



L'ingaggio come leva per creare cultura di servizio

Continuità e sistematicità negli interventi: queste sono le modalità per incrementare le capacità di gestione della relazione.

di **Giovanna Prina**

Creare una cultura di servizio è difficile, ma è una sfida importante per le aziende che vogliono davvero differenziarsi attraverso la relazione con il cliente.

E' difficile perché per creare una "cultura" orientata al servizio non basta dare indicazioni operative su come trattare il cliente, ma è necessario intervenire in modo sostanziale nell'approccio al lavoro di ciascuna persona che viene a contatto con la risorsa più critica per qualsiasi azienda: un cliente potenziale o effettivo.

Il mio scopo in questo paper è di presentare alcune riflessioni nate lavorando in contesti differenti sul tema del servizio: le diverse esperienze fatte mi hanno permesso di identificare alcune "regole" o "principi" che possono guidare un'azienda nel percorso di costruzione della propria cultura del servizio.

Le esperienze cui faccio riferimento interessano punti operativi di settori che vanno dal largo consumo alla finanza (supermercati, grandi

magazzini, stazioni di servizio, agenzie di assicurazione o filiali di banche) quindi molto diversi tra loro, ma che hanno in comune alcuni aspetti.

Innanzitutto sono tutti punti operativi dove **è il cliente che attiva la relazione** e dove la relazione è sempre "di persona".

Sono punti operativi di grande impatto per l'azienda, per la loro dimensione o per la loro diffusione sul territorio.

Sono realtà dove il **contenuto tecnico professionale del lavoro** richiesto non è particolarmente significativo e troviamo persone che non riescono ad esprimere grande motivazione verso l'apprendimento, verso il proprio lavoro o verso la propria azienda.

Nonostante ciò, sono situazioni nelle quali la **qualità della prestazione lavorativa incide in maniera significativa sulla performance commerciale e sulla percezione del cliente rispetto all'azienda**.

In questi contesti le direzioni aziendali mi hanno citato esigenze e necessità diverse rispetto al tema del servizio, guidate tutte però dalla stessa motivazione di business: il servizio e la relazione con il cliente sono una leva di risultato. Nella Figura 1. sono elencate alcune delle motivazioni importanti espresse dalle aziende rispetto alla necessità di intervenire sul servizio.

Nonostante ciò, le direzioni esprimono forti preoccupazioni e perplessità rispetto all'avvio di progetti o interventi sul servizio.

Queste preoccupazioni sono riconducibili a quattro motivi principali:

- le persone da coinvolgere sono spesso troppo numerose e, conseguentemente, gli investimenti necessari, se devono essere rivolti a tutti, diventano significativi anche per interventi di breve durata,
 - le persone non possono essere "portate via" dai negozi, fisicamente o "mentalmente", nel senso che è proprio difficile organizzare momenti dedicati al loro apprendimento e mantenere un corretto presidio delle attività nel punto operativo.
 - I contenuti di lavoro relativi al servizio sono ritenuti generalmente noti e c'è poca fiducia nel fatto che attraverso la formazione i comportamenti realmente cambino.
 - Da ultimo, il dubbio che le specificità del business e del territorio sono troppo importanti per provare a costruire una cultura omogenea.
- Lavorando in queste diverse realtà, ho potuto confrontarmi più volte con storie di successo, ho ascoltato e raccolto casi ritenuti non efficaci e ho sviluppato direttamente progetti significativi, mettendo a punto e gestendo interventi focalizzati sui comportamenti di relazione.

PARLIAMO DI RETAIL

Una riflessione nata sulla base dei progetti svolti in aziende del retail e delle esperienze raccolte con il contributo nei nostri clienti

Giugno 2013



Sono nati **cinque principi** e un “modello” guida per lo sviluppo dei progetti finalizzati ad assicurare lo sviluppo e l’affermazione di comportamenti realmente orientati al servizio e al cliente.

Il **primo principio** è quello del “no alla logica una tantum”.

Credo sia esperienza di tutti: un intervento spot sul tema del servizio, sia esso formativo, di comunicazione o collegato ad incentivi sul comportamento, se è spot, crea una risposta nel breve termine destinata a scemare pian piano nel tempo.

Per garantire la creazione e lo sviluppo di una cultura non si deve “demordere”: già nella definizione del primo intervento bisogna essere capaci di immaginare cosa succederà dopo, cosa mettere in moto successivamente, che tipo di iniziative seguiranno e programmare la loro realizzazione, in modo da tenere alta l’attenzione sul tema: una cultura si crea con la logica dei piccoli passi... che non devono mai fermarsi.

