

Tesi di laurea magistrale



**STRATEGIE DI SERVITIZATION E DI SERVICE
RECOVERY. IL CASO CONERGY ITALIA.**

Relatore: Ch.mo Prof. Andrea Vinelli

Correlatore: Enrico Contiero

Laureando: Matteo Meneghello

*Dedicato alla mia famiglia, che mi ha dato l'opportunità di
raggiungere questo importantissimo traguardo*

Sommario

1	Introduzione.....	7
2	La Servitizzazione: Presente e futuro dell’economia mondiale.	9
2.1	Introduzione.....	9
2.2	Prodotti vs Servizi	9
2.3	Servitizzazione: la definizione della letteratura.....	10
2.4	Tipologie di servizi.....	11
2.5	I drivers della servitizzazione	16
2.6	I costi della servitizzazione.....	22
2.7	Come gestire il passaggio dai prodotti ai servizi.....	26
2.8	Conclusioni.....	48
3	Service Recovery. Errare è umano, rimediare è divino.....	51
3.1	Introduzione.....	51
3.2	Service recovery: definizione e storia del fenomeno.....	52
3.3	The Road to Service Quality	54
3.4	Gli ostacoli al service recovery	63
3.5	Short term vs long term: utilizzo strategico del <i>service recovery</i>	83
3.6	The Recovery Paradox.....	90
3.7	Conclusioni.....	98
4	Conergy Italia e il progetto “Cliente al Centro”	101
4.1	L’azienda	101
4.2	Struttura organizzativa di Conergy Italia.....	103
4.3	Il progetto “Cliente al Centro”.....	104
5	La “Road to Servitization” di Conergy Italia.....	107
5.1	La strategia di Servitizzazione.....	107
5.2	Fasi di implementazione seguite da Conergy Italia.....	109

5.3	Il modello teorico di Olivia e Kallenberg applicato al caso Conergy Italia	126
5.4	Gli assestamenti aziendali di supporto alla servitizzazione: Gebauer, Fleisch e Friedli (2005) VS Conergy Italia	130
5.5	I possibili <i>downside</i> identificati da Gebauer, Fleisch e Friedli (2005): il caso Conergy Italia.....	135
5.6	Conclusione	137
6	Service Recovery nel fotovoltaico. Il caso Conergy Italia.....	139
6.1	L'introduzione dell'ufficio Customer Care	139
6.2	La procedura per la gestione reclami.....	140
6.3	Utilizzo strategico del <i>Customer Care</i> : le azioni correttive	144
6.4	Campagna di sensibilizzazione aziendale.....	148
6.5	Sviluppo di un nuovo sistema di assegnazione delle priorità.....	150
6.6	Cambio di prospettiva nelle misurazioni delle performance	158
6.7	Misurazione dei costi associati al reparto.....	163
6.8	The Road to Service Quality: il caso Conergy Italia.....	169
6.9	Conclusioni sulla gestione del <i>Customer Care</i>	177
7	Conclusioni.....	179
8	Bibliografia	181
8.1	Bibliografia sulla Servitizzazione.....	181
8.2	Bibliografia sul Service Recovery	184

1 Introduzione

Negli ultimi tempi il mercato fotovoltaico è cambiato radicalmente. Esso è ormai giunto in una fase di maturazione, all'interno della quale la competizione è sempre più serrata e i margini di profitto si stanno rapidamente assottigliando, a maggior ragione in seguito all'uscita del quinto conto energia che ha tagliato enormemente gli incentivi statali. All'interno di questo panorama, Conergy Italia ha deciso di cambiare rotta intraprendendo un processo di rinnovamento con l'adozione di una nuova strategia aziendale. Tale strategia è totalmente focalizzata sul cliente e ha lo scopo di instaurare delle profittevoli relazioni di lungo periodo. Tuttavia adottare una strategia di questo tipo non è assolutamente semplice, in particolar modo perché essa necessita di un profondo cambiamento culturale attraverso l'aumento della *customer orientation* del personale aziendale.

Pertanto nel 2010 Conergy Italia ha deciso di aprire una collaborazione con l'Università di Padova dando vita al progetto "Cliente al Centro". Come dice il nome stesso, lo scopo principale di questo progetto è quello di promuovere la centralità della clientela all'interno di tutti i processi aziendali. A tale scopo è stato organizzato un *team* universitario che supporta attivamente il *management* in questa fase di transizione, fornendo delle solide basi teoriche, proponendo delle possibili innovazioni e sostenendo l'azienda nella loro implementazione. Ovviamente un processo di cambiamento culturale necessita di tempi piuttosto lunghi, tuttavia sono già stati raggiunti dei traguardi molto importanti e la collaborazione tra l'azienda e l'Università sta dando grossi risultati e soddisfazioni.

