SERVICE PROJECT MANAGEMENT. Come eliminare i disservizi

Per un servizio coi fiocchi

Un servizio, come un prodotto, va progettato nei minimi particolari applicando tecniche di project management adeguate, spiegano **Alberto Felice De Toni, Fabio Nonino** e **Stefano Tonchia**

Alberto Felice De Toni è professore ordinario, preside della facoltà di Ingegneria e direttore del Laboratorio di Ricerca di Ingegneria Gestionale all'università di Udine. Ha pubblicato per il Sole 24 Ore *"Open Facility Management"* (2007).

Sinora la progettazione ha considerato molto il prodotto ma relativamente poco il servizio. Ogni giorno ci rendiamo conto come il disservizio, o non soddisfacenti livelli di servizio, non siano tanto causa del personale di "front office" quanto di una carente progettazione originaria. Ma il Service Project Management è ormai una necessità, un elemento irrinunciabile per le imprese del XXI secolo. L'agguerrita competizione fra imprese, sempre più orientata a dinamici mercati internazionali e, per quanto riguarda l'Europa, all'offerta di beni intangibili, non si gioca più solo sulle competenze tecniche, indispensabile prerequisito, ma sulla continua innovazione e sul continuo ampliamento dell'offerta di pacchetti prodotto-servizio in un'ottica di personalizzazione spinta. E solo un approccio *project-based* permette di raggiungere traguardi così ambiziosi. L'orientamento alla gestione progettuale garantisce, infatti, non solo un conseguimento di livelli qualitativi competitivi senza spreco di risorse e di tempo ed evitando i potenziali disservizi, ma anche un controllo sull'effettivo servizio offerto al mercato e sui processi sottostanti, controllo che permette una loro ridefinizione in un'ottica di miglioramento e innovazione continui.

Il Service Project Management è protagonista in almeno tre ambiti: quello del servizio al cliente offerto da aziende industriali e commerciali a integrazione dei loro prodotti; quello esplicito delle imprese del terziario; e quello delle organizzazioni "no profit" e delle amministrazioni pubbliche.

Tutti e tre i suddetti ambiti stanno acquistando crescente importanza e interesse. Quello al cliente per il fatto che il servizio rappresenta una leva per la differenziazione, quando il prodotto è poco caratterizzato e facilmente imitabile, ovvero oggi di fatto si deve puntare a vendere non più un prodotto, ma un "package" prodotto + servizi. Nel campo prettamente del servizio esplicito, si possono distinguere diverse tipologie di aziende, da quelle più vicine a una "fabbrica" ("service factory") ai servizi offerti da studi professionali gestiti con criteri "aziendali" ("professional service").

Nonostante la molteplicità di contesti applicativi, il servizio manifesta principi e caratteristiche che possono essere comuni e che determinano comunanze nei processi di erogazione e nelle attività di organizzazione e amministrazione. E le metodologie e gli strumenti di project management possono essere utilizzati per garantire e sviluppare i livelli di servizio richiesti alle imprese nell'attuale contesto competitivo.

Analogamente al classico approccio ciclico Plan-Do-Check-Act di Deming, il Service Project Management suggerisce una metodologia, che prevede innanzitutto un'accorta progettazione non solo dei contenuti del servizio, che devono essere allineati alle reali necessità del mercato, ma anche della sua erogazione; infatti, il consumatore vede solo la punta di un iceberg che è l'insieme delle risorse tangibili e intangibili impiegate dalle imprese. La successiva misurazione garantirà l'identificazione dei punti di forza e di debolezza nell'intero processo e che causano una percezione di disservizio, permettendo in primo luogo una rapida attuazione di interventi correttivi, ma anche la promozione di innovazioni e la reale attuazione di idee di miglioramento dei processi di erogazione.