E questo aspetto chiama in causa il **secondo principio**: la necessità di utilizzare più canali e leve contemporaneamente per massimizzare e prolungare gli effetti di qualsiasi messaggio sul servizio. Non si può pretendere che la sola

formazione (l’intervento di due giorni sul servizio e l’orientamento alla clientela, ad esempio) crei cultura. La comunicazione, la linea gerarchica, i risultati delle customer satisfaction, la definizione di comportamenti standard comuni e la formazione devono **agire insieme** per poter produrre un effetto reale sui comportamenti del front end. I migliori risultati sulla cultura li ho visti nelle aziende dove si è riusciti a fornire ai **capi diretti** strumenti operativi per:

- comunicare e formare su aspetti di servizio e di relazione,
- paragonare standard attesi e standard voluti,
- coinvolgere persone di front end in un confronto diretto con le valutazioni dei clienti.

In queste situazioni era la linea gerarchica a dare il “ritmo” nella diffusione e nell’uso degli strumenti, in funzione della tensione verso il risultato e il cambiamento dei comportamenti presente nei diversi punti operativi.

Un **terzo principio** è legato al tema della misura del servizio. Spesso mi sono trovata di fronte a report e documenti dove venivano valutati i diversi punti di vendita in base alla loro capacità di rispettare gli standard di servizio definiti. Sono assolutamente d’accordo che “qualcosa che non si può misurare non si può nemmeno migliorare” e credo che strumenti

Cinque principi per costruire una cultura orientata al cliente e al servizio

1. No alla logica una tantum
Interventi spot creano solo l’illusione di generare nuovi comportamenti, ma di fatto nel lungo periodo ottengono solo frustrazione

2. Più leve in contemporanea
La formazione, i processi organizzativi, i capi, la comunicazione, gli strumenti operativi ...tutti devono contribuire con messaggi coerenti a creare la cultura del servizio

3. Non solo misure: anche soluzioni
Non serve a nulla tenere sotto controllo i delta rispetto al servizio atteso se non si aiutano le persone a trovare anche le soluzioni per intervenire

4. “Agire” il servizio per ottenerlo
Collaboratori che ricevono informazioni, attenzioni e cortesia dalla propria azienda sono più capaci e motivati nel trasferire informazioni, attenzioni e cortesia ai clienti

5. Dalla fatica al divertimento
Eliminando la fatica dovuta alla ripetitività del lavoro si aiutano le persona a trovare nuove motivazioni

come il cliente misterioso o gli indici di customer satisfaction siano ottimi per capire a che punto siamo, per misurare i delta rispetto alla situazione voluta. Purtroppo troppo spesso è proprio il “delta” che diventa il vero e unico obiettivo della misurazione: le persone e l’azienda si focalizzano sul numero, sulla percentuale, perdendo di vista il miglioramento. Per costruire una cultura di servizio non dobbiamo fermarci alle misure del delta e comunicare (o valutare) i punti di vendita per il loro risultato. Dobbiamo anche contestualmente fornire alle persone coinvolte nella misura le tattiche e le prassi per intervenire.

Solo quando riesco a trasferire sui punti di vendita la logica del “se la misura è bassa rispetto a questo

Perché le aziende lavorano sulla capacità di servizio del front line?

"Rischio di perdere gli investimenti fatti per promuovere e veicolare sul mercato la propria immagine se non presidio correttamente i momenti d'acquisto..."

"Si sta abbassando lo scontrino medio ... non si riesce, per l'impreparazione del personale, a sfruttare opportunità di vendita sui singoli clienti..."

"Dobbiamo garantire uno stile omogeneo di gestione della relazione al cliente; bisogna anche aiutare i responsabili di punto operativo a gestire in modo efficace le leve più significative di costo e ricavo..."

"Possiamo massimizzare il valore del cliente solo se sappiamo presidiare i suoi reali elementi di soddisfazione, che variano in funzione del cliente e nel tempo..."

"Abbiamo l'esigenza di valorizzare e differenziare l'offerta da concorrenti sempre più simili a noi, rispondendo alle esigenze di relazione e di servizio dei clienti ..."

"Bisogna dare attenzione alle persone e mantenere alto l'entusiasmo della squadra del punto di vendita: in questo modo ci garantiamo il loro impegno nei confronti del cliente..."

FIG. 1 - Motivazioni espresse dalle direzioni aziendali

item,..allora le cose da fare possono essere ..." sto lavorando verso il miglioramento e la cultura del servizio.

Il **quarto principio** è il risultato dell'osservazione dei migliori, e che chiamo principio del rispecchiamento: le persone di front end che gestiscono in modo eccellente la relazione con il cliente e sanno trasferire competenza, cortesia e attenzione sono quelle che lavorano in aziende in grado di agire, nella loro modalità di gestione del lavoro e dei collaboratori, queste stesse capacità in modo adeguato. Sono le aziende che forniscono al proprio front end strumenti operativi, di supporto all'attività, costruiti partendo dall'ascolto dei loro bisogni e delle loro esigenze. Sono le aziende che sanno ascoltare con rispetto (lo

stesso che chiedono di agire nei confronti del cliente finale) e accettano consigli e punti di vista dai propri collaboratori sulle modalità da seguire.