Questa tesi di laurea analizza i progressi che sono stati ottenuti nella seconda parte dell'edizione 2011 del progetto "Cliente al Centro".

La prima parte della tesi è dedicata alla descrizione della letteratura che ha fornito le basi per le proposte e le innovazioni portate in Conergy Italia. In particolare sono stati trattati due argomenti principali: la Servitizzazione e il *Service Recovery*.

Con Servitizzazione si intende l'introduzione di un *service portfolio* da parte di un'azienda manifatturiera. In questo modo essa è in grado di offrire ai propri clienti un pacchetto completo prodotto – servizio che crea un vantaggio competitivo rispetto ai propri *competitor*. Conergy Italia ha deciso di attuare un processo di servitizzazione per potersi svincolare dalla sola vendita di prodotti fotovoltaici (il cui margine di profitto diminuisce giorno dopo giorno)

ma soprattutto per fidelizzare i propri clienti. Tale strategia è stata particolarmente apprezzata anche da Conergy AG che ha deciso di seguire le orme della divisione italiana, la quale si è quindi dimostrata molto proattiva.

Con *Service Recovery* si intendono i processi che vengono innescati da un reclamo di servizio e che comprendono l'identificazione di una possibile *recovery* e la sua effettiva erogazione. Queste attività sono finalizzate al recupero della soddisfazione dei clienti che hanno sperimentato un *failure* di servizio e possono portare numerosi benefici per l'azienda che verranno descritti in seguito. Conergy Italia ha deciso di aprire un ufficio *Customer Care* completamente dedicato alla gestione dei reclami di servizio e sta lavorando assiduamente per migliorarne i processi.

Nella seconda parte della tesi, invece, verranno descritti i progressi che l'azienda ha fatto in questi campi durante l'ultima fase dell'edizione 2011 del progetto "Cliente al Centro". Si cercherà quindi di analizzare nello specifico le varie attività che contraddistinguono queste due aree e in particolar modo i cambiamenti che sono stati apportati. Successivamente verranno utilizzati dei modelli forniti dalla letteratura per valutare lo stato attuale di implementazione, identificando i suoi punti di forza e di debolezza. In questo modo vogliamo sottolineare le attività su cui l'azienda deve focalizzarsi per riuscire ad eccellere in questi due nuovi campi.

Possiamo a questo punto entrare nel vivo della tesi, partendo con la trattazione teorica della Servitizzazione.

2 La Servitizzazione: Presente e futuro dell'economia mondiale.

2.1 Introduzione

Nel 1988 Vandermerwe e Rada pubblicarono un articolo destinato a rivoluzionare l'economia mondiale: “*Servitization of Business: Adding Value by Adding Services*”. Esso presentava al mondo intero un fenomeno che già da qualche anno si stava verificando in alcune aziende, ma che non era ancora stato definito e riconosciuto dalla letteratura. Decisero di chiamare questo fenomeno *Servitizzazione*. Al giorno d'oggi, più di vent'anni dopo, è impressionante leggere il loro capolavoro e notare come tutto quello che essi avevano predetto si sia poi verificato e si stia verificando tuttora. La servitizzazione, infatti, è un fenomeno moderno e in continua evoluzione che sta segnando la nostra epoca. Ma partiamo dall'inizio, cos'è la servitizzazione?

2.2 Prodotti vs Servizi

Dare una definizione chiara del fenomeno è sicuramente il punto di partenza per poterlo trattare in modo adeguato. Ciononostante, bisogna dire che questo non è un compito facile. L'articolo di Vandermerwe e Rada ha generato un effetto *tsunami* negli anni '90 che ha spinto numerosissimi letterati ad affrontare il tema. Quello che si evince dal loro lavoro, è che la servitizzazione è un fenomeno dalle mille sfaccettature. Sono state date centinaia di definizioni, ma altre centinaia se ne potrebbero trovare. Il primo passo, comunque, consiste nel arduo compito di riconoscere la differenza tra prodotti e servizi. Una volta fatto questo, tutto sarà sicuramente più chiaro.

Un prodotto solitamente è un oggetto materiale, tangibile, che viene venduto dalle aziende per generare profitto. Definire un servizio è invece più complicato. Spesso, invece che tentare di dare una definizione di servizio, si tende a chiarire cosa esso non sia, ovvero un prodotto. La realtà è che la parola servizio può assumere molti significati differenti, tanto che la si potrebbe utilizzare per descrivere circa l'80% dell'attività economica prodotta negli stati sviluppati. In generale comunque la caratteristica principale che differisce i prodotti dai servizi è la tangibilità.

