

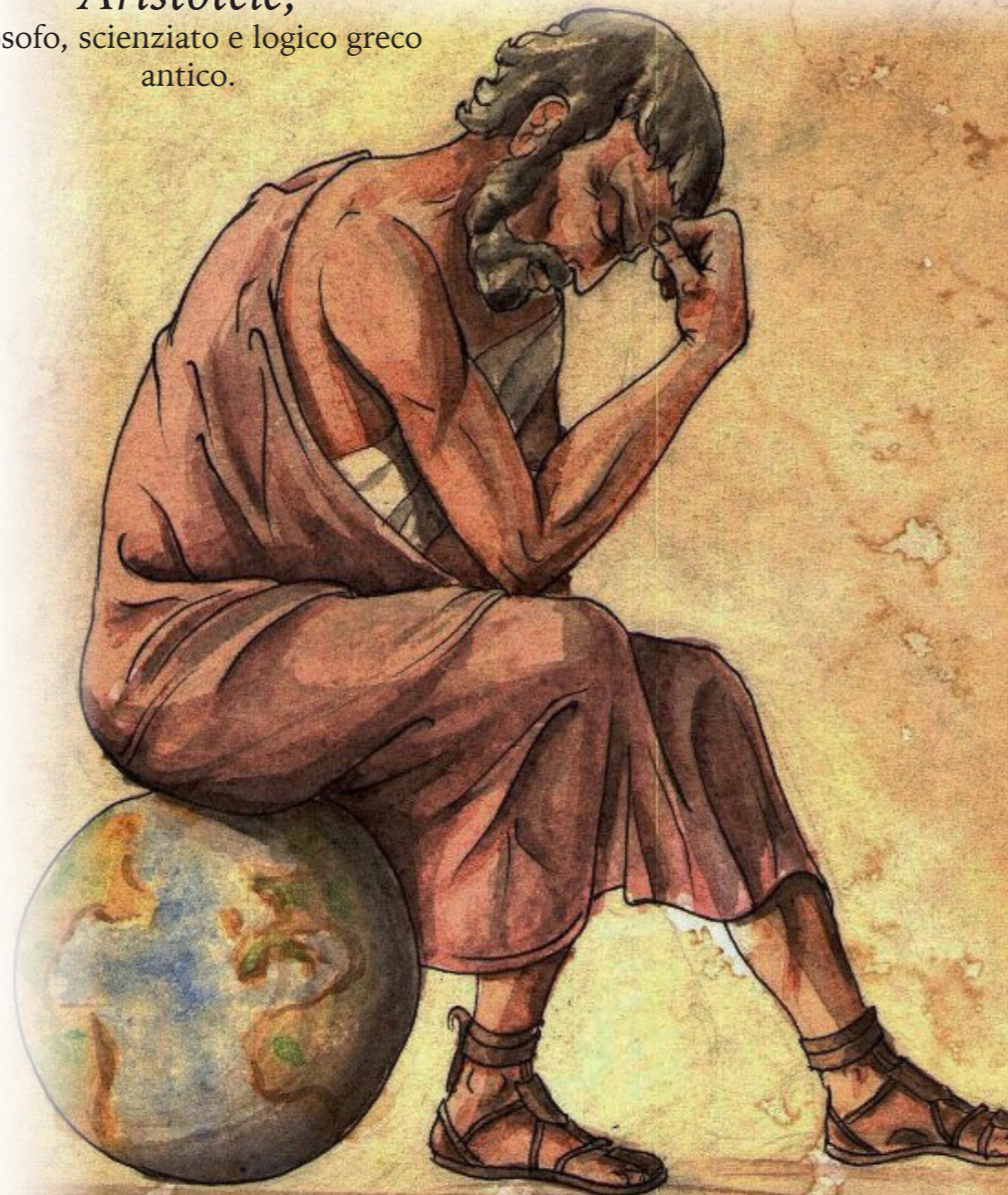


QUALITÀ DEL SERVIZIO: modello a tendere l'eccellenza anche attraverso il *marketing interattivo*

di Maria Cristina Galagno

Aristotele,
filosofo, scienziato e logico greco
antico.

*“Noi siamo
quello che
facciamo, sempre.
L'eccellenza non
è un atto, ma
un'abitudine”.*



Lo diceva Aristotele, ma il concetto è di grande attualità.

In qualsiasi organizzazione l'obiettivo determinante di una gestione d'impresa efficace è quello di creare valore. In modo particolare, oggi, la qualità del servizio si rivela essere sempre più una potente leva competitiva che permette alle aziende di differenziare la propria offerta sul mercato, puntando sul “valore” per il cliente ed eliminando quella che viene definita la qualità superflua. Migliorare drasticamente la qualità del servizio è quindi oggi un imperativo.

