



LA TECNICA DEI 5 PERCHÉ PER SCOPRIRE LE CAUSE DI UN SERVIZIO SCADENTE

La nostra giornata è costellata di “momenti della verità” in cui usufruiamo di un servizio: dal momento in cui accendiamo la luce al mattino, al momento in cui saltiamo su un treno o su un autobus per andare al lavoro, oppure chiamiamo un call center per chiedere una informazione. Tuttavia non sempre questa è un’esperienza positiva. In molti casi ci troviamo “vittime” di un servizio scadente e questo crea una grande frustrazione.

Il mondo dei servizi è pervasivo e gioca un impatto fondamentale sulla qualità della nostra vita; pensiamo solo alla scuola o al mondo della sanità. Dal punto di vista occupazionale il settore dei servizi può fornire grandi opportunità di crescita e generare personale qualificato, pensiamo al settore del turismo. Migliorare la qualità del servizio - generando un’economia di servizi evoluta - è un aspetto importante per la crescita economica e sociale del nostro Paese. Esiste tuttavia un gap culturale importante che deve essere colmato. Diventa importante passare da un approccio “artigianale” all’organizzazione delle realtà di servizi a uno che potremmo definire industriale. Questo non significa rendere freddo e impersonale il processo di erogazione del servizio, quanto piuttosto saper combinare la cura e l’attenzione con processi snelli e ben organizzati. Solo attraverso un’organizzazione “robusta” - che parta dalle reali esigenze del cliente

- è possibile garantire con continuità di servizi di qualità elevata e in progressivo miglioramento.

Obiettivo di questa rubrica è fornire spunti metodologici, stimolare riflessioni costruttive e concrete per soddisfare sempre meglio i propri clienti attraverso qualità e innovazione. C’è grande bisogno di questo in Italia. Prima occorre colmare il gap culturale per poi passare all’analisi delle cause profonde che generano servizi di scarsa qualità. Per fare questo utilizzeremo una tecnica semplice ma potente, la Tecnica dei 5 Perché, molto utilizzata da aziende che perseguono elevati livelli di eccellenza attraverso l’applicazione del metodo Toyota.

UNA DEFINIZIONE SEMPLICE DI QUALITÀ

Partiamo da una definizione di qualità semplice e ormai nota, sulla quale non ci soffermeremo, rimandando quest’approfondimento a un momento successivo. La qualità è la “piena soddisfazione del cliente”. Questa definizione, che anni fa cambiò profondamente la percezione del management circa l’importanza strategica della qualità, fa assumere al termine una dimensione calda, riportando al centro il cliente. La qualità diviene anche un termine onnicomprensivo che racchiude molteplici dimensioni, non ultima quella di efficienza e rapidità.

SIGNIFICATO DI QUALITÀ

QUALITÀ E’ SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

La soddisfazione di chi è giudice senza appello di quanto i prodotti/servizi raggiungono le aspettative.

QUALITÀ E’ PREVENZIONE

Dare soluzioni ai problemi prima che si verifichino e progettare l’eccellenza nel prodotto/servizio.

QUALITÀ E’ ATTENZIONE PER I CLIENTI INTERNI CHE SONO A VALLE

Le relazioni all’interno dell’azienda sono viste come un insieme di rapporti cliente-fornitore e ciascuna persona o ente deve ricercare la massima soddisfazione.

QUALITÀ E’ PRODUTTIVITÀ

Fornire al personale gli strumenti e le istruzioni di cui ha bisogno per svolgere il proprio lavoro.

QUALITÀ E’ FLESSIBILITÀ

La disponibilità a cambiare per fare fronte alle richieste.

QUALITÀ E’ EFFICIENZA

Fare le cose rapidamente e in modo corretto.

QUALITÀ E’ PROCESSO

Per un continuo miglioramento che non deve avere mai fine.

QUALITÀ E’ INVESTIMENTO

Che dà grandi ritorni in quanto, nel lungo periodo, fare le cose giuste la prima volta è meno costoso che correggerle successivamente.

QUALITÀ E’ IMMAGINE VERSO L’ESTERNO

Curando la qualità in tutti i suoi aspetti, l’azienda potenzia la propria immagine e guadagna il suo più importante capitale: la fiducia dei suoi clienti.

Tutti questi significati di qualità prendono consistenza soltanto se alla base vi è la “QUALITÀ DELLE RISORSE UMANE”.





IL GAP CULTURALE DA COLMARE

Il primo passo per creare realtà di servizi eccellenti è creare una cultura manageriale consapevole sia del gap ancora da colmare sia dei principi organizzativi e manageriali di un'organizzazione eccellente. E' dunque necessario superare alcuni modelli mentali un po' obsoleti.

Di seguito alcuni modelli mentali o stereotipi dal quale è necessario liberarsi.

servizio.

