CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN MANAGEMENT E DESIGN DEI SERVIZI

La valutazione del processo di servizio

Benedetta Trivellato

Sessione 17

«Qualità» può significare cose diverse

Visione trascendente:

- Qualità = Eccellenza. Si riconosce solo a seguito di esperienza (es. opera d'arte).

Approccio industriale:

- Qualità come conformità alle specifiche / standard; no difetti di fabbricazione



Approccio basato sull'utente:

- Qualità è "nell'occhio di chi la guarda" (> ruolo dei bisogni individuali)

Approccio basato sul valore:

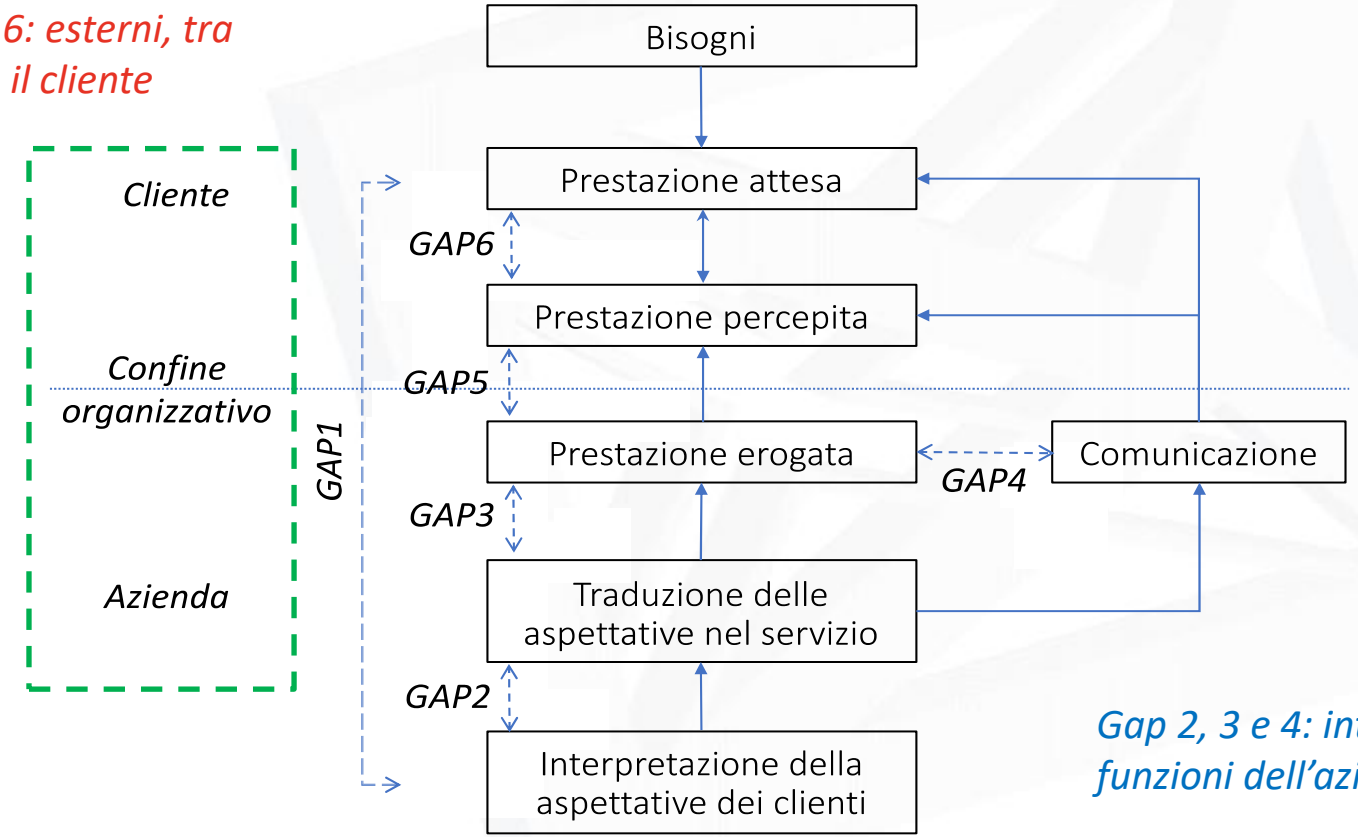
- Qualità come trade-off tra prezzo e valore

