

EUGENIO NUNZIATA

LA RICONFIGURAZIONE DEI RUOLI DI FRONT LINE NEI PROCESSI DI SERVIZIO • 1

Strategie di servizio e organizzazione del lavoro

Porre il cliente al centro della strategia di sviluppo organizzativo di un'Azienda significa dover definire i drive sulla base dei quali far funzionare processi di lavoro:

- portare il servizio al cliente;
- sviluppare una relazione consulenziale con il cliente;
- far partecipare il cliente al processo di erogazione del servizio;
- misurare e rendere visibili le condizioni di soddisfazione del servizio interno e esterno per orientare il lavoro degli operatori;
- considerare il cliente come opportunità di sviluppo di business aggiuntivi e discrezionali;
- centrare l'organizzazione e le risorse umane sul processo di erogazione del servizio e sul presidio della transazione con ciascun cliente.

Quindi, migliorare il servizio erogato significa porre al centro delle strategie di servizio la relazione cliente-fornitore (cfr. Figura 1). Una maggiore attenzione nella gestione della relazione, consentirebbe al cliente di percepire la qualità e il valore del servizio di cui usufruisce. Infatti, il giudizio che il cliente si fa dell'Azienda, matura proprio sulla base di quello che avviene in questa relazione.

L'Azienda si "gioca", pertanto, all'interno di questa relazione, la propria immagine e ogni opportunità di creare con il cliente una relazione fidelizzante, cruciale per l'affermazione del proprio servizio e l'allargamento della relazione verso altri servizi a valore aggiunto. Tutti gli sforzi tesi al miglioramento del servizio, devono iniziare, quindi, da una più corretta impostazione della relazione cliente-fornitore.

* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

¹ Una precedente versione è stata pubblicata in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, Team per il successo : Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance, Franco Angeli, Milano, 2007.





Figura 1 – Il circuito virtuoso del servizio nella relazione cliente-fornitore

È a partire da questa ottica che andranno rilette le attività operative (i processi lavorativi) dell’Azienda, e andranno rilevate le nuove esigenze di adattamento dell’organizzazione del lavoro e della microstruttura organizzativa.

Relazione di servizio e operatori di processo

In gergo, nelle imprese di servizio, si afferma che il ciclo del servizio deve aprirsi e chiudersi su di un unico interlocutore per il cliente.

Il soggetto che prende in carico l’istanza del cliente non può essere solo un anello della lunga catena dell’*iter* procedurale. Egli deve essere messo in grado di svolgere un ruolo più pieno e responsabile, deve garantire l’interfacciamento del cliente per tutti gli aspetti e i problemi relativi a quella pratica.

Questo funzionario, in altre parole, deve poter “governare” l’intero ciclo del servizio per una determinata istanza, curando la relazione con il cliente e disponendo di una piena visibilità sul processo di erogazione del servizio e sul suo stato di avanzamento.

Solo in virtù della pienezza del ruolo affidatogli, potrà garantire il rispetto degli impegni presi con il cliente e divenire il referente interno (*process owner*) per tutto quanto concerne una specifica pratica.

Chiameremo questo nuovo ruolo da introdurre nella struttura organizzativa “Operatore di Processo” (OdP).

“Governare” il ciclo del servizio non significa svolgere in prima persona tutte le attività relative ad una pratica; significa, invece, conoscere in qualsiasi momento che cosa ne è della pratica e saper rispondere al cliente su ogni aspetto ad essa connesso.

Nonostante alle spalle dell'OdP ci sia spesso una struttura organizzativa – il *back office*, non necessariamente trasparente per il cliente – che si divide le singole attività procedurali, l'OdP comunque ne risponde nei confronti del cliente, come se fosse l'unico e solo rappresentante dell'azienda o dell'ente.

In questo modo l'onere di seguire la pratica nel suo iter amministrativo non grava sul cliente, evitando che questi sia costretto a interfacciare diversi funzionari, e dover ricostruire con ciascuno la storia della propria istanza.

