempio, i tempi, la relazione, ecc.) o ha l'obiettivo di definire o ridefinire la qualità del servizio a 360°?

E ancora: su tutti i servizi offerti o solo su taluni?

E ancora: l'area di lavoro riguarda solo il front-line o anche le strutture di back office? E i fornitori sono coinvolti nell'analisi?



Più sono ampi i confini e ambiziosi gli obiettivi, più è importante che il progetto sia sponsorizzato dal vertice aziendale, ovviamente non con ruolo operativo ma con funzione di stimolo e controllo.

Il gruppo di lavoro deve vedere rappresentate in maniera adeguata tutte le funzioni interessate per evitare successive manifestazioni di rigetto.

4 Formazione sul metodo

Il team di lavoro deve padroneggiare il metodo; per ottenere questo risultato occorre impostare una formazione con un taglio molto operativo, nella quale si adopera fin dall'inizio il metodo stesso.

5 Utilizzazione del metodo

Per questa parte occorre seguire quanto indicato nel precedente capitolo.

Se l'azienda è organizzata in diverse funzioni che forniscono autonomamente servizio, può essere tuttavia utile non procedere parallelamente su tutte, ma concentrare inegualmente gli sforzi su una (o poche) di queste, da utilizzare successivamente come "format" per le altre.

6 Formazione e sperimentazione in unità pilota

Per verificare l'applicabilità degli standard e dei sistemi di realizzazione è fondamentale poter sperimentare su un'unità pilota (o più di una) quanto definito a tavolino. Affinché la sperimentazione sia completa, risulta evidente che occorre aver prima risolto eventuali problemi di back office.

Durante la sperimentazione occorre rilevare – meglio se si tratta di un osservatore esterno rispetto all'unità pilota – per almeno due settimane non solo il rispetto dello standard, ma anche l'andamento dell'indicatore ad esso collegato. Per esempio, se uno standard al banco gastronomia di un supermercato fosse "*il cliente ottiene di essere servito entro 4 minuti*", al momento delle osservazioni vanno rilevati oltre ai tempi di attesa dei clienti, anche il numero di addetti alle vendite presenti a banco e il numero complessivo di clienti in attesa.

Questo consente di compiere successive elaborazioni che possono portare a modificare lo standard (in più o in meno), ma anche modificare i sistemi di realizzazione (attrezzature, organico, orari, ...).

7 Aggiustamenti a valle della sperimentazione

La sperimentazione ha proprio lo scopo di verificare se quanto progettato è adeguato o meno.

Spesso gli aggiustamenti sono dovuti al non aver ancora implementato le soluzioni previste per il back office; in questo caso, si tratta di aggiustamenti temporanei.

8 Definizione sistemi di monitoraggio

Gli standard vanno tenuti sistematicamente sotto controllo perché il rischio che si "abbassi la guardia" soprattutto su quelli più ambiziosi e sfidanti è alto. La soluzione preferibile è quella di effettuare monitoraggio a più livelli gerarchici anche se con frequenze diverse.

E' pure possibile attribuire frequenze di controllo differenti in base alla criticità e all'importanza degli standard.

E' sicuramente buona norma tenere informato tutto il personale sugli andamenti così come conservare i fogli di raccolta dati ed elaborare grafici riepilogativi.

9 Formazione ruoli coinvolti

La formazione di tutti gli attori coinvolti dal progetto è indispensabile (attenzione: non è sufficiente!); essa deve riguardare almeno:

- il metodo,
- gli standard,
- i sistemi di realizzazione,
- i comportamenti.

Ovviamente la formazione potrebbe essere utilmente allargata allo stile di

relazione con il cliente e alle tecniche di vendita.

10
Implementazione
atappeto

E' la fase di standardizzazione del progetto. E' possibile che anche in questa fase sia necessario rivedere alcuni standard e alcuni sistemi di realizzazione. E' quindi una fase da seguire con cura per evitare che frettolosamente si abbandonino standard "scomodi".

10a
Comunicazione
aziendale

Una volta che il progetto ha portato i suoi effetti, gli standard di qualità del servizio possono far parte della comunicazione aziendale verso l'esterno ed essere presentati come "promesse" al cliente.

10b
Aggiunta
a sistema
premiante

Per creare e mantenere attenzione sulla qualità del servizio, sono auspicabili meccanismi di collegamento tra il sistema premiante e il conseguimento dei livelli di servizio codificati.

11
Monitoraggio
costante

Come indicato al punto 8, tutta l'azienda deve essere impegnata nel monitoraggio della qualità del servizio.

Il processo descritto può essere circolare: potrà essere ripetuto per identificare nuove aree di miglioramento o per migliorare gli standard definiti nel ciclo precedente.