Componenti della qualità nei servizi

Elementi tangibili	Aspetto delle strutture, attrezzature, organico, materiale di comunicazione *(la struttura è gradevole? Il consulente ben vestito? L'estratto conto si capisce?)*
Affidabilità	Capacità di erogare quanto promesso in modo sicuro e accurato *(l'avvocato richiama quando ha promesso? La bolletta non ha errori?)*
Capacità di risposta	Disponibilità ad aiutare e ad erogare il servizio in modo sollecito *(il problema è risolto velocemente? Il tecnico che ripara la caldaia fornisce un orario di arrivo preciso?)*
Competenza	Possesso delle conoscenze e capacità richieste *(l'operatore di sportello esegue la richiesta senza incertezze? Il dentista ha risolto il mal di denti?)*
Cortesia	Educazione, rispetto, affabilità nei contatti personali *(l'assistente di volo è gentile? L'operatore di call center è educato? L'idraulico si toglie le scarpe infangate prima di entrare in casa?)*

La Gap Analysis in sintesi – modello

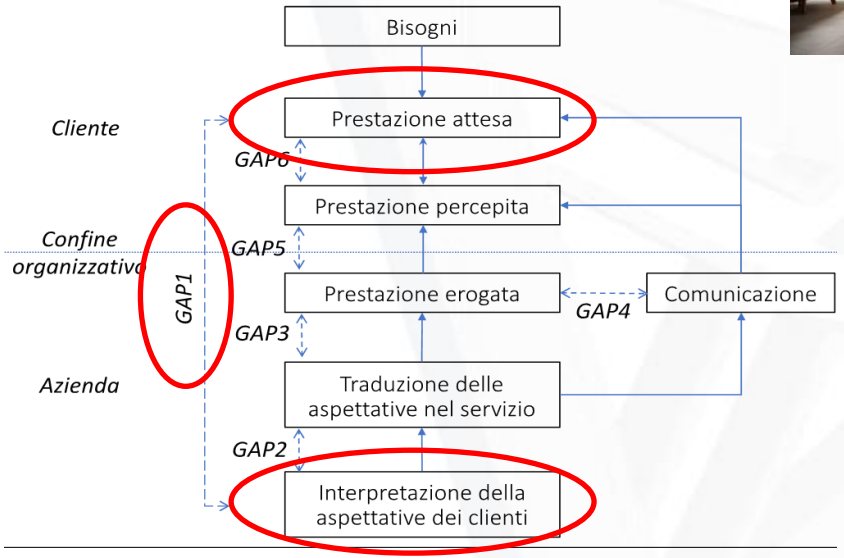
Gap 1, 5 e 6: esterni, tra l'azienda e il cliente



Gap 2, 3 e 4: interni, tra funzioni dell'azienda

1. Gap di conoscenza





= differenza tra ciò che pensa il management dell'azienda sulle aspettative del cliente e le sue attese reali.