I passi giusti da fare per progettare servizi

Interpretazione delle dimensioni del servizio secondo le specificità aziendali e settoriali ed eventualmente per segmenti di clientela

↓

Indagine sui bisogni tangibili e intangibili, espliciti e impliciti del cliente, sull'importanza relativa degli stessi, nonché sulle determinanti delle attese e sui filtri della percezione

↓

Articolazione e dettaglio dei bisogni/dimensioni del servizio, nonché delle eventuali possibilità di disservizio, su più livelli

↓

Confronto con la concorrenza per individuare le dimensioni maggiormente differenzianti, sia in termini positivi (vincenti) che negativi (prioritarie se importanti per il cliente)

↓

Approntamento dei processi di erogazione del servizio (fasi, "flow chart", tempi&metodi), per ciascuna dimensione, e studio delle interazioni di "front line" (tra clienti, "front office", supporti fisici)

↓

Allocazione delle risorse di "front office" e di "back office" ai suddetti processi di erogazione

↓

Applicazione degli ultimi due passi per processi di risposta ai disservizi e di recupero ("re-covering") dei clienti

Dalla progettazione dei contenuti...

Il servizio è un insieme di benefici tangibili e intangibili, espliciti e impliciti. Gli elementi distintivi del servizio sono l'intangibilità (cioè la sua natura *soft*, l'immaterialità della prestazione erogata), la simultaneità tra produzione e consumo e la partecipazione del cliente nel corso dell'attività di produzione/erogazione del servizio. Se la definizione di attività orientate al conseguimento di specifici output e all'accrescimento della soddisfazione del cliente necessita sempre di particolare impegno, gli aspetti peculiari del servizio richiedono espressamente una progettazione attenta a particolari caratteristiche che riconoscano aspetti psicologici e comportamentali. Ad esempio valgono le "regole della percezione": la soddisfazione è la somma algebrica pesata di molti piccoli aspetti; le mancanze o errori hanno un effetto negativo molto superiore a quello positivo dei pregi; ogni cliente può essere interessato ad aspetti diversi del servizio, molto più che nel caso dei prodotti ("a ogni pesce il suo amo").

Da queste caratteristiche derivano particolari problemi per la progettazione e la gestione del servizio a causa di criticità per l'impresa. Ma anche per il cliente/utente vi sono dei problemi, da cui le imprese dovrebbero trarre vantaggio: aumenta d'importanza l'aspetto di fiducia nel fornitore/erogatore del servizio rispetto al caso

Fabio Nonino è dottorando di ricerca in Ingegneria Gestionale presso l'università di Padova. È autore di pubblicazioni nazionali e internazionali, è co-autore de *La Guida del Sole 24ORE al Project Management* (2007).

Stefano Tonchia è professore straordinario di Gestione dell'Innovazione e dei Progetti all'Università di Udine (sede di Pordenone). Dirige la Scuola di Project Management di Alenia Aeronautica. Ha pubblicato tra gli altri, per Il Sole 24 Ore *La Guida del Sole 24ORE al Project Management* (2007, con F. Nonino)

dei prodotti; vi sono difficoltà nel ricordare/descrivere il servizio ricevuto; il cliente è "prigioniero" dell'erogatore, vista la sua partecipazione al processo, e quindi dovrebbe investire sforzi ed energie per cambiare e adattarsi ai servizi di nuovi fornitori. Nonostante tali criticità il servizio richiede di essere "dimensionalizzato", esattamente come avviene per il prodotto. Fra quelle più celebrate vi è il SERVQUAL (messo a punto da Zeithaml, Parasuraman e Berry nel 1990), che distingue cinque dimensioni del servizio, dettagliate poi in altre sottodimensioni:

1) gli aspetti tangibili rappresentati dalle strutture fisiche, le attrezzature e l'aspetto del personale;
2) l'affidabilità, ovvero la capacità di "mantenere le promesse";
3) la capacità di risposta in termini di volontà e prontezza nel servizio;
4) la capacità di rassicurazione, che è indotta dalla *competenza, cortesia, credibilità* e dall'abilità di infondere sicurezza sia dell'azienda come immagine/reputazione che del personale di contatto;
5) l'"empatia", ovvero l'assistenza premurosa e individualizzata dell'azienda verso i suoi clienti, attraverso l'accessibilità, la comunicazione e la *comprensione del cliente*.