Nei prossimi numeri ci soffermeremo su aspetti specifici della qualità del servizio. In questa prima rubrica vorremmo utilizzare l'approccio potente dei "5 perché" che consente di andare alla reale causa di un fenomeno. Lo vorremmo utilizzare per dare un overview generale del perché oggi in Italia sia ancora molto facile imbattersi in servizi di qualità non eccellente. Partiamo!

Alcuni "miti da sfatare":

- la qualità del servizio è un fatto soggettivo, misurare oggettivamente è dunque quasi impossibile;
- migliorare la qualità del servizio ha un costo oltre il quale non è conveniente andare;
- nel mondo dei servizi non è possibile, dunque non ha senso neanche puntare a "zero difetti";
- nell'erogazione di un servizio vi sono numerosi elementi imprevedibili, non gestibili;
- la qualità del servizio è migliorabile solo attraverso importanti investimenti tecnologici;
- la qualità del servizio è responsabilità prevalentemente dal personale di front-line.

IL DIRIGENTE PIU' PERICOLOSO PER LA QUALITA'

Qual è il dirigente più pericoloso per la qualità?

Ecco alcune delle frasi più pericolose: "Noi siamo diversi", "Nel nostro settore non è possibile", "Abbiamo già raggiunto elevati livelli di qualità", "Abbiamo già fatto numerosi progetti sulla qualità nel...", "In questo momento abbiamo cose più importanti".

Nei luoghi comuni/miti da sfatare esiste un pizzico di verità. Tuttavia essi hanno l'effetto dannoso di non far cogliere le enormi opportunità derivanti da un approccio intelligente e rigoroso alla gestione del

1. Perché si genera la scarsa qualità?

Perché spesso il management è convinto che la qualità del servizio dipenda prevalentemente dal front-line, cioè da chi interagisce con il cliente. In questo modo la qualità del servizio viene "scaricata" verso il basso. Niente di più sbagliato. "Il 90% dei difetti di qualità nasce nelle stanze del Consiglio di Amministrazione" sosteneva Deming. A sostegno di questa tesi bisogna ricordare il peso determinante che la fase di progettazione può avere nel determinare la qualità del servizio. In un servizio mal progettato, il front-line si trova spesso imbrigliato in situazioni che non gli consentono di soddisfare le esigenze del cliente, se non con grandissimo sforzo

e spesso contravvenendo alle procedure aziendali. Un paradosso!

Molte sono le situazioni in cui tutti noi da clienti, ad esempio quando si interagisce con enti pubblici, ci rendiamo conto che alcune procedure sono state pensate senza minimamente tenere conto delle nostre esigenze né di quelle del personale che lo eroga. Ecco che si generano procedure farraginose o talmente avveniristiche che non tengono conto delle reali condizioni operative di chi eroga e di chi ne dovrà usufruire.

per lui sono prioritarie, nascono decisioni di progettazione errate. Quali sono le conseguenze? Una progettazione errata porta a investimenti in aspetti del servizio che il cliente non considera importanti – così chiamata "qualità superflua" - e non focalizzati sugli aspetti, invece, importanti.

Secondo punto: spesso le azioni di miglioramento o di ridisegno del servizio non producono reali risultati, generano bensì qualità superflua o caratteristiche del servizio ininfluenti sulla soddisfazione del

Un esempio di qualità mal progettata

Esiste una linea di trasporti regionale, via pullman, che consente l'acquisto dei biglietti esclusivamente online. E' probabile che questa soluzione sia stata scelta per contenere i costi di vendita dei biglietti. Tuttavia essa non tiene conto di un fatto evidente: ancora molti clienti non dispongono di internet. Inoltre un viaggiatore dell'ultima ora non potrà acquistare il biglietto e sarà costretto a cercare un'altra soluzione. Si tratta di un vero risparmio? Perché non è stata prevista una soluzione alternativa, come l'acquisto a bordo, tramite autista? Probabilmente questa opzione è stata scartata per esigenze di ottimizzazione interne. Spesso la progettazione del servizio viene guidata da esigenze di ottimizzazione interne dell'azienda.

Primo punto: la scarsa qualità non dipende dal front-line ma, il più delle volte, da un servizio progettato male.

2. Perché il servizio viene progettato male?

Perché i dirigenti non conoscono o non comprendono le reali esigenze del cliente. Una causa determinante di un servizio progettato male è data dalla scarsa conoscenza del cliente da parte del management. Il management pensa di conoscere le esigenze del cliente, mentre in realtà queste sono molto diverse. Da una percezione non corretta delle reali esigenze del cliente o di quelle che

cliente finale.

3. Perché si crea qualità superflua o si progettano caratteristiche del servizio che non generano soddisfazione del cliente ?

Spesso si pone un'eccessiva fiducia nella tecnologia come chiave unica per migliorare la qualità del servizio.

