

LA GESTIONE DEL DISSERVIZIO: UNA STRAORDINARIA OPPORTUNITÀ PER SUPERARE LE ASPETTATIVE DEL CLIENTE

Un approccio vincente alla service recovery

La gestione del disservizio rappresenta un vero e proprio banco di prova per le aziende di servizi. Normalmente le aziende che dichiarano la qualità fattore strategico si dimostrano impreparate a gestire questo delicato momento d'interazione con il cliente. Avere un approccio metodologico robusto alla gestione del disservizio — nonché impostare e organizzare processi efficaci di service recovery — rappresenta una priorità strategica e importante per l'azienda.

Come? L'obiettivo di questo terzo numero della rubrica che curo sulla "Qualità del Servizio" è quello di dare concetti utili e spunti concreti alla gestione del disservizio. Per farlo in modo sintetico, ma esaustivo, verrà utilizzato l'approccio delle 5W + H: why, what, who, where, when + how. Si tratta di riferimenti utili da considerare per qualsiasi tipo di problema perché aiutano a riconoscerlo, analizzarlo e comprenderlo.

In questo modo sarà possibile affrontare tutti i punti chiave.

WHY. Perché gestire in modo efficace il processo di service recovery?

Puntare a zero difetti, cioè a zero disservizi è senz'altro un obiettivo fondamentale.



Questo, però, non deve indurre a ignorare il fatto che si possano verificare situazioni in cui si fornisce un servizio insoddisfacente. È proprio in questi momenti che l'azienda deve dar prova d'essere pronta e attrezzata a gestire in modo eccellente la situazione. Oggi, tuttavia, sono poche le aziende in grado davvero di fare una service recovery eccellente. Proprio per questo motivo la capacità di gestire in modo esemplare il



“recupero” del disservizio rappresenta una formidabile opportunità per sorprendere il cliente.

Si tratta anche di una straordinaria occasione di “marketing” che permette di trasformare una situazione negativa in un momento essenziale per dare prova concreta della reale attenzione al cliente.

Sono proprio le aziende che puntano a “zero difetti” a essere le più brave nel gestire le situazioni in cui si genera un disservizio.

Una buona gestione della service recovery consente di:

- recuperare la fiducia del cliente;
- distinguersi dai concorrenti, che potrebbero avere modalità più scadenti di gestione del disservizio;
- trasformare questo momento in una potente opportunità di marketing;
- generare un passaparola positivo, proprio per l’attenzione mostrata in queste situazioni.

WHAT. Cosa si intende per disservizio? Riflettiamo sulla differenza tra reclamo e disservizio

Spesso vi è una chiara confusione tra il concetto di reclamo e quello di disservizio. In realtà si tratta di due aspetti abbastanza diversi.

Spesso si verificano dei disservizi, ma non sempre i clienti si prendono la briga di reclamare. In altri casi vi sono dei reclami che non sono generati da un reale disservizio. Le due situazioni, quindi, non coincidono. Questo significa che le aziende non possono basare la propria azione di service recovery solo sui reclami ricevuti.



Non è neppure corretto ritenere che, per il solo fatto che i reclami non sono numerosi, non vi siano situazioni in cui si sono verificati dei disservizi.

Se vogliamo darne una semplice definizione, possiamo dire che c’è disservizio tutte le volte che l’azienda viene meno agli impegni – impliciti o espliciti – presi con il cliente: un treno in ritardo, una bolletta errata, una stanza d’albergo con l’aria condizionata non

funzionante, una prenotazione recepita in modo errato per una macchina a noleggio. Tutti questi sono esempi di disservizio che evidenziano quanto la nostra esperienza di clienti sia costellata da situazioni simili a quelle citate.

Raramente abbiamo sporto un reclamo, in molti casi, però, queste situazioni hanno generato rabbia, frustrazione, delusione. Certamente un disservizio mal gestito genera un potente e frequente passaparola negativo.

Allo stesso modo un’eccellente service recovery colpisce positivamente.

La differenza tra reclamo e disservizio consiste in questo: le aziende possono conoscere, con grande anticipo, il verificarsi di un disservizio, molto prima che un cliente reclami.

Un efficace monitoraggio dei processi di erogazione del servizio consente di essere tempestivi nel recupero e nella gestione di queste situazioni. Il monitoraggio dei processi di erogazione consente, quindi, alle aziende di raccogliere dati utili e interessanti riguardo all’incidenza delle varie tipologie di disservizio. Raccogliere, aggregare, analizzare – in modo continuo e sistematico – i dati relativi a questo fenomeno è un aspetto chiave.

HOW. Come gestire in modo efficace il processo di service recovery?