La formazione al servizio

Passiamo ora al secondo tema, opposto e complementare, di questo articolo: i comportamenti di servizio e le modalità per insegnarli, rinforzarli, diffonderli.

Il modello di competenze presentato nelle pagine precedenti (vedi il paragrafo "Il versante dei comportamenti"), può essere rappresentato come una sorta di tempio greco che si poggia sulle solide fondamenta del mestiere (la competenza tecnica specifica del settore) e dei comportamenti di relazione standard (il "minimo garantito" che dà omogeneità di comportamento e immagine). Le competenze più complesse di orientamento al cliente, consapevolezza di business e attenzione al proprio sviluppo professionale rappresentano la parte più visibile ed emozionante della professionalità di servizio.

Ecco dunque il nostro tempio greco:

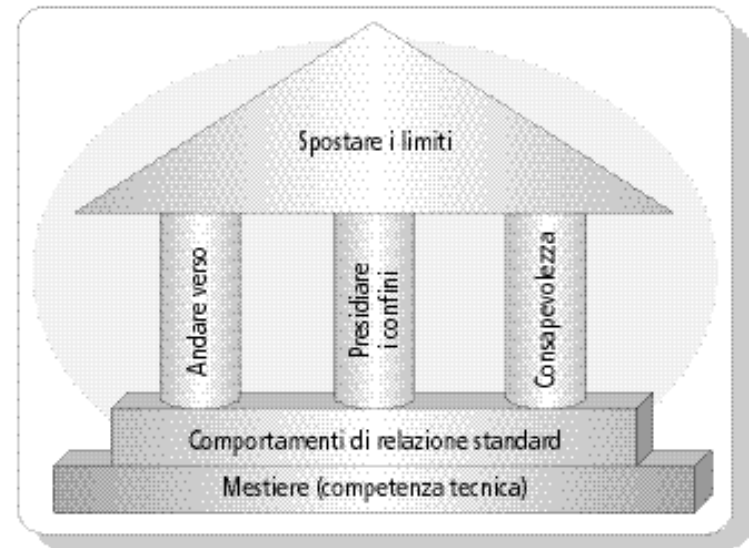


Figura n. 4

Nelle pagine che seguono, senza scendere nei dettagli, descriveremo alcuni approcci che favoriscono l'apprendimento delle competenze citate.

1. Il mestiere

Se l'obiettivo è imparare il mestiere, le tecniche più efficaci sono quelle dell'**addestramento** e della **formazione sul campo**.

Nel primo caso, persone esperte presentano in maniera "distillata" la propria competenza e fanno allenare i discenti, utilizzando ambienti dedicati (una sala con i computer normalmente utilizzati sul lavoro, un call center simulato, una postazione di cassa non fiscale, un laboratorio di macelleria).

Nel secondo caso, si tratta di organizzare periodi di affiancamento sul campo, nel quale l'apprendimento avviene per imitazione di modelli positivi. Il successo della formazione sul campo dipende in larga misura dalla dedizione dell'affiancatore, il quale deve essere disponibile non solo a "farsi rubare il mestiere", ma anche a dedicare tempo per discutere e riflettere insieme sull'esperienza effettuata.

Nell'insegnamento del mestiere saranno sempre più importanti, in prospettiva, le tecnologie telematiche, che offriranno unità didattiche in autoapprendimento, fruibili con grande flessibilità di tempo e spazio.

2. La formazione relazionale di base

L'insegnamento delle capacità relazionali di base utilizza sostanzialmente le stesse tecniche della formazione al mestiere, applicandole però a contenuti dai confini più "sfumati". L'obiettivo in questo caso è fornire efficaci modelli di comportamento che consentano di "cavarsela con successo" nelle principali fasi del contatto con il cliente:

- l'apertura,
- l'ascolto delle esigenze del cliente,
- la proposta/soluzione delle esigenze,
- la chiusura.

Per ottenere il massimo della concretezza, nel corso della formazione d'aula è normalmente consigliabile analizzare con i discenti le diverse occasioni di contat-

to e su ognuna di queste fare esercitazioni ad hoc. Ad esempio, in un call center si distinguerà tra telefonate inbound (di richiesta di informazioni, di richiesta di operazioni, di reclamo) e outbound (di marketing, di gestione del contenzioso); in un punto vendita si distinguerà tra situazioni in area vendita (in cui il cliente chiede informazioni), colloqui di vendita assistita, attività di cassa, situazioni di post-vendita; in un ospedale tra colloqui a carattere amministrativo (di sportello o telefonici), situazioni ambulatoriali, assistenza in reparto, momenti "critici" di particolare difficoltà clinica e/o emotiva.