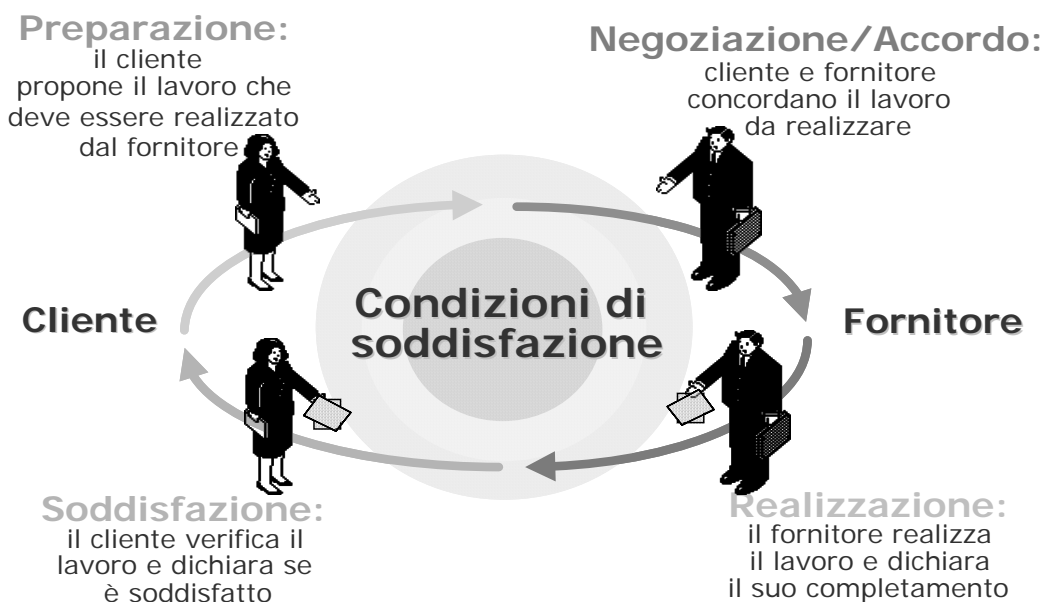
L'OdP diviene una sorta di “rappresentante del cliente” – un “account”, si direbbe in altri contesti - all'interno dell'Azienda.

In questa veste segue l'andamento della pratica, cercando di risolvere i problemi ad essa relativi e controllando la rispondenza dei livelli di prestazione agli standard qualitativi previsti e promessi.

Questa concezione del ruolo organizzativo, metterà in grado l'OdP di assumersi delle responsabilità ed impegnarsi nei confronti del cliente curando la soddisfazione delle aspettative del cliente durante tutte le fasi della relazione di servizio (cfr. Figura 2).

Nella fase 1 della relazione, il cliente formula una richiesta di servizio. Per migliorare la qualità della relazione, il cliente potrà essere oggetto di opportune azioni di “*education*” su come interagire efficacemente con l'Azienda, che cosa poter chiedere ed a quali condizioni.

Fig. 2 – Governare la relazione con il cliente



A tal fine è di estrema utilità formalizzare la Carta dei servizi, un documento di comunicazione importante, che rende trasparente, univoca e universale la promessa su quello che l'Azienda può fornire e sugli standard adottati. Ciò servirà anche a regolamentare (strutturare e ingegnerizzare) le tipologie di servizio erogabili al cliente, controllare l'eccesso di domanda dal cliente, e rendere esplicito al cliente ciò che è legittimo pretendere.

Nella fase 2 della relazione di servizio, l'OdP è chiamato ad assumersi un impegno nei confronti del cliente sul servizio da erogare.

Valutata la congruità della richiesta del cliente, si assume la responsabilità nei confronti dello stesso circa il rispetto di quanto definito (tempi, modalità, contenuti, ecc.).

A questo punto l'OdP si attiverà internamente per svolgere in prima persona o far svolgere ad altre Unità organizzative/Ruoli lavorativi, tutte le attività necessarie a mantenere fede agli impegni presi.

Controlla affinché il processo lavorativo risponda ai livelli di prestazione predefiniti. Rimuove e risolve i problemi che la pratica può incontrare nel suo iter.

Nella fase 3, si realizza la erogazione del servizio. L'OdP raccoglie tutti i contributi di coloro che hanno lavorato sulla pratica, cura la collazione di tutte le parti e verifica la rispondenza di quanto prodotto con gli standard qualitativi previsti e con le attese espresse dal cliente.

A questo punto consegna al cliente il "prodotto", ovvero rende visibile al cliente il "valore finale" creato all'interno del ciclo di servizio. L'OdP, durante tutto l'iter, rappresenterà per il cliente "colui a cui ha affidato il suo caso". Il cliente non ha dovuto farsi carico di entrare in relazione con una pluralità di funzionari – ossia le diverse aree del servizio o i diversi specialisti che corrispondono a singoli segmenti del processo – cui spiegare la situazione e le sue esigenze.

Fig. 3 - Conformità del servizio e percezione della qualità



Nella fase 4, il cliente dovrebbe essere messo nella condizione di esplicitare la sua soddisfazione o non soddisfazione sul servizio ricevuto. Questo *feedback* assume una notevole rilevanza per il miglioramento continuo dei servizi dell'Azienda. L'OdP effettua una verifica della corrispondenza tra qualità attesa (dal cliente), qualità promessa (dall'Azienda), qualità erogata (dall'Azienda) e qualità percepita (dal cliente). Effettua eventuali interventi correttivi e chiude la relazione assicurandosi che il cliente abbia visto soddisfatte le proprie aspettative (cfr. Figura 3).

Riferimenti bibliografici

Nunziata E., De Bernardis L., Ferrari G., Nasi S., (2004), "A socio-technical approach for change management due to introduction of new e-government solutions in public sector" in Proceedings International Conference on Politics and Information Systems, Technologies and Applications , Orlando, USA.

Nunziata E., Massarutto L. (2002), "Il design dei servizi nell'era del web", in F. Butera (a cura) "Tecnologia e organizzazione per l'uomo e l'impresa", Franco Angeli, Milano.

