

DIGITAL MARKETING/1. La qualità del servizio alla base dell'interazione col cliente

La potenza del marketing interattivo

Che senso ha attrarre centinaia di clienti, grazie a una potente campagna di marketing, se poi l'esperienza del cliente è del tutto frustrante? Inutile e pericoloso nell'era del web suscitare aspettative che l'azienda non è in grado di soddisfare

di Mariacristina Galgano

La nostra esperienza quotidiana ci indica che ancora molto è da fare per migliorare la qualità del servizio. Visite a punti vendita, filiali o agenzie e telefonate a call center spesso ci ricordano il gap ancora esistente tra il livello di servizio percepito e quello idoneo a soddisfare le aspettative del cliente. Eppure non vi è azienda di servizi, la cui direzione generale non dichiara di porre la massima attenzione verso la qualità del servizio. Molte citano, inoltre, la presenza di programmi di miglioramento della qualità, tanto da considerare il tema della qualità come "superato", rispetto ad altre priorità aziendali. Nonostante questo, la nostra personale customer experience spesso ci riporta una realtà diversa. Da dove nasce questo gap? Perché oggi la qualità del servizio percepita è ancora frequentemente al di sotto delle aspettative "minime" rispetto a quanto un cliente sarebbe disposto a tollerare?

Una leva "inimitabile"

Secondo Jeff Bezos, ceo di Amazon.com, "nel mondo offline, il 30% delle risorse viene impiegato per fornire una buona customer experience, mentre il 70% si dedica al marketing. Ma nel mondo online, il 70% dovrebbe essere dedicato a creare Customer Experience, solo il 30% per farne pubblicità...". Questa frase del fondatore di Amazon, ci ricorda che non vi è niente di più potente, come strumento di marketing, di un'eccellente qualità del servizio. Poiché si tratta di un aspetto difficile da riprodurre o imitare, essa rappresenta non solo una leva di marketing potente, ma anche

la più difficile da imitare. La frase di Jeff Bezos evidenzia inoltre uno degli errori più frequenti delle aziende di servizi: grandi investimenti in campagne pubblicitarie, sponsorizzazioni e altro, a fronte di investimenti molto minori in risorse necessarie a garantire un'eccellente qualità del servizio. Ha senso attrarre centinaia di clienti, grazie a una potente "campagna" di marketing, se poi l'esperienza del cliente - nel momento in cui viene a contatto con l'azienda - è assolutamente frustrante? I soldi spesi possono, nella migliore delle ipotesi, produrre pochi risultati; nella peggiore, invece, trasformarsi addirittura in un boomerang. Inutile suscitare aspettative che l'azienda non è in grado di soddisfare, aumentando la sensazione d'insoddisfazione. Inoltre perché investire tante risorse per attrarre nuovi clienti se poi non si è in grado di fidelizzarli? Ha senso continuare a versare acqua in un contenitore pieno di falle, disperdendo gli sforzi e le risorse impiegate?

Il valore del passaparola nell'era del web

Queste considerazioni di buonsenso sembrano tuttavia disattese dalla realtà dei fatti. Esse portano alla ribalta il tema centrale, quello della qualità del servizio, ed evidenziano la potenza del marketing interattivo. Questo approccio di marketing ha come elemento centrale ogni singola interazione del cliente, o potenziale, con l'azienda. Esso fa leva sul concetto che non vi è niente di più potente di un ottimo servizio, per generare il desiderio di acquistarne ancora, o altri a essi collegati (il cosiddetto *cross sel-*



Mariacristina Galgano è amministratore delegato del Gruppo Galgano e Responsabile della Unit Risorse Umane



ling). Questo elemento è spesso disatteso. Inoltre, non vi è strumento di marketing più straordinario, soprattutto nell'era del web, del passaparola positivo, cioè quello di un cliente che suggerisce a un altro l'utilizzo di un determinato fornitore. Le aziende misurano questo atteggiamento attraverso indicatori più o meno sofisticati. Tuttavia s'impegnano poco nei fatti nel fare che questo passaparola venga potenziato. Il marketing interattivo parte dal presupposto che ciascun momento d'interazione tra cliente e azienda (sia esso attraverso il call center, il sito, un addetto di front line o altro) sia un formidabile strumento di fidelizzazione. Il marketing interattivo rappresenta uno strumento molto potente, soprattutto ora che il cliente ha molti più canali per far sentire la sua opinione, ma più faticoso da realizzare. L'elemento differenziale non è tanto la disponibilità di portafoglio, quanto un'organizzazione eccellente, la cura del dettaglio, il coinvolgimento di tutto il personale – e non solo quello di front line – verso la soddisfazione del cliente.