E' vero che la tecnologia la può migliorare di molto. Tuttavia per scegliere le giuste soluzioni tecnologiche è fondamentale sapersi mettere nei panni del cliente e di chi dovrà erogare il servizio. La focalizzazione





sulla ricerca di soluzioni tecnologiche in grado di migliorare la qualità, non deve sottrarre energie all'ascolto, da farsi con umiltà e senza idee precostituite, delle reali esigenze del cliente.

La grande attenzione posta all'aspetto tecnologico non è di per sé negativo, se non per il fatto che limita le reali capacità di ascolto da parte del management. E' fondamentale, infatti, partire da ciò che il cliente "vuole" e non da "ciò che la tecnologia ci può dare".

Questa inversione di prospettiva avviene quando ci si addentra nelle meraviglie che le nuove tecnologie possono fornire, ma la prospettiva del cliente non deve mai essere dimenticata o sottovalutata.

Terzo punto: la tecnologia è un mezzo potente per migliorare la qualità del servizio, ma il suo utilizzo deve sempre partire da una profonda conoscenza delle esigenze del cliente e nella consapevolezza che "la Qualità è fatta di dettagli", come diceva Michelangelo.

4. Perché i dirigenti non conoscono o non comprendono le reali esigenze del cliente?

Questo rappresenta un punto chiave. Quasi tutte le realtà di servizi hanno ormai strumenti di analisi di customer satisfaction e altri canali di ascolto del cliente. Tuttavia questo non è sufficiente a colmare il gap con le sue reali esigenze. Come mai?

Due sono i fattori chiave per comprendere a fondo le reali esigenze del cliente:

- andare spesso a Gemba. "Gemba" nel sistema Toyota, è il luogo - fisico o virtuale - in cui si genera il valore

e avviene l'interazione fra cliente e azienda. Andare a Gemba significa stare spesso nel punto vendita, nella filiale. Significa dedicare tempo ad ascoltare le telefonate del cliente, leggere di prima mano i reclami che arrivano, mettersi in coda a una cassa per aspettare il proprio turno. Non vi è report di customer satisfaction o di indagini sul cliente che possano dare la stessa ricchezza di informazioni. Svolgere in modo sistematico e rigoroso tale attività consente di scoprire cose grandiose, semplici soluzioni per ovviare a problemi che il cliente vive quotidianamente. Spesso le soluzioni necessarie a risolvere il problema del cliente sono molto semplici.

- ascoltare non solo la voce del cliente finale, utilizzando i numerosissimi canali d'ascolto oggi disponibili, ma dotarsi di strumenti per ascoltare in modo sistematico anche la voce del personale di front-line.

Quarto punto: per progettare servizi di elevata qualità è necessario avere l'umiltà di andare spesso a Gemba e ascoltare la voce del personale di front-line interno.

5. Perché le aziende di servizi non pongono la necessaria attenzione all'ascolto del personale interno?

Perché spesso non hanno compreso il ruolo chiave delle risorse umane, per raggiungere livelli sempre più elevati di eccellenza: "le risorse umane non hanno limiti, quando cominciano a pensare".

Una scarsa comprensione e valorizzazione del ruolo delle risorse umane - per generare elevata qualità - è spesso uno dei punti

chiave alla radice di una scarsa qualità del servizio. Dal personale interno possono arrivare informazioni chiave riguardo a cambiamenti nelle esigenze del cliente - i cosiddetti segnali deboli - che precedono grandi cambiamenti di contesto. E' solo il personale interno, a partire da quello operativo, che può trovare centinaia di opportunità di miglioramento, per evolvere continuamente e rendere la customer

experience un'esperienza indimenticabile.

Quinto punto: il lungo viaggio verso elevati livelli di qualità del servizio comincia proprio con il mettere al centro le persone, non la tecnologia.

Ed è proprio da questo aspetto che partiremo nelle prossime rubriche.

L'APPROCCIO DEI "5 PERCHÉ"

Il metodo dei "5 perché", una tecnica fondamentale per studiare qualsiasi tipo di fenomeno o problema di qualità perché punta a individuare la "causa alla radice" di un problema affrontandolo nel modo più semplice possibile. E' di grande utilità per risolvere problemi di qualità in qualsiasi settore di attività, ma deve essere applicata a tutti i livelli dell'organizzazione. Le azioni fondamentali per applicare questa tecnica risiedono nello studiare a fondo il fenomeno, andando a vedere di persona come esso si manifesta e domandandosi cinque volte "perché?". Si risale, così, alla fase che sta a monte del processo.

Qual è la vera lezione che si può trarre dall'utilizzo dell'approccio?

Bisogna continuare a chiedersi "perché" fino a che la causa alla radice sono determinate. E' così possibile prendere contromisure, al più profondo livello causale, per prevenire il ripresentarsi di un problema.