Secondo Johnston e Clark (2001) un servizio è composto da due elementi differenti: l'*experience* e l'*outcome*. Dalla loro combinazione scaturisce il “pacchetto servizio”. L'*experience* riguarda il modo in cui il cliente viene trattato e gestito dal *service provider* durante l'intero processo. Essa quindi include il modo in cui l'azienda interagisce col cliente, i mezzi attraverso i quali avviene tale iterazione, la tecnologia utilizzata ma anche il personale di *front office*. Questa esperienza vissuta dal cliente, genera una serie di *outcomes*: i benefici, le emozioni, i giudizi e le intenzioni. Con benefici si intende il risultato atteso, e spesso tangibile, del servizio. Ad esempio dei vestiti che vengono comprati in una boutique. Le emozioni sono dei sentimenti solitamente istintivi che vengono provati durante il processo di acquisto. Questi potrebbero essere causati sia dai benefici che dall'*experience*. Ad esempio il cliente di un ristorante potrebbe essere infastidito perché il cibo non era buono o perché non ha apprezzato il modo in cui è stato trattato dai camerieri. I giudizi sono delle opinioni fondate sulle emozioni provate. Alcuni esempi sono la soddisfazione, la fedeltà o anche il valore percepito. Essi genereranno delle intenzioni nel cliente, come l'intenzione di comprare nuovamente da un *service provider* o magari di fargli pubblicità tra gli amici.

È importante quindi sottolineare come nei servizi si vada oltre la semplice materialità di oggetti aggiungendo una nuova componente intangibile ed esperienziale.

2.3 Servitizzazione: la definizione della letteratura

Avendo ben chiara in mente la differenza tra prodotti e servizi, possiamo ora addentrarci nel mondo della servitizzazione. Volendo definire questo fenomeno, è necessario citare innanzitutto la definizione di base da cui tutti gli studiosi sono partiti e che comunque rimane una delle più valide e complete, ovvero quella offerta dai pionieri Vandermerwe e Rada. Essi descrissero la servitizzazione come “*l'aumento dell'offerta di pacchetti completi che comprendono una combinazione di beni, servizi, supporto, self-service e conoscenza col fine di aggiungere valore all'offerta dei prodotti*”.

Come accennato in precedenza, questa definizione servì da innesco nel mondo della letteratura economica provocando un'esplosione di articoli e di studi sull'argomento. Il risultato è un numero impressionante di definizioni differenti, gran parte delle quali concordano comunque con quella appena citata. Volendo portare alcuni esempi significativi, per Desmet et al. (2003) la servitizzazione è “*un trend nel quale aziende manifatturiere adottano sempre più servizi all'interno delle loro offerte*”, per Verstrepen e Van Den Berg (1999) è “*l'aggiunta di servizi ai prodotti principali*”, per Robinson et al. (2002) è “*un*

pacchetto integrato di prodotti e servizi”, per Lewis et al. (2004) è “*una strategia che cerca di cambiare il modo in cui la funzionalità di un prodotto è fornita al suo mercato*”, per Ward e Graves (2005) è “*l’aumentare del numero di servizi offerti da un’azienda manifatturiera*”, per il Tellus Institute è “*l’emergere di servizi basati sui prodotti che diminuisce la differenza tra le aziende operanti nei settori manifatturiero e quelle operanti nel settore classico dei servizi*”, infine per Ren e Gregory (2007) è “*un processo di cambiamento in cui aziende manifatturiere abbracciano una orientazione verso i servizi e/o sviluppano più servizi, con lo scopo di soddisfare i bisogni dei clienti, ottenere un vantaggio competitivo e migliorare le performance aziendali*”.

Come si può notare dalle numerose definizioni citate, esse hanno diversi punti in comune. Il primo è la *customer orientation*. La servitizzazione infatti nasce col preciso intento di focalizzarsi sul cliente, capire profondamente ciò di cui ha bisogno e soddisfarlo nel migliore dei modi. Il secondo è la fornitura di un pacchetto completo, che comprenda sia prodotti che servizi in modo da ottimizzare l’offerta. Il terzo è l’espansione del portafoglio servizi. Il quarto è la creazione di valore per i clienti. Il quinto è il cambiamento. La servitizzazione comporta infatti una radicale trasformazione dell’azienda, delle sue dinamiche interne ed esterne, della sua cultura, dei suoi valori e solo in ultimo luogo della sua offerta.

Per concludere la ricerca di una definizione globale per la servitizzazione, non si può non citare Baines et al. (2008), che hanno analizzato più di trenta articoli pubblicati fino a quel tempo, studiando attentamente le differenti sfumature e i punti in comune. Sono infine giunti alla formulazione di una definizione che tenesse conto di tutto quello che la letteratura aveva affermato negli anni precedenti: “*la servitizzazione è l’innovazione delle capacità di un’organizzazione e dei suoi processi per creare valore aggiunto attraverso lo spostamento dalla vendita di prodotti alla vendita di una combinazione integrata di prodotti e servizi (PSS)*”.