L'**ultimo principio** è relativo alla fatica: offrire servizio richiede energie e continuità, è impegnativo da erogare e gestire tutti i giorni con tutti i clienti in tutte le situazioni. Chi si occupa di creare e sviluppare una cultura di servizio **ha l'obbligo di ridurre il senso della fatica** nel dare servizio: deve creare progetti ed interventi che aiutino a sviluppare automatismi nel comportamento, un passo alla volta, scomponendo l'attività in piccole operazioni, facili da imparare e fare proprie. Deve saper trasferire questi comportamenti con modalità il più possibile vicine al divertimento, con

iniziative coerenti con la cultura dell'azienda e del servizio da erogare, ma capaci di muovere la giocosità e l'emotività delle persone. Deve dare forte attenzione al coinvolgimento dei singoli, non solo attraverso l'impegno personale, ma soprattutto attraverso l'impegno del gruppo e del singolo verso il gruppo.

La **sintesi** che emerge da questi principi suggerisce di affrontare il tema del servizio in una logica di "campagna", spezzando il servizio in singoli comportamenti, "lanciando" il progetto di cambiamento nei comportamenti passo dopo passo con strumenti di comunicazione, formazione, informazione e altro che muovano l'attenzione del front end e

FIG. 2 - Fasi e modalità di lavoro per gli interventi sulla relazione con il cliente



permettano alle persone di interiorizzare giorno per giorno le nuove modalità di approccio al lavoro e al cliente.

I progetti in cui ho lavorato di maggior successo sono quelli dove questa logica è stata portata avanti anche nell'impostazione delle modalità di lavoro: sono i progetti che hanno seguito le quattro fasi rappresentate nella figura 2. sia durante l'avvio sia durante tutti i momenti dell'implementazione.

No all'una tantum, molteplicità di leve, misure e tattiche, rispecchiamento e riduzione della fatica sono principi che devono caratterizzare lo sviluppo e la gestione di qualunque progetto sul servizio e la relazione con il cliente.

In pratica, quello che dobbiamo costruire e dare al front end deve essere **speculare a quello che chiediamo al front end di fare** nei confronti dei clienti:

- se il servizio deve essere erogato in modo continuativo , l'intervento deve essere organizzato in modo sistematico e deve prevedere una ciclicità di proposte e di stimoli per tenere alta l'attenzione

- se deve fornire risposte pratiche e chiare al cliente, anche l'intervento deve poter trasferire agli operatori soluzioni tattiche e operative sui problemi ricorrenti, sulle modalità di risposta, sulle spiegazioni da fornire

- se il modello di servizio è finalizzato a facilitare il processo d'acquisto del cliente, i progetti di intervento devono saper integrare i contenuti tecnici, specifici del settore e del tipo di acquisto con i contenuti di servizio.

Troppo spesso mi è capitato di vedere progetti impostati con una netta divisione tra le conoscenze tecniche (sulla

macchina, il prodotto, il servizio venduto) e le prassi di servizio (come accogliere il cliente, come dare supporto, come fare il commiato, ...) come se le due conoscenze fossero elementi disgiunti, da gestire in modo separato, e come se la relazione con il cliente non dipendesse anche da cosa questi cerca, compra o ha bisogno di acquistare: .

- se il servizio deve essere erogato in contesti differenti e non sempre prevedibili, l'intervento deve garantire la creazione di "automatismi" su comportamenti ripetitivi e noti, per consentire alle persone di gestire in modo efficace ed efficiente le situazioni note e di concentrare attenzione ed energia sulle situazioni non standardizzabili

- se, infine, il modello deve coinvolgere positivamente il cliente nella relazione con l'azienda, l'intervento deve saper creare valore anche per le persone del front end. Può essere un valore legato ad una maggior passione per il proprio lavoro, ad una crescita personale, ad una miglior qualità della giornata lavorativa o altro...l'importante è identificare un valore positivo per chi deve mettere in atto un cambiamento nel proprio comportamento.

E queste cose si riescono a fare se il punto di partenza di ogni intervento è l'ascolto delle persone che gestiscono nei fatti il cliente e che hanno in mano la relazione con il mercato.

Dobbiamo capire le loro problematiche, i loro freni o "blocchi" nel gestire il servizio, i loro suggerimenti.

Siamo tutti abituati da tempo ad ascoltare i clienti e a raccogliere da loro in modo continuativo feedback sul servizio...impariamo di più ad ascoltare le persone di front end e a raccogliere le loro "istanze" per erogare una prestazione di maggior qualità.

bbsette

Via Sardegna 11

20146 Milano

telefono 02 48 02 48 73

Info@bbsette.it