Da personale di front line ad "agente di marketing"

Per far sì che un cliente realmente generi un passaparola positivo, diventa fondamentale che la qualità del servizio sia almeno pari o superiore alle sue aspettative. Quest'ultimo caso è definito come qualità eccitante, cioè quella parte del servizio che supera le aspettative del cliente. In quest'ottica il personale di contatto diventa il principale "agente di marketing". Ma attenzione. È importante non ricadere in uno degli errori più frequenti, cioè quello di "scaricare" totalmente la responsabilità della qualità del servizio sul personale di front line. Alla luce di tali considerazioni, risulta evidente come anche le modalità di allocazione del budget di marketing cambino profondamente. Diventa necessario considerare il personale di front line come un cliente interno. Tutto ciò che possa facilitare l'erogazione del servizio, grazie a una profonda comprensione delle situazioni che esso deve affrontare, diventa prioritario. Costruire procedure snelle, fornire strumenti adeguati, alleggerirlo da attività inutili o burocratiche, rappresenta l'elemento vincente che deve però partire

Il caso di un'azienda di autonoleggio L'approccio 6 Sigma®

Una realtà del settore del *car rental*, da sempre molto attenta alla qualità del servizio, decise di affrontare il miglioramento della customer experience attraverso l'approccio 6 Sigma®. Questo approccio prevede, come punto di partenza fondamentale, l'individuazione dei fattori determinanti la qualità del servizio percepito dal cliente. Grazie all'analisi combinata dei risultati di indagini sul cliente, dei reclami, nonché dell'osservazione sul campo, emerse che l'impatto fondamentale sul cliente era dato dai tempi di attesa al momento del ritiro dell'auto, a sua volta determinato dal livello di staffing dei banchi. Poiché questa tipologia di servizio vive un'elevata variabilità, dovuta a picchi di affluenza del cliente, concentrati in determinati momenti della giornata, uno dei problemi fondamentali da risolvere era quello della definizione del livello di presidio ottimale delle stazioni di autonoleggio. A questo scopo l'approccio 6 Sigma® venne considerato estremamente idoneo. Esso consente di affrontare il tema della variabilità dei processi (in questo caso l'afflusso dei clienti) in modo strutturato e di interpretare – e in parte prevedere – attraverso alcune variabili chiave, fenomeni anche molto complessi. Su questa base venne definito un modello che permetteva agli Station Manager, in base ad alcuni parametri noti preventivamente, di definire il livello di organico da assegnare a presidio dell'attività di front line nei diversi turni e nelle diverse fasce orarie. In contemporanea, sempre grazie ai potenti strumenti di analisi forniti dal 6 Sigma®, vennero analizzate alcune attività di back office, che sottraevano risorse da dedicare al cliente e che potevano essere snellite e allocate diversamente. In seguito all'implementazione del nuovo modello di definizione dello staffing, nonché dello snellimento di alcuni processi di back office, l'indice di customer satisfaction ebbe un sensibile miglioramento, migliore qualità del servizio e maggiore produttività. Questi i due risultati fondamentali. In aggiunta un importante processo di crescita culturale dei responsabili delle Stazioni di autonoleggio. Da un approccio empirico alla gestione dei problemi, a uno più scientifico e rigoroso nell'affrontare situazioni che generano elevata insoddisfazione del cliente. In un mercato sempre più complesso ed esigente, avere dei Responsabili in grado, in ogni situazione, di "vedere la foresta e non solo i singoli alberelli", diventa fondamentale per avere una struttura in grado di garantire performance di qualità.

realmente dalle esigenze del front line. Questi gli ingredienti fondamentali delle aziende che realmente puntano alla qualità del servizio. In quest'ottica diventa inoltre fondamentale attivare un efficace canale di ascolto, strutturato e sistematico, della voce del personale che entra in contatto con il cliente. Esso consente di cogliere: aspetti che generano insoddisfazione del cliente; segnali deboli riguardo a cambiamenti di esigenze del cliente; disservizi che si manifestano frequentemente; azioni di miglioramento, molte delle quali a costo zero.