2.4 Tipologie di servizi

La letteratura ha identificato un elevato numero di possibili classificazioni di servizi. Inizialmente, Koetler (1994) ha distinto due categorie principali: servizi di manutenzione e di riparazione da una parte, servizi di consulenza dall’altra. Nel campo dei *product services* invece la classificazione è basata sul fatto che il servizio sia offerto prima, durante o dopo la vendita del prodotto (Lalonde e Zinszer, 1976). Solo negli anni ‘90 Frambach et al. (1997)

hanno suggerito che i *product services* possono venire classificati in base alla loro orientazione transazionale o relazionale. Comunque, la struttura delle tipologie proposte fino ad ora si concentra sulla distinzione tra *product services* legati all'*after-sales* o al *pre-sales*.

Negli ultimi anni è stata introdotta una nuova interessante classificazione che supera quest'ultima caratteristica.

La matrice “Typology of Service Maneuvers” di Mathieu (2001)

Secondo l'autore, le precedenti tipologie di servizi presentate erano troppo limitate. In questo modo non veniva rappresentata adeguatamente l'enorme varietà di aziende manifatturiere che si affacciavano al mondo dei servizi e il modo in cui esse intendevano sfruttare le opportunità che esso offriva. Di conseguenza, Mathieu (2001) creò una matrice che si sviluppava su due diverse dimensioni e la chiamò “*Typology of the Manufacturing Service Maneuvers*”. Le due dimensioni in questione erano la *service specificity* e la *organizational intensity*.

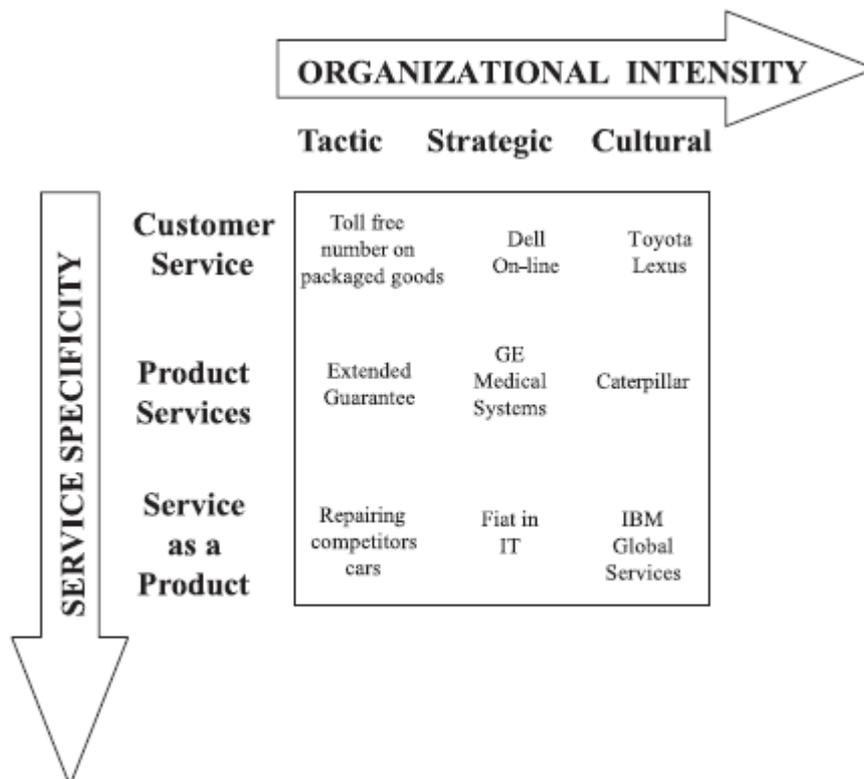


Figura 2.1: “Typology of the Manufacturing Service Maneuvers” (Mathieu, 2001)

La prima dimensione della tipologia deriva parzialmente dalla logica della classificazione dei servizi. Mentre in precedenza questa logica era limitata ai *product services*, essa è stata estesa a dei nuovi tipi di servizi. In particolare, la specificità del servizio distingue tre differenti tipi di servizi: *customer services*, *product services* e *services as a product*. I *customer services* riguardano la qualità generale dell'interazione tra venditore e cliente, ad esempio dei servizi on-line messi a disposizione dalle aziende. I *product services* sono legati invece a dei prodotti del venditore e li supportano. Servizi di questo tipo potrebbero essere servizi di distribuzione, di *after-sales* o di assistenza tecnica. Infine i *services as a product* si riferiscono a un tipo di servizi che sono indipendenti dai prodotti aziendali e che quindi potrebbero interessare a dei clienti che non hanno in precedenza comprato dei beni dall'impresa in questione. Appartengono a questa categoria i servizi di consulenza e un esempio "molto italiano" potrebbe essere la FIAT che negli ultimi 10 anni ha venduto proprio servizi di consulenza riguardanti l'IT.