Le tecniche didattiche più efficaci sono l'analisi e la discussione di filmati e le simulazioni; è molto utile inoltre effettuare "in diretta" esperienze come clienti (ad esempio, telefonando a un call center della concorrenza o andando a fare la spesa insieme) e analizzarle per identificarne punti di forza e aree di miglioramento.

Per quel che riguarda la formazione sul campo, valgono esattamente le stesse considerazioni fatte nel paragrafo precedente, con una difficoltà in più: la difficoltà, per l'affiancatore, di descrivere le proprie strategie di servizio efficaci. Molto spesso, infatti, le persone non sono pienamente consapevoli dei comportamenti efficaci che pure mettono in atto; sono quindi in grado di mostrare ciò che fanno, ma non di razionalizzare e trasferire le ragioni del proprio successo.

3. Le capacità relazionali "avanzate"

In questo caso, gli obiettivi formativi si complicano:

- da un lato, si tratta di sviluppare competenze relazionali complesse, difficilmente standardizzabili e prescrivibili (basti pensare al bagaglio relazionale di un infermiere professionale, di un insegnante, di un addetto al recupero crediti e al contenzioso);
- dall'altro, di aiutare le persone a riflettere sul proprio atteggiamento nei confronti del servizio o, detto in altri termini, sulla propria motivazione all'essere "servitore".

Il secondo obiettivo merita un approfondimento: molto spesso le organizzazioni non riescono a ottenere dagli operatori livelli di servizio soddisfacenti non tanto perché le persone *non sanno* che cosa devono fare, ma soprattutto perché *non ne hanno voglia*, o *non condividono* i comportamenti richiesti. In queste situazioni, una strategia di formazione basata su approcci addestrativi è condannata al fallimento.

Come fare dunque quando l'obiettivo è lavorare su competenze e atteggiamenti più complessi e profondi? In questi casi conviene utilizzare tecniche formative di derivazione psicosociale. Ne citiamo alcune a solo titolo di esempio: analisi di autocasì, narrazione di storie di successo, fantasie guidate, esercitazioni esperienziali, drammatizzazioni.

Le tecniche citate, e molte altre disponibili, hanno un limite che per molte organizzazioni appare insormontabile: richiedono tempo, più tempo di quello che normalmente le organizzazioni sono disposte a investire. In queste condizioni, un salto di creatività progettuale porta spesso alla quadratura del cerchio: ad esempio, possono essere previste diverse attività brevi a distanza di qualche mese una dall'altra, o eventi ad elevato impatto emotivo che coinvolgono grandi numeri di persone.

4. La consapevolezza del business

L'obiettivo in questo caso è portare le persone a ragionare come se ricoprissero posizioni di responsabilità nell'azienda (come se "fossero" l'azienda). Questo obiettivo può essere conseguito essenzialmente in due modi:

- spiegare concetti non indispensabili per lo svolgimento in senso stretto del proprio mestiere, con l'obiettivo di fornire una visione d'insieme;
- coinvolgere le persone in decisioni "importanti".

Rispetto alla prima modalità, è sufficiente una buona divulgazione e l'attenzione a mantenere aggiornate le persone su ciò che sta accadendo nel business

(andamento dei mercati, nuove tecnologie, fusioni e acquisizioni, tendenze nei consumi, eccetera).

Rispetto alla seconda modalità, un esempio che riguarda tutti i settori potrà aiutarci a capire come possa essere utilizzata senza particolari costi e con grandi risultati. La maggior parte delle aziende di servizio mettono in atto sistemi più o meno codificati per ascoltare i clienti e monitorare i concorrenti, che spesso vengono gestiti da personale specializzato o esternalizzati. È sufficiente coinvolgere in qualche modo il personale nel processo di diagnosi, interpretazione dei dati e decisione d'intervento. Senza pretendere di essere esaustivi, elenchiamo alcune modalità per coinvolgere il personale di contatto:

- effettuare visite alla concorrenza come clienti, per valutarne il livello di servizio;
- partecipare alla raccolta dei dati nelle indagini di customer satisfaction (conduzione di interviste e focus group, telefonate);
- analizzare le lettere dei clienti (prevalentemente reclami);
- contribuire alla progettazione di eventi che richiamano clienti (promozioni, concorsi, feste);
- analizzare e monitorare la qualità del servizio.

5. L'autosviluppo

Più che un'attività formativa in senso stretto, l'autosviluppo è un approccio alla propria professione: la tendenza a ricercare continuamente il miglioramento delle proprie competenze, il piacere nel "superare i limiti" propri o derivanti dall'esterno.

Che cosa si può fare per ottenere questo ambizioso obiettivo? È certamente possibile fornire occasioni di formazione sul tema. Ma oltre a questo, e prima di questo, occorre creare un ambiente che riconosca l'autosviluppo come uno dei valori fondanti e che lo incentivi ovunque si presenti.