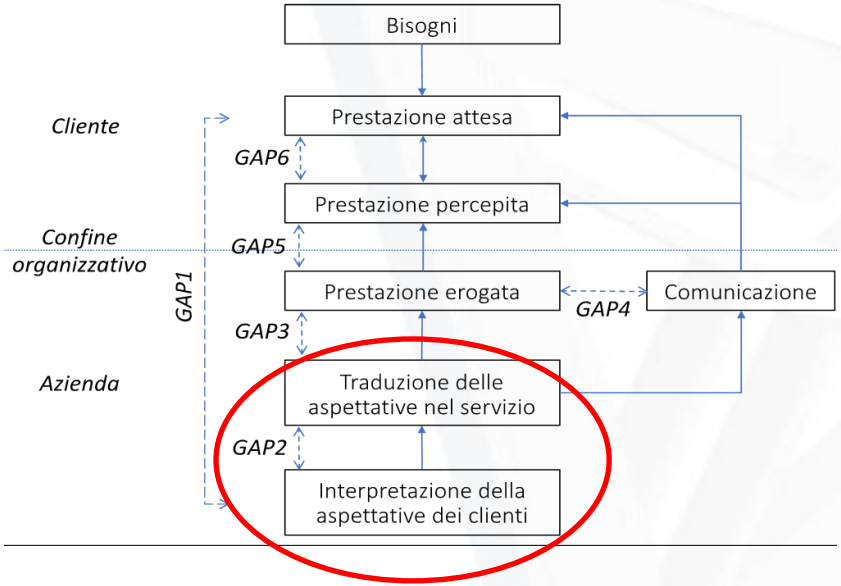
MAGES

DISEADE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

2. Gap di standard





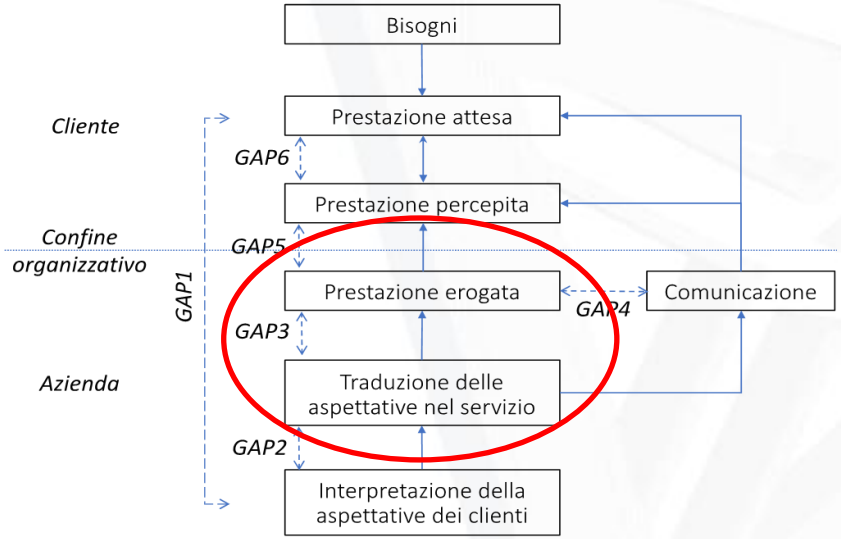
= differenza tra la comprensione da parte del management delle aspettative dei clienti e gli standard fissati per l'erogazione del servizio (standard possono essere al di sotto delle aspettative per motivi di costo/fattibilità)

MAGES

DISEADE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

3. Gap di fornitura



= differenza tra gli standard di servizio specificati e le prestazioni effettive (da parte di chi eroga effettivamente il servizio) su questi standard

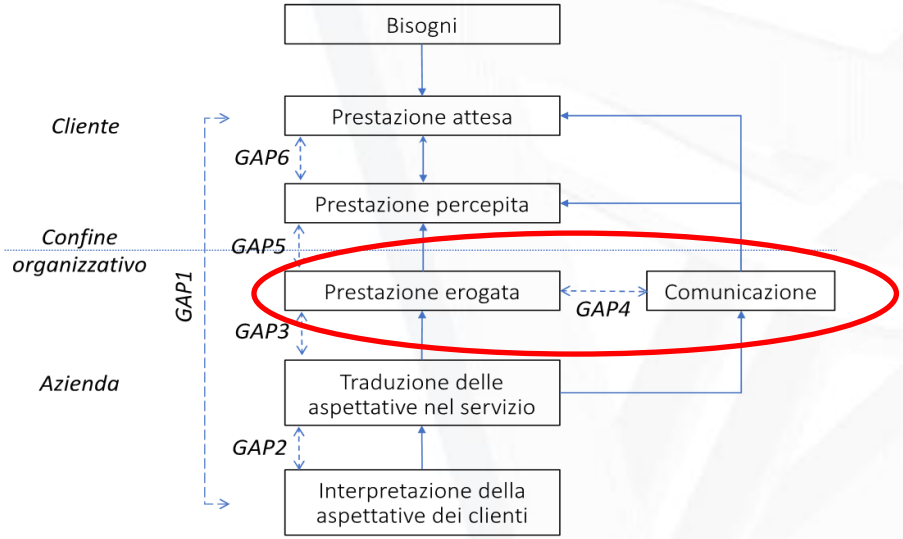


MAGES

DISEADE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

4. Gap di comunicazione interna





= differenza tra ciò che l'azienda comunica all'esterno e ciò che pensa il personale addetto alle vendite