Per quanto riguarda la seconda dimensione, invece, essa si focalizza sul modo in cui l'azienda vive la propria evoluzione nel mondo dei servizi. Quindi, l'intensità aziendale si riferisce sia alla forza che alle dimensioni del suo impatto sull'organizzazione. Sono stati identificati tre livelli di intensità: culturale, strategica e tattica. Un cambiamento culturale consiste in una modifica della *mission* dell'azienda e ha il potenziale di cambiare alcune sue caratteristiche fondamentali, tra cui anche il sistema di valori adottato. Un cambiamento strategico mira a creare delle nuove competenze necessarie all'azienda, senza però interessare la sua *mission* o i suoi valori. L'impatto quindi è puramente strategico, non culturale. Ad esempio alcune società organizzano dei corsi di formazione e dei *trainings* per acquisire e migliorare queste capacità. Infine, un cambiamento tattico è limitato ad azioni specifiche all'interno del *marketing mix* di una azienda, in particolare al suo *product mix*. Un estensione di garanzia può essere un esempio di questo tipo di servizi. È importante sottolineare comunque che sebbene l'impatto aziendale di quest'ultima categoria sia sicuramente limitato, ciò non significa che la sua implementazione sia semplice.

Viene ora da domandarsi se vi sia un qualche tipo di relazione che lega le due dimensioni della matrice. La specificità del servizio riguarda di fatto l'offerta, ci si focalizza sull'effettivo output offerto ai clienti e si adotta il punto di vista del mercato. L'intensità aziendale, invece, riguarda i vari modi in cui una società può ottenere questo output e viene adottato un punto di vista interno. È possibile che una dimensione influenzi l'altra? Si potrebbe supporre ad esempio che l'intensità determini la specificità del servizio. In tal caso, ad una intensità

maggiore corrisponderebbe una specificità maggiore. Ciononostante, Mathieu considera queste due dimensioni come delle entità separate. Questa sua affermazione è sostenuta da due punti. Innanzitutto dalla sua personale esperienza che gli ha permesso di vedere numerosi casi di gradi opposti delle due dimensioni, ovvero di un elevato grado di specificità associato a un basso grado di intensità o viceversa. In secondo luogo, egli sostiene che le forze che creano queste due dimensioni siano completamente differenti. Nel caso della specificità del servizio, l'organizzazione deve solamente portare a termine un piano, una decisione. Riguardo all'intensità invece, l'azienda deve generare e coltivare un piano, non ci si sofferma sulla sua esecuzione. In altre parole, una società implementa un *customer service* o un *product as a service*, mentre la stessa ditta produce un cambiamento tattico o culturale. Di conseguenza queste due entità devono essere considerate indipendenti.

La nuova classificazione dei prodotti servizi

Sempre nel 2001 Mathieu pubblicò un ulteriore articolo in cui sottolinea una nuova distinzione all'interno dei *product services*. Egli infatti divide i servizi che supportano il prodotto di un fornitore (SSP) da quelli che supportano l'azione di un cliente in relazione al prodotto del fornitore (SSC). Il primo ovviamente corrisponde alla visione tradizionale che il mercato ha dei *product services*, mentre il secondo va oltre questa visione. L'obiettivo principale di un servizio che supporta semplicemente un prodotto è assicurare il suo funzionamento e/o facilitarne l'accesso del cliente al prodotto. Al contrario, offrendo un servizio che sia di supporto all'azione del cliente, i fornitori esplorano come i servizi possano supportare alcune iniziative dei clienti. Questo tipo di servizi "avanzati" necessitano però di una intima conoscenza delle *operations* del cliente e di come le attività chiave possano essere supportate. Di conseguenza, il lavoro del fornitore non finisce mai completamente: la *mission* non è far funzionare il prodotto, ma aiutare il cliente a massimizzare tutti i vari processi, azioni e strategie che sono associate ad esso.