In modo sintetico possiamo dire che i passi fondamentali per un efficace service recovery, sono i seguenti :

- mappare in modo sistematico disservizi frequenti e/o gravi in termini d’impatto negativo sul cliente;
- sviluppare procedure standardizzate

e robuste per gestire in modo efficace questi disservizi, lavorando per priorità;

- ricordare che le procedure non devono enfatizzare l’aspetto “amministrativo/ burocratico” del recupero del disservizio, quanto piuttosto ripristinare in tempi rapidi la situazione promessa, anche a costo di sostenere extra costi;
- diffondere in tutta l’organizzazione e formare il personale su queste procedure, ricordando a tutti che una buona gestione del disservizio riduce la conflittualità e migliora la relazione con il cliente;
- dare uno spazio di autonomia al personale di front line per gestire con la dovuta flessibilità – pur nell’ambito di regole chiare e condivise – i momenti delicati in cui il cliente si trova a subire un problema causato dall’azienda stessa;
- assegnare un budget da investire nell’azione di service recovery, in modo da poter dare al personale la possibilità d’intervenire con dei piccoli gesti d’attenzione.

Come, invece, è opportuno agire nei confronti del cliente quando si verifica un disservizio?

Ecco alcune regole di base:

- informare sempre in modo tempestivo il cliente;
- saper chiedere scusa;
- aggiornare con continuità il cliente, quando il disservizio si protrae per lungo tempo;
- rimborsare il cliente laddove vi sia qualche tipo di disagio serio;
- evitare procedure burocratiche e laboriose per fargli avere quanto già gli è dovuto;

- dare al cliente qualche piccolo “regalo” per i disservizi di minor entità;
- considerare le risorse investite nella service recovery un potente investimento di marketing.

CHI. Chi è responsabile della service recovery?

La gestione del disservizio non riguarda solo il personale del front line. Un efficace service recovery richiede un forte lavoro di squadra tra il personale che ha contatti con il cliente e il personale che opera nei processi a monte. Quando si verifica un disservizio, il personale di front line deve essere considerato come un vero e proprio cliente interno dagli enti di back office o di staff. Non può essere lasciato solo, soprattutto in questi delicati momenti.

Tutto il personale dell’azienda deve, quindi, ricevere un’adeguata sensibilizzazione circa l’importanza di lavorare in squadra, in modo particolare quando si verifica un problema che danneggia il cliente.

DOVE. Dove si genera un’efficace service recovery?

Un’efficace azione di recupero di un disservizio si genera a cavallo di più unità. L’azione di service recovery si attua in modo altamente inter-funzionale. Il personale di contatto, infatti, spesso si trova a dover gestire situazioni di disservizio che si sono generate in altri punti dell’azienda.

La capacità di recuperare una situazione problematica per il cliente non risiede mai in un’unica funzione aziendale. Sbagliato, quindi, cercare un “colpevole” quando si genera un disservizio. È molto più utile e



costruttivo domandarsi “perché” .

QUANDO: quando partire con l’implementazione di un efficace sistema di service recovery?

Alla luce delle considerazioni indicate nei punti precedenti, la risposta a questo punto è semplice: cominciate subito!

La service recovery è efficace quando da al cliente la sensazione di una soluzione personalizzata. I suoi obiettivi sono quelli di risolvere tempestivamente il problema e trasformarlo in un’occasione di fidelizzazione, ripristinare la fiducia del cliente – intaccata dal disservizio – e, infine, apprendere cosa non ha funzionato e prevenire per il futuro.

Un’azienda che si dimostri capace di fronteggiare situazioni di disservizio, non abbandona il proprio cliente. Al contrario, studiando le apposite procedure e fornendo al frontline adeguato supporto, raggiunge un traguardo sorprendente che può essere impensato considerando la situazione di



partenza: la fidelizzazione del cliente.

Concludiamo con i cinque assiomi della service recovery:

- i clienti hanno aspettative riguardo alla service recovery;
- la service recovery è psicologica oltre che fisica: bisogna, infatti, recuperare anche l’aspetto psicologico e lavorare per rafforzare la fiducia;
- operare in uno spirito di partnership coinvolgendo il cliente;
- più che di un errore in buona fede, il cliente risente dell’assenza di correttezza. Bisogna comunicare, chiedere scusa, risarcire e mai scaricare su terzi;

- la service recovery è un processo da pianificare in modo strutturato e sistematico.

Una buona gestione del disservizio, attraverso il **service recovery**, diventa, quindi, un momento unico e un fattore importante di vantaggio competitivo rispetto a concorrenti meno attenti e lungimiranti.

Ricordiamoci che le organizzazioni eccellenti sanno chiedere anche scusa in modo eccellente.