MAGES

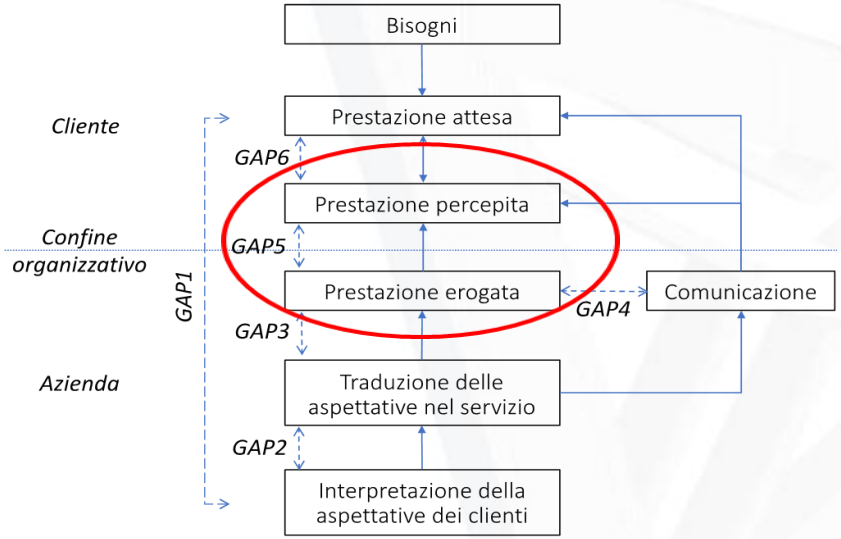
DISEADE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

5. Gap di percezione







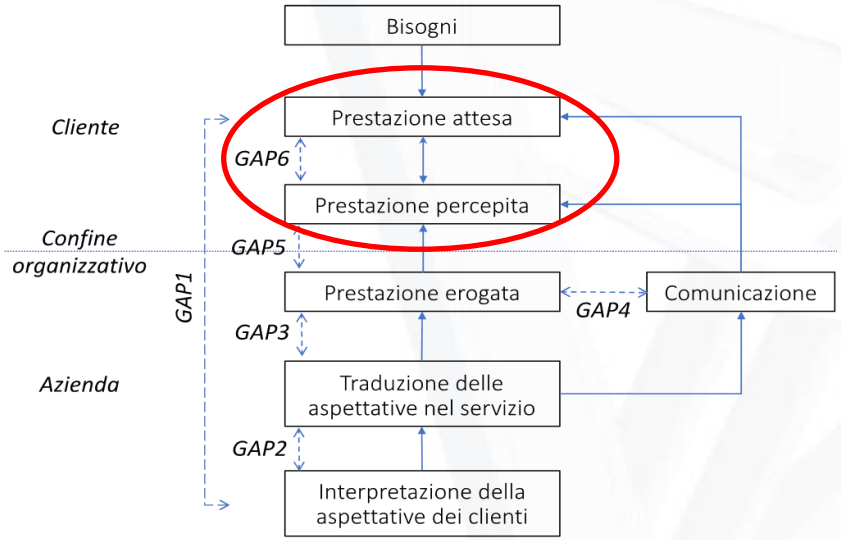
= differenza tra ciò che viene erogato e ciò che i clienti percepiscono di aver ricevuto

MAGES

DISEADE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

6. Gap di interpretazione





= differenza tra ciò che i clienti si aspettano di ricevere e la loro percezione del servizio effettivamente erogato

Suggerimenti per colmare i gap

1. Gap di conoscenza: Comprendere correttamente ciò che i clienti si aspettano

- Affinare le procedure di analisi di mercato (sondaggi, interviste, etc. con frequenza regolare) *> università somministra ogni semestre questionari di soddisfazione agli studenti per capire le loro priorità (es. rapidità nelle risposte via e-mail, disponibilità di orari ricevimento)* e di osservazione dei feedback dei clienti (customer satisfaction, analisi delle lamentele, etc.) *> azienda di trasporti introduce una chat integrata nell'app per raccogliere segnalazioni in tempo reale dai passeggeri.*
- Migliorare e incoraggiare la comunicazione tra il personale di front-line, a diretto contatto con il cliente, e i manager che definiscono le linee di azione. *> in un centro servizi, gli operatori partecipano a incontri mensili con la direzione per riportare le osservazioni ricorrenti dei clienti.*