Nel mercato attuale la chiave per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile è proprio quella di servire i clienti in modo eccellente piuttosto che limitarsi a vendere. Ma i dirigenti conoscono veramente le aspettative dei propri clienti? Questo, purtroppo, non sempre avviene. I manager delle aziende di servizi spesso danno per scontato il fatto di conoscere ciò che il cliente vuole e questa convinzione fa commettere loro degli errori. Il dare per scontata la conoscenza di ciò che il cliente realmente desidera è un errore grave. Questa errata convinzione implica che risorse preziose vengano investite in aspetti che per il cliente non sono rilevanti.

Eppure, comprendere le aspettative dei propri clienti non è difficile. Ogni azienda ha in casa un patrimonio enorme di conoscenze sul cliente che possono essere “fatte fruttare” in modo strategico per il proprio business. Per molte aziende la qualità del servizio rappresenta l'unica leva per accrescere la propria *customer base*, differenziandosi dalla concorrenza e offrendo ai propri clienti una eccellente *customer experience*. Sono ancora poche le organizzazioni capaci di offrire una qualità esemplare e che hanno compreso l'importanza di mettersi nei panni del cliente e di curare anche quei dettagli che possono fare la differenza.

Oggi parlare di *customer experience* è all'ordine del giorno ma è fondamentale progettarla ad altissimi livelli. Essere affidabili, tempestivi,

capaci di dare risposte adeguate al cliente, 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. Lavorare per processi implica avere meccanismi efficaci che favoriscano l'integrazione interfunzionale. 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 (grazie ai canali online), l'integrazione interfunzionale rappresenta una delle sfide più importanti per le aziende che puntano ad acquisire una posizione di leadership e a mantenere un'elevata reputazione sul mercato.

In questo scenario la Qualità Superiore del Servizio diventa così la strategia vincente, la strategia di profitto. Un servizio eccellente ripaga, perché crea clienti veri, soddisfatti, che contribuiranno ad alimentare il “passaparola”. Ciò che manca nelle nostre aziende non è tanto la volontà di “fare qualità” quanto una visione complessiva e “sistemica” perdendo opportunità straordinarie e tasselli strategici per il successo.

Eppure, non vi è azienda di servizi la cui direzione generale non dichiari di porre la massima attenzione verso la qualità del servizio. Molte citano 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. La nostra esperienza quotidiana,



nella veste di clienti, ci indica che c'è ancora molto 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.

*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?*

Riportiamo qui alcune considerazioni frutto sia dell'esperienza maturata in tanti progetti svolti presso aziende italiane, che da alcuni concetti illuminanti di un grande studioso ed esperto di fama internazionale della Qualità del Servizio: il prof A. Parasuraman¹.

Il giusto mix è fornire un servizio essenziale, che risponda all'esigenza primaria del cliente ma che al contempo lo sappia anche stupire. La priorità è quella di focalizzarsi su ciò che è di valore per il cliente. A questo proposito il "Modello dei GAP"² di Parasuraman è un riferimento efficace che parte dalle modalità di progettazione del servizio fino alla sua erogazione e permette di intraprendere azioni sinergiche e coerenti che migliorino la qualità del servizio stesso.

¹ Il Professor A. Parasuraman è uno dei massimi esperti di qualità del servizio. Premiato nel 2004 nel "Guru Gallery" dal Chartered Institute of Marketing (UK). È titolare della cattedra di Marketing alla Scuola di Business Administration dell'Università di Miami, USA. È considerato uno dei massimi esperti mondiali di Marketing della Qualità del Servizio. Il modello da lui sviluppato per misurare la qualità del servizio è adottato da moltissime aziende pubbliche e private.

² Il "Modello dei GAP" di Parasuraman è prima di tutto concettuale ed è oggi utilizzato da numerose aziende eccellenti in tutto il mondo per diagnosticare e risolvere problemi inerenti il servizio. Da questo modello scaturisce il noto strumento SERVQUAL, per misurare la qualità del servizio percepita dal cliente. Il modello permette la comprensione del significato vero di un servizio di qualità superiore nella prospettiva del cliente, di applicare modelli ben collaudati e *framework*, di misurare e migliorare il servizio ai clienti nella loro organizzazione, di identificare e superare le barriere organizzative interne che provocano esternamente la percezione di un servizio ai clienti di scarsa qualità, di approfondire metodi per gestire e superare le aspettative dei clienti, di comprendere i vantaggi ed evitare le insidie nell'utilizzo dei servizi *technology-based*, di conoscere i fattori critici coinvolti nel determinare il giusto mix tra servizi high-tech e high-touch. Il metodo del SERVQUAL di A. Parasuraman, V.Zeithaml, L.Berry è una tecnica usata per effettuare un'analisi dei gap delle performance della qualità del servizio in un'organizzazione rispetto ai bisogni.