	SSP ^a	SSC ^b
Direct recipient	Product	Person
Intensity of the relationship	Low	High
Customization	Low	High
Predominant variables	Physical evidence – process	People

Notes
^a Service supporting the supplier's product
^b Service supporting the client's action in relation with the supplier's product

Figura 2.2: "Product services classification" (Mathieu, 2001)

Questi due differenti tipi di servizi offerti al mercato, possono essere confrontati rispetto a quattro dimensioni principali: il beneficiario diretto del servizio, l'intensità della relazione instaurata tra *service provider* e cliente, il livello di customizzazione e infine gli elementi critici del *service marketing mix*. Mentre le prime tre dimensioni non necessitano di una spiegazione, lo stesso non si può dire della quarta. Essa fa riferimento ad un articolo scritto da Booms e Bitner (1981) nel quale essi estesero i quattro elementi tradizionali del *marketing mix* (le famose 4P: *price, promotion, place, product*) aggiungendone tre di nuovi: *physical evidence, people e process*.



Figura 2.3: “Le 7P del Marketing Mix”

Tornando al confronto tra i due tipi di servizi, il beneficiario diretto dei SSP è il prodotto mentre quello dei SSC è una persona, ossia il cliente. L'intensità della relazione, come è già stato accennato, è molto differente dato che gli SSC necessitano di una conoscenza intima del *business* del cliente e delle sue *operations*, di conseguenza si viene ad instaurare una relazione molto forte col *service partner*, cosa che invece non è necessaria negli SSP. La relazione che si viene a creare nel caso degli SSC è particolarmente intensa anche perché vi è un elevato numero di persone e di reparti coinvolti. Gli SSP sono dei servizi standard, mentre gli SSC sono molto customizzati. Infine, per quanto riguarda l'ultima dimensione di confronto, per gli SSP le variabili più importanti del *marketing mix* esteso sono l'evidenza fisica (essenzialmente le componenti tangibili che facilitano le performances, ad esempio i camion nel caso della distribuzione fisica) e il processo (precisamente un perfetto *service delivery* dal punto di vista delle procedure, dei meccanismi e del flusso delle attività), mentre nel caso degli SSP sono le persone (sia il personale del *supplier* che quello del cliente).

Mathieu ha aggiunto alla definizione di questa nuova distinzione all'interno dei *product services* anche uno studio qualitativo effettuato su un elevato numero di fornitori, clienti e distributori. Tale studio è mirato all'ottenimento di informazioni rilevanti riguardo alle implicazioni manageriali che gli SSC comportano. Il risultato di questa analisi ha evidenziato le opportunità che presentano gli SSC. Di conseguenza i *manager* devono rafforzare le capacità dell'azienda necessarie alla loro implementazione. Inoltre, lo studio qualitativo suggerisce che sono due le aree in cui è più importante incrementare le capacità: la gestione delle relazioni e la customizzazione. È a questo punto chiaro che l'introduzione degli SSC necessita di una intensa interazione tra il fornitore e il cliente. Tale relazione dipende da vari fattori, innanzitutto la prossimità culturale e cognitiva, ma anche la capacità e il desiderio del *supplier* di soddisfare completamente le aspettative del cliente. Un processo di questo tipo può venire supportato solamente da del personale altamente specializzato e allenato, che possieda abilità sia relazionali che tecniche. I *manager* devono quindi convincersi che le persone sono la risorsa principale. Questo è sicuramente il maggior cambiamento di prospettiva necessario per passare dagli SSP agli SSC.

2.5 I drivers della servitizzazione

La letteratura identifica tre fattori principali che spingono le aziende verso il perseguimento della servitizzazione: finanziari, strategici (competitivi) e di *marketing*. I *drivers* finanziari che vengono più spesso citati sono l'ottenimento di maggiori profitti e di una stabilità delle

entrate. Wise e Baumgartner (1999) stimano infatti che le aziende manifatturiere con un ampio *IB market* hanno l'opportunità di affacciarsi ad un mercato dei servizi i cui ricavi possono essere maggiori di uno o addirittura due ordini di grandezza rispetto alla semplice vendita di prodotti. Il secondo fattore finanziario è però altrettanto importante, dato che dei contratti di manutenzione, ad esempio, comporterebbero una maggiore stabilità delle entrate, una più precisa previsione della domanda e una migliore utilizzazione delle risorse aziendali. Inoltre la vendita di pacchetti completi, che comprendono sia prodotti che servizi, è meno sensibile alla competizione basata sul prezzo e quindi comporta il guadagno di maggiori profitti. Per quanto riguarda i *drivers* strategici, invece, la letteratura si focalizza sul conseguimento di un vantaggio competitivo e sulla creazione di barriere alla competizione. I servizi infatti possono venire utilizzati per differenziare l'offerta manifatturiera e quindi fornire delle importanti opportunità competitive. I vantaggi competitivi che vengono acquisiti in questo modo, inoltre, sono spesso mantenibili più a lungo dalle aziende. Infatti i servizi sono più difficili da imitare, principalmente perché sono meno visibili. Infine le opportunità di *marketing* sono solitamente intese come l'utilizzo di servizi per vendere un maggior numero di prodotti. Essi infatti hanno il potere di influenzare fortemente la decisione di acquisto del cliente. Questo è specialmente vero nel B2B dove i clienti chiedono la fornitura di un numero sempre maggiore di servizi. I servizi inoltre creano un rapporto di fedeltà da parte del cliente che diventa quasi dipendente dal suo *supplier*, offrono la possibilità di aumentare il numero di servizi acquistati da uno stesso acquirente e permettono di acquisire una maggiore conoscenza riguardo ai bisogni dei clienti.