Suggerimenti per colmare i gap

2. Gap di standard: Stabilire processi di servizio e specificare i corretti standard	• Coinvolgere il cliente: Definire un processo sistematico e centrato sul cliente per progettare e riprogettare il servizio. *(7 giorni vanno bene per la consegna della spesa?)* • Chiarezza degli obiettivi: Stabilire e comunicare obiettivi di qualità sfidanti ma ben definiti per ogni fase di erogazione del servizio. *(con quali modalità e tempi deve essere preparato il «carrello» della spesa da consegnare, affinchè la consegna avvenga in 3 giorni come si aspetta il cliente?)* • Coinvolgimento dei dipendenti: Accertare che i dipendenti accettino obiettivi e standard. *> Es ristorante di lusso: cameriere è disposto a memorizzare l'ordine anziché scriverlo?*

Suggerimenti per colmare i gap

3. Gap di fornitura: assicurare che le prestazioni siano conformi agli standard stabiliti	• Formare il personale su skill (tecniche e non) per realizzare efficacemente le mansioni assegnate, incluse skills interpersonali per clienti difficili. *> call center organizza corsi trimestrali di comunicazione empatica per migliorare la qualità del contatto.* • Sviluppare sistemi premianti efficaci. *> sistemi premianti possono spingere le persone a imparare (hard e soft skills)* • Installare appropriate tecnologie, attrezzature, processi di supporto e capacità produttiva. *> ad es. per automatizzare i processi e ridurre le possibilità di errore umano > es importazione esiti esami in Sifa riduce la possibilità di errore nell'inserirli uno ad uno.*

Suggerimenti per colmare i gap

4. Gap di comunicazione interna: Accertarsi che le promesse siano realistiche	• Formare i manager del marketing / vendite rispetto alle effettive possibilità operative dell'impresa. *> responsabile vendite di un'azienda di servizi energetici deve verificare con il reparto tecnico se si può fare «attivazione del contratto in 48 ore»* • Stimolare suggerimenti dal personale operativo e di front-line sulle nuove campagne di comunicazione. > *compagnia aerea: personale di check-in e cabina invitato a dare feedback sulle campagne pubblicitarie che promettono "imbarco rapido e senza attese" > segnalano che nei voli con coincidenze l'attesa è inevitabile > riformulare il messaggio in modo più realistico ("procedure di imbarco ottimizzate per ridurre i tempi di attesa").*

Suggerimenti per colmare i gap

5. Gap di percezione: Educare il cliente a vedere la reale qualità del servizio erogato	• Tenere informati i clienti su ciò che accade durante il processo di erogazione; erogare rapporti a seguito del processo. *> centro diagnostico invia aggiornamenti via SMS ai pazienti sullo stato delle analisi (campione ricevuto, analisi in corso, referto pronto) e fornisce un breve report riassuntivo dei risultati al termine del processo.* • Fornire prove concrete e oggettive (es. rimozione di parti danneggiate). *> officina meccanica restituisce al cliente le parti sostituite insieme a foto e documentazione dell'intervento*

Suggerimenti per colmare i gap

6. Gap di interpretazione: Testare la comunicazione per assicurarsi che il messaggio sia chiaro e non ambiguo	• Presentare il materiale a gruppi di consumatori prima del lancio generale. *> operatore telefonico mostra in anteprima la nuova app di gestione dei contratti a un gruppo di clienti abituali, raccogliendo feedback su usabilità e chiarezza delle funzioni prima del lancio ufficiale.* • Chiarire cosa i clienti possono aspettarsi, e cosa no. *> servizio di consegne online specifica chiaramente che la consegna "in giornata" è garantita solo per ordini effettuati entro le 12:00.* • Presentare i servizi con livelli diversi di prezzo illustrando le differenze. *> palestra propone tre abbonamenti (base, plus, premium) spiegando in modo trasparente le differenze: accesso orari limitati, corsi inclusi, e consulenza personalizzata per il livello più alto.*