

La qualità del servizio si fa insieme al cliente

Si sente spesso parlare di qualità del servizio. Ma perché un servizio sia davvero di "qualità", ovvero una prestazione primaria da parte dell'azienda, il cliente deve essere coinvolto nel processo di produzione ed erogazione del servizio stesso

Andrea Ferramola



Una ricerca, i cui risultati sono stati riportati dal bimestrale *L'Impresa* (n. 4/2006), ha accertato che le imprese che ottengono prestazioni superiori alla media del proprio settore sono caratterizzate, tra l'altro, dal "focus sulla qualità del servizio al cliente" da parte del proprio management. È difficile non convenire sull'importanza della qualità del servizio, al punto che non ci sorprendiamo più di trovarla nelle dichiarazioni di *mission* o di sentirla richiamata nelle comunica-

zioni dei vertici aziendali. Ma se la qualità del servizio è davvero il pane quotidiano della maggior parte delle aziende, perché allora dovrebbe essere una caratteristica che distingue solo le aziende di eccellenza dalle altre?

Credo sia facile rispondere a questa domanda, perché possiamo quotidianamente renderci conto che una cosa è dichiarare di perseguire la qualità del servizio, mentre altra cosa è realizzare veramente questa qualità.

Il servizio

Innanzitutto, che cosa intendiamo per "servizio"?

Se davvero pensiamo che il servizio sia così importante, non possiamo confinarlo a semplice contorno o a elemento accessorio della vendita di un prodotto fisico (o tangibile). Il servizio deve invece

essere visto come una prestazione aziendale primaria, messa in atto con l'obiettivo di ottenere la piena soddisfazione del cliente attraverso una serie di azioni, nelle quali rientra (spesso, ma non sempre e non necessariamente) anche la cessione di un prodotto fisico.

Certamente, nei casi in cui è presente la vendita di un prodotto fisico, la qualità di quest'ultimo può influire in modo determinante sulla soddisfazione del cliente, non solamente nel senso (ovvio) che un prodotto scadente rende insoddisfatto chi lo ha acquistato, ma anche nel senso che un prodotto, pur essendo più che idoneo a un certo uso (e quindi definibile "di qualità"), può invece rivelarsi insoddisfacente per un cliente che lo acquista per usi diversi.

Entro certi limiti, la cura che l'azienda

Andrea Ferramola ha ricoperto per 15 anni ruoli di responsabilità del personale in imprese industriali e di servizi, da 12 è consulente di direzione aziendale. Si occupa di sviluppo organizzativo, di consulenza di carriera ed è formatore nell'area delle risorse umane. Il suo sito internet è www.andreaFerramola.it.

dedica alla qualità del prodotto può prevenire questi rischi. Questo succede ad esempio quando la progettazione e il controllo dei requisiti vengono estesi dalle fasi di fabbricazione anche alle fasi di realizzazione del “corredo informativo” del prodotto (e cioè la presentazione, il confezionamento, l’etichettatura, le istruzioni per l’uso).

Si può ben comprendere, però, quali sono i limiti di efficacia di questo “corredo informativo”: esso infatti si rivela insufficiente quando le esigenze del cliente possono essere soddisfatte solo da prodotti con caratteristiche ben definite e però non facilmente individuabili in modo autonomo dal cliente medesimo.

In questi casi il servizio assume un’importanza crescente, nel senso che l’azienda non può separare la vendita dalla comprensione delle specifiche esigenze del singolo cliente, se vuole avere elevate probabilità di produrre la piena soddisfazione di quest’ultimo.

In questi casi il servizio consiste nell’instaurare una relazione con il cliente finalizzata a scambiare quelle informazioni sulle sue esigenze che, proprio perché sono indispensabili all’efficace vendita di un prodotto, non si può pensare che siano semplicemente un contorno o un elemento accessorio della cessione di un bene. O meglio: non lo si può pensare, a meno che non si consideri solo l’aspetto superficiale della relazione con il cliente.

L’aspetto superficiale (ma con questo non voglio dire superfluo) si riassume nella cortesia, nella disponibilità, nella puntualità che vengono normalmente richieste al personale aziendale che entra in relazione con il cliente. Probabilmente in alcuni casi la cortesia, la disponibilità e la puntualità, purché siano unite all’offerta di un prodotto le cui caratteristiche siano facilmente riconoscibili dal cliente, sono sufficienti per ottenere la piena soddisfazione di quest’ultimo.