Sapersi organizzare intorno al cliente implica per l'azienda un preciso sforzo manageriale e una coerenza di iniziative che riguardano gli aspetti organizzativi, i sistemi di comunicazione e quelli premianti. Nel valutare un servizio i clienti giudicano non solo la sua affidabilità ma anche le sue modalità di erogazione, ovvero gli aspetti di processo.

L'impegno coinvolge anche gli addetti al marketing che devono essere pronti, se necessario, a riconfigurare il proprio ruolo in azienda: devono "vedersi" impegnati affinché l'immagine dell'azienda comunicata all'esterno sia coerente con l'effettiva esperienza di consumo vissuta dal cliente. A far guadagnare la fiducia del cliente non sono tanto gli spot pubblicitari quanto la capacità di erogare in modo adeguato il servizio esistente.

"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 di Jeff Bezos, CEO e fondatore di Amazon, ci ricorda che non vi è niente di più potente, come strumento di marketing, di un'eccellente qualità del servizio. Essa rappresenta una forte leva di marketing ma anche la più difficile da perseguire. Da queste parole si evidenzia uno degli errori più frequenti delle aziende di servizi: grandi investimenti in campagne pubblicitarie e investimenti molto minori in risorse necessarie a garantire una eccellente qualità del servizio.

Ha senso attrarre centinaia di clienti, grazie a un'autorevole "campagna" di marketing, se poi l'esperienza del cliente – nel momento in cui viene a contatto con l'azienda – è assolutamente frustrante? Inutile suscitare aspettative che l'azienda non è in grado di soddisfare, aumentando la sensazione di insoddisfazione. Perché investire tante risorse per attrarre nuovi clienti se poi non si è in grado di fidelizzarli? Domande e considerazioni di buon senso che sono spesso disattese nei fatti. Queste osservazioni evidenziano la potenza del marketing interattivo, un approccio che ha come elemento centrale ogni singola

interazione con l'azienda del cliente, o potenzialmente tale. Fa leva sul concetto, spesso disatteso nei fatti, che non vi è niente di più potente di un ottimo servizio per generare il desiderio di acquistarne ancora, o altri a essi collegati.

Uno strumento di marketing straordinario, soprattutto nell'era del web, è certamente il 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. Nei fatti, tuttavia, si impegnano poco nel fare che questo passaparola venga potenziato. Il marketing interattivo parte dal presupposto che ciascun momento di interazione tra cliente e azienda – attraverso il call center, il sito, un addetto di front line o altro – sia un formidabile strumento di fidelizzazione. 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. Gli elementi differenziali sono costituiti da una organizzazione eccellente, cura del dettaglio, coinvolgimento di tutto il personale (non solo quello di front line) verso la soddisfazione del cliente.



Jeffrey Preston Bezos,
imprenditore statunitense, fondatore
e CEO di Amazon.com, compagnia di
commercio elettronico.



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. In questo caso si parla di 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. Diventa necessario considerarlo come un cliente interno. Diventa prioritario tutto ciò che possa facilitare l'erogazione del servizio, grazie a una profonda comprensione delle situazioni che esso deve affrontare. Costruire procedure snelle, fornire strumenti adeguati, alleggerirlo da attività inutili o burocratiche, rappresentano l'elemento vincente che deve però partire realmente dalle esigenze del front line.

In quest'ottica diventa fondamentale attivare un efficace canale di ascolto, strutturato e sistematico, e un sistema integrato di monitoraggio e raccolta dati che fotografi le principali tendenze e utilizzi le informazioni per fissare standard.

È così possibile cogliere e analizzare:

- 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.

Il primo passo è ascoltare il cliente, conoscere le sue reali necessità e aspettative, imparare a gestire al meglio la sua insoddisfazione o l'eventuale disservizio, cercando di recuperarlo e trasformandolo in opportunità vincente per trasferire l'immagine di azienda seria e credibile.

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

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 alle cinque dimensioni della qualità del servizio:

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.

Questa "bussola" è importante per evitare scelte di progettazione errate o risorse allocate in modo inefficace.

Infine alla base delle aziende che vogliono migliorare la propria qualità del servizio ci deve essere una forte leadership che stia a contatto con il cliente e con il personale - il cliente interno - che abbia visione e che creda nella capacità del proprio team di ottenere risultati. Chi guida questo percorso di miglioramento deve sapere che la qualità sta nei dettagli con la consapevolezza che le persone possono dare il meglio se trattate con rispetto.