Le priorità del cliente

Affinché il personale di front line possa realmente soddisfare le esigenze del cliente e addirittura superarle, tutta l'organizzazio-

ne, fin dalla progettazione del servizio, deve partire da una profonda comprensione delle sue esigenze. È inoltre fondamentale che sia chiara la scala d'importanza, cioè le priorità che il cliente attribuisce a queste dimensioni. Questa "bussola" è importante per evitare scelte di progettazione errate o risorse allocate in modo inefficace. Da indagini svolte in diversi settori, le cinque dimensioni chiave della qualità di servizio – secondo il metodo del Servqual di A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry, una tecnica usata per effettuare un'analisi dei gap delle performance della qualità del servizio in un'organizzazione rispetto ai bisogni – in ordine di priorità sono le seguenti:

- 1. affidabilità:** mantenere gli impegni presi, la capacità di prestare il servizio promesso in modo affidabile e preciso;
- 2. capacità di risposta:** tempestività, accessibilità del servizio, volontà di aiutare i clienti e di fornire il servizio con prontezza;
- 3. capacità di rassicurazione:** competenza e cortesia dei dipendenti e loro capacità di ispirare fiducia e sicurezza;
- 4. empatia:** assistenza premurosa e individualizzata, che l'azienda presta ai clienti;
- 5. aspetti tangibili:** aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature, del personale e degli strumenti di comunicazione.

Emerge quindi con chiarezza come le prime due dimensioni attengono alla sfera dell'organizzazione. Sorprende invece riscontrare come, sistematicamente, gli aspetti tangibili, quali ad esempio le filiali, l'arredamento, le divise del personale ecc.,

giocino un ruolo di subordinate rispetto ad altre priorità del cliente, spesso disattese. Sono aspetti sui quali spesso le Direzioni aziendali pongono molta attenzione e allocano risorse.

Lavorare per processi, una sfida per molte aziende di servizi

Essere affidabili, tempestivi, capaci di dare risposte adeguate al cliente, non è una responsabilità del front line, ma richiede la necessità di avere processi capaci di dare soluzioni adeguate. Qui entra in gioco uno dei principali problemi di molte aziende di servizi, oggi ancora poco abituate a ragionare per processo. Tuttavia dove prevale l'ottica dell'ottimizzazione funzionale è difficile garantire un'elevata qualità del servizio. Lavorare per processi implica avere meccanismi efficaci che favoriscano l'integrazione inter funzionale. Questo approccio, inoltre, richiede lo sviluppo di una cultura che porti ciascun attore a vedere trasversalmente i processi; avere chiaro il concetto di flusso del valore per il cliente; comprendere come ciascuna funzione possa e debba massimizzare questo valore per il cliente, a beneficio dell'azienda. Si tratta di un cambiamento culturale sul quale c'è ancora molto lavoro da fare. In un mercato in cui la voce del cliente è in grado di farsi sentire e propagarsi in maniera velocissima, la sfida dell'integrazione interfunzionale rappresenta quella più importante per le aziende che puntano ad acquisire una posizione di leadership e a mantenere un'elevata reputazione sul mercato. ■

Il call center per capire le criticità dell'azienda L'approccio dei "5 Perché"

Per molte aziende online, il Call center rappresenta un punto di contatto fondamentale per l'azienda. L'insoddisfazione manifestata dal cliente al call center trova spesso le sue cause in processi dell'azienda che poco hanno a che fare con i call center stessi. Esso rappresenta di fatto l'ultimo anello della catena che raccoglie tutte le segnalazioni generate da processi che stanno a monte. Un'azienda lungimirante decise d'impostare il suo Piano qualità poliennale partendo dalla voce del cliente. Il call center, quindi, come formidabile strumento di ascolto e di input per individuare le principali criticità dell'azienda. Seguire la "voce del cliente" si rivelò uno strumento potente per fare una diagnosi aziendale dei processi critici. Attraverso l'analisi delle richieste, dei reclami, delle segnalazioni di disservizi, utilizzando la tecnica dei "5 Perché" – un approccio potente dell'approccio *Lean* – si risalì all'individuazione dei processi critici. Da questa analisi strutturata, che incrociava dati statistici per individuare i fenomeni più ripetitivi, e la tecnica dei "5 perché", venne impostato un Piano annuale di miglioramento che ebbe un impatto significativo su tutta l'azienda. La strategia vincente del progetto fu quella di focalizzarsi non solo sul miglioramento dei processi del call center, quanto di risalire alla radice delle varie causali di chiamata del cliente. Considerare questa realtà come il punto privilegiato per comprendere le istanze del cliente e migliorare grandemente qualità ed efficienza dei processi aziendali. Inoltre, grazie al coinvolgimento del personale di ogni settore aziendale nell'analisi e nel miglioramento dei processi, venne avviato un processo di change management improntato alla visione interfunzionale dei processi di business.