Ma può dirsi altrettanto negli altri casi?

La disponibilità al coinvolgimento

Pensiamo ai casi in cui il cliente non è in grado di stabilire immediatamente e autonomamente una relazione tra le caratteristiche costruttive del prodotto e le

prestazioni che egli si attende di ottenere quando lo userà. Pensiamo ancor più ai casi in cui la cessione di un prodotto fisico rappresenta una parte minima, o nulla, della prestazione aziendale verso il cliente, oppure ai casi in cui il cliente si aspetta che la cessione del prodotto avvenga con condizioni e con modi a misura delle proprie esigenze. In questi casi la cortesia, la disponibilità e la puntualità, pur irrinunciabili, non sono sufficienti ad assicurare che l’operatore aziendale eroghi un servizio pienamente soddisfacente per il cliente.

Che cosa è necessario aggiungere?

L’operatore aziendale deve saper aggiungere una capacità fondamentale: quella di ottenere dal cliente la “disponibilità ad essere coinvolto” nel processo di produzione ed erogazione del servizio.

Non si vede infatti come un servizio possa essere fornito a prescindere dalla partecipazione del cliente in una o più fasi di questo processo, nelle quali è richiesta una sua interazione con strutture fisiche o con operatori dell’azienda. A volte questa interazione può essere semplice e quasi banale, ma spesso è un fattore critico, perché il modo in cui essa avviene può favorire od ostacolare la qualità del servizio.

Forse il cameriere di un ristorante può soddisfare i suoi clienti senza riuscire a capire da loro che cosa desiderano mangiare e bere, e che cos’altro si aspettano oltre a questo? Forse il consulente in risorse umane può soddisfare i suoi clienti senza riuscire a capire le loro attese più profonde, non accontentandosi delle richieste apparenti, e poi senza riuscire a ottenere la loro disponibilità a “fare” in prima persona, ad esempio partecipando a sessioni di formazione? Forse i servizi per lo svago e il benessere personale possono venire erogati senza la partecipazione dei clienti ad attività predisposte dall’azienda ma che, in mancanza di questa partecipazione, sarebbero impossibili o prive di senso?

Il management nelle imprese di servizi

Insomma, l’impresa e il cliente co-producono il servizio e l’apporto del cliente, anche se può variare sensibilmente, non è mai trascurabile. La qualità del servizio (cioè la sua capacità di soddisfare pienamente il cliente) dipende quindi anche dai comportamenti del cliente stesso.

Certamente, però, non si può ottenere la sua cooperazione esercitando un potere di tipo gerarchico. Al contrario, bisogna saper esercitare un potere fondato su una forma di leadership, cioè sulla capacità di rassicurare e di ottenere consenso.

Se è così, il management delle imprese ha due responsabilità fondamentali:

- progettare e gestire le strutture fisiche e i processi lavorativi aziendali;
- indirizzare e sostenere i comportamenti professionali del personale.

Le strutture, i processi e i comportamenti devono essere i più idonei a facilitare i clienti nel compiere al meglio quelle attività (dalla messa a disposizione di informazioni fino alla cooperazione attiva) che sono un necessario complemento delle prestazioni aziendali.

In particolare, indirizzare e sostenere i comportamenti professionali è un’attività direzionale critica. Questo perché il personale è chiamato a utilizzare le strutture fisiche e ad attuare i processi lavorativi instaurando con ogni cliente una specifica e autonoma “relazione interpersonale”, con modi ed esiti che, essendo solo in parte prevedibili, sono difficilmente trasferibili in procedure e manuali operativi.

Quindi è necessario che il personale non sappia semplicemente applicare le prescrizioni, ma riesca a sviluppare le competenze comportamentali necessarie ad affrontare situazioni diverse e non prevedibili. Ad esempio, sono necessarie le competenze che consentano:

- di riconoscere l’esistenza di bisogni inespresi del cliente;
- di non lasciarsi turbare da comportamenti sgradevoli;
- di non confondere il silenzio con il consenso;
- di individuare e compensare eventuali errori commessi in altre fasi del processo di erogazione del servizio;
- di comprendere i veri significati e scopi delle richieste o comunicazioni effettuate dal cliente;
- di rivolgersi al cliente utilizzando un linguaggio che rispetti i “codici di riferimento” di questo.

In conclusione, il focus sulla qualità del servizio richiede al management di interrogarsi sui modi e sugli strumenti necessari a ottenere la collaborazione del cliente nel creare questa qualità. ■