Elemento chiave per una corretta progettazione è l'esplicitazione dei contenuti del servizio da parte delle imprese, contenuti che dovrebbero essere definiti non solo valutando i benefici attesi dal cliente (tangibili e intangibili), ma anche considerando e articolando i possibili *disservizi*, in relazione alle specificità settoriali e alle tipologie di clienti. Sia i benefici che i disservizi dovrebbero essere pesati per importanza. Nel caso dei benefici, ciò consente di distinguere i contenuti "core" del servizio da quelli accessori.

In sintesi è necessario condurre appropriate indagini atte a conoscere e definire:

- i bisogni/contenuti del servizio atteso, descritto ed espresso nel linguaggio del cliente;
- le determinanti delle sue attese, legate a variabili individuali (esigenze personali, variabili emozionali caratteriali, giudizi su esperienze passate); in particolare le variabili emozionali comprendono variabili razionali (che riguardano la sfera logica dell'individuo), variabili emozionali, variabili comportamentali (che annoverano la motivazione, l'atteggiamento, i valori e le credenze); ambientali (influenze socio-culturali, "passa-parola", immagine e comunicazione della concorrenza nonché sperimentazione dei suoi servizi di questa); aziendali (comunicazione verso propri clienti, immagine, prezzo);
- i cosiddetti "filtri della percezione" (la percezione dei rischi, la sensazione di controllo della situazione, l'influenza della reputazione dell'azienda), che intervengono tra erogazione effettiva e percezione rilevata del servizio.

Alla progettazione dell'erogazione del servizio

Una volta definiti i contenuti del servizio, va progettato il processo di erogazione/fruizione, che richiede la definizione sia delle modalità che delle risorse richieste.

Le *modalità* vengono rappresentate attraverso dettagliate flow-chart, che illustrano le fasi preparatorie, intrinseche e successive all'erogazione: le prime riguardano le attività svolte dal cliente per il reperimento di informazioni, l'eventuale prenotazione e/o l'attesa; quelle intrinseche sono quelle che consentono di colmare i bisogni concreti del cliente; quelle successive possono invece riguardare la continuazione del rapporto, la rilevazione di feed-back, la gestione dell'eventuale disservizio.

Le risorse aziendali necessarie per l'erogazione del servizio sono risorse umane, infrastrutture (ad esempio, gli edifici), mezzi/attrezzature (vettori, dispenser, apparati di testing, ecc.) e strumenti di supporto (calcolatori, ecc.). Le risorse umane vengono suddivise in un "*front office*" (a diretto contatto col cliente) e in un "*back office*" (che il cliente non vede né conosce).

Data la simultaneità tra la produzione e consumo del servizio nonché la partecipazione attiva del cliente, il ruolo del "front office" è fondamentale ed estremamente delicato perché se non è opportunamente gestito, potrebbe vanificare tutti gli sforzi profusi e rendere inutili tutte le risorse impiegate.

Vanno in particolar modo studiate e definite le interazioni: "primarie", tra personale del "front office", supporti fisici e clienti; "di concomitanza", tra clienti del servizio; interne, sia alla filiale ("branch office") che con la sede centrale ("head office").
La gestione delle risorse considera sia la capacità qualitativa e quantitativa di offrire il servizio, sia i vincoli prestazionali interni, tipicamente legati alla necessità di saturare le risorse: infatti, vista l'impossibilità a disaccoppiare domanda e offerta attraverso i magazzini, nei servizi diventa ancor più critico il dimensionamento delle risorse. Ne consegue la necessità di definire anche per il servizio dei "tempi & metodi", che dovrebbero circoscrivere i problemi di determinazione del "tempo idoneo" (considerando il tempo statisticamente minimo, il "tempo adeguato" medio, ecc.), di separazione tra operazioni standard e operazioni a durata incerta e di distinzione tra tempo individuale ("attivo") e tempo collettivo ("passivo") del cliente, in cui o è in attesa o è in fase di visita/auto-reperimento di informazioni.
La progettazione dei tempi dovrebbe riguardare anche la risposta ai disservizi, sia in termini di rapidità con la quale l'organizzazione si fa carico degli stessi, sia la celerità promessa per risolverli, nonché le successive attività di recupero ("re-covering") del cliente.

E infine, misurare il servizio

Il servizio è, in verità, un mix di prestazioni. Questo "mix", avente la caratteristica comune di essere quanto di *intangibile* il cliente percepisce, comprende prestazioni che rientrano nelle categorie di tempo, qualità e flessibilità (ad esempio, la rapidità, puntualità e completezza delle consegne, l'ampiezza di gamma, la personalizzazione, la flessibilità all'ordine in volumi e mix, ecc.) e prestazioni/caratteristiche tipiche di un'attività di servizio in senso stretto (quali l'assistenza pre-, durante e post-vendita, i servizi collaterali e aggiuntivi, le facilitazioni di pagamento ecc.).
Vi sono diversi modi di misurare il servizio: direttamente, attraverso il "Customer Satisfaction Indexes" (C.S.I.), e indirettamente, ad esempio attraverso il "Customer Retention Rate" (C.R.R.). Quest'ultimo corrisponde alla percentuale di clienti rimasti fedeli all'azienda alla fine di un certo intervallo temporale (di norma un anno), rispetto ai clienti nuovi e ai clienti persi, tenendo anche presente che solamente una minima parte dei clienti in genere reclama e che non tutti i reclami raccolti al "front office" vengono a conoscenza del management.
Gli indicatori diretti di Customer Satisfaction (C.S.I.), invece, valutano la soddisfazione in pratica come corrispondenza tra attese e percezioni del servizio: tanto minore sarà il divario ("gap") tra servizio atteso e servizio percepito, tanto maggiore sarà la soddisfazione. Si tratta quindi di condurre una gap analysis, andando a monte a ricercare le cause, che a loro volta corrisponderanno ad altri "gaps". Così facendo si determinano anche i presupposti per i progetti di miglioramento del servizio stesso. Si possono individuare ben otto differenti "gaps" ciascuno da analizzare disaggregandolo in relazione alle dimensioni del servizio:
gap 1 – tra comprensione dei bisogni del cliente da parte del management aziendale e servizio atteso dal cliente;
gap 2 – tra comprensione dei bisogni del cliente da parte del management aziendale e specifiche progettuali del servizio;
gap 3 – tra specifiche progettuali del servizio e servizio effettivamente erogato;
gap 4 – tra comunicazione aziendale del servizio e servizio effettivamente erogato;
gap 5 – tra servizio effettivamente erogato e servizio effettivamente percepito;
gap 6 – tra servizio effettivamente percepito e servizio atteso dal cliente;
gap 7 – tra servizio effettivamente percepito e servizio ritenuto minimo accettabile dal cliente;
gap 8 – tra determinanti delle attese e servizio atteso (o minimo accettabile).
I suddetti gap corrispondono a un differenziale tra un valore dell'output, misurato tramite Key Performance Indicators (KPI), che dovrà essere migliorato, e il valore target di tale output. In un'ottica di processi organizzativi, esattamente come lo sono quelli legati al servizio, il miglioramento è possibile solo dopo aver interpretato correttamente i feedback ricevuti e agendo sulle attività del processo (e del sotto-processo) di erogazione e/o sugli input necessari e ricevuti. ■

La Guida del Sole 24ORE al Project Management, S. Tonchia e F. Nonino
Il Sole 24ORE, 2007

View publication stats