Benefici finanziari

Come già accennato, numerosi autori sostengono che la commercializzazione di servizi attorno ad un servizio possa generare dei ricavi molto importanti. Inoltre, i servizi legati al prodotto hanno la fondamentale caratteristica di tendere a ridurre la vulnerabilità e la volatilità del *cash flow*, aumentando così il proprio valore per gli azionisti. È però importante fare alcune precisazioni quando ci si addentra all'interno di temi complicati come il profitto, il costo e il prezzo. Molte aziende, infatti, potrebbero trovarsi in notevole difficoltà nella fase di previsione del costo dei nuovi servizi. Queste difficoltà sono dovute alla specificità delle strutture dei costi nei servizi (ci sono più costi fissi che costi variabili, e più costi indiretti che costi diretti). Allo stesso tempo anche la definizione del prezzo di un servizio può rivelarsi difficoltosa. Una soluzione semplice potrebbe essere quella di offrirli gratuitamente, ottenendo successivamente dei benefici finanziari dovuti al miglioramento della *customer*

satisfaction e alla fidelizzazione dei clienti. Nel caso in cui una compagnia decidesse invece di definire una *pricing strategy*, questa dovrebbe essere decisa sulla base di due fattori: il livello del prezzo e la sua presentazione. I livelli di prezzo potrebbero essere scelti in modo, ad esempio, da supportare delle strategie di penetrazione o di scrematura del mercato. Ovviamente la scelta di tali strategie dipenderà principalmente dal mercato in cui si va ad operare. Nel caso in cui il servizio offerto fosse particolarmente complesso e innovativo, una strategia di scrematura del mercato potrebbe rivelarsi vincente, al contrario se un prodotto fosse piuttosto semplice e nuovo per l'azienda, la strategia di penetrazione nel mercato sarebbe la più idonea. Nell'ultimo caso però i benefici finanziari ottenibili potrebbero essere compromessi. Considerando ora la presentazione del prezzo, l'azienda manifatturiera può decidere se definire un prezzo per il pacchetto servizio-prodotto o solamente per il servizio. Nel primo caso, la società otterrà degli importanti benefici dalle economie di scala grazie ad un miglioramento dell'utilizzo della capacità e delle sue risorse. Il cliente però avrà lo svantaggio di ricevere (e dover pagare) dei servizi che potrebbero non interessargli. Nel secondo caso, invece, il cliente sceglierà di comprare solamente i servizi che realmente gli interessano e questi avranno un prezzo definito singolarmente. L'impresa dovrà quindi valutare i costi associati ad ogni servizio per poter definire il suo prezzo. Il cliente invece avrà la possibilità di confrontare i vari prezziari e di esercitare una certa pressione sulla loro definizione sfruttando il proprio potere d'acquisto. Un'ulteriore complicazione di questo tipo di strategie è l'aumento dei costi manageriali dovuti alla loro maggiore complessità e di conseguenza la diminuzione dei profitti generati. Ciò è particolarmente importante dato che strategie di questo tipo vengono solitamente utilizzate in mercati ormai divenuti maturi e di conseguenza genera due importanti problemi. Innanzitutto, nei mercati maturi, la competizione è serrata e i fornitori devono discutere e giustificare ogni singolo componente della loro offerta, specialmente quelle intangibili. Inoltre il cliente acquisisce sempre più potere sui fornitori ed è pronto a sfidarli su ogni singola componente dell'offerta.

In sintesi, i benefici finanziari acquisibili con un processo di servitizzazione sono ben lontani dall'essere sistematici, essi varieranno molto a seconda della strategia adottata dall'azienda. Come appena spiegato, un catalogo servizi può sicuramente portare a dei risultati finanziari consistenti, è però necessario non solo tenere sotto controllo i costi legati a tali servizi, ma anche implementare una strategia di definizione del prezzo che sia adatta al mercato in questione. L'implementazione della *service strategy* deve comunque essere accompagnata da

una attenta analisi che fornisca all'azienda importanti informazioni riguardanti sia i costi legati ai servizi, sia il modo in cui il mercato li valuta.

Benefici strategici (competitivi)

Fino agli anni '80 i servizi sono stati considerati solamente come una necessità limitata al post-vendita il cui unico scopo era supportare i prodotti senza generare profitti. Col passare degli anni però le cose sono decisamente cambiate, si è venuta a creare una visione focalizzata sul mercato che ha portato alla luce il potenziale strategico e competitivo di una ampia *service offering*. Quali sono quindi i modi in cui la servitizzazione può creare un vantaggio competitivo?

Creazione di barriere nei confronti dei concorrenti: i servizi possono minimizzare la probabilità che i clienti vengano rubati dai concorrenti. Bisogna quindi offrire ad essi un catalogo servizi il prima possibile. In questo modo si deve venire a creare un dialogo e una relazione intensa col cliente, i quali aumenteranno la loro fedeltà nei confronti dell'azienda e anche la capacità di quest'ultima di influenzarli. Venire a sapere dai clienti stessi cosa essi desiderino e di cosa essi abbiano bisogno può creare un vantaggio competitivo senza precedenti. Nel momento in cui si dovesse riuscire ad instaurare tali relazioni intime con la propria clientela, ciò creerebbe delle barriere all'entrata troppo costose e complesse per essere sostenute da gran parte dei *competitor* proteggendo di fatto il proprio settore di mercato da possibili assalti.

Creazione di barriere nei confronti di terze parti: col passare degli anni, si stanno venendo a creare un elevato numero di terze parti che tentano di inserirsi tra le aziende e i loro clienti, soprattutto in mercati altamente specializzati e customizzati come ad esempio quello informatico o quello farmaceutico. Questi intermediari vengono percepiti come dei consulenti obiettivi che sono vicini ai clienti ma che hanno allo stesso tempo una vasta conoscenza dei vari fornitori. Sono quindi potenzialmente molto potenti e pericolosi. La loro diffusione è inoltre facilitata dalla tecnologia che aumenta la possibilità di ottenere e fornire informazioni, rendendo così più facile l'abbattimento delle tradizionali barriere all'entrata. La creazione di un catalogo servizi e di rapporti stretti con la clientela, come nel caso precedente, può quindi rafforzare la barriere all'entrata anche nei confronti di questi intermediari.

Creazione di barriere nei confronti della clientela: le aziende possono utilizzare i servizi anche per bloccare la competizione dei propri clienti stessi. In altre parole, esse offrono dei

pacchetti completi che comprendono un elevato numero di servizi talmente efficienti, grazie all'esperienza accumulata, e/o talmente economici, grazie alle economie che si sono venute a creare aziendaliamente (ad esempio economie di scala), che ai clienti semplicemente non conviene più provare a farli da soli.

Creazione di dipendenza: creare dipendenza nella clientela è piuttosto complicato se ci si limita all'offerta di semplici prodotti fisici e tangibili, mentre è molto più facile all'aumentare del numero di servizi inseriti all'interno del "pacchetto completo". In questo modo si vincolano i clienti all'azienda, fidelizzandoli e quasi costringendoli a continuare a fornirsi dallo stesso *service provider*. Ciononostante è importante non esagerare con tale dipendenza. Ciò infatti potrebbe provocare addirittura effetti negativi se la clientela dovesse percepire una riduzione della propria libertà senza però riconoscere dei chiari benefici. È importante quindi creare dipendenza, non tentare di controllare i propri consumatori.

Differenziare l'offerta: questo è sicuramente uno dei motivi più palesi che può spingere le aziende verso la servitizzazione. Differenziare i propri prodotti dai *competitors* è molto importante per il successo aziendale. Può ad esempio permettere ad una azienda di inserirsi all'interno di segmenti di mercato non presidiati o di nicchie. Per far questo è però necessaria una profonda conoscenza del mercato sia in termini di clientela che in termini di concorrenza. Conoscendo i bisogni dei propri clienti si potranno infatti identificare ed eventualmente sfruttare delle notevoli opportunità, ma sarà anche necessario conoscere i propri *competitors* diretti e indiretti, la loro offerta e le loro strategie.

Diffondere dei prodotti innovativi: i servizi possono venire sfruttati anche per riuscire ad affermarsi nella diffusione di prodotti innovativi. Quando si sta commerciando un prodotto all'inizio del suo ciclo di vita, infatti, si può utilizzare questo stratagemma per riuscire ad affermarsi nel suo mercato, conquistandone fin da subito una notevole fetta e ponendo le radici per la *leadership* futura.

R&D e ricerca di mercato: molte aziende affermano che attraverso l'offerta di servizi esse riescono ad acquisire una migliore conoscenza del mercato e delle sue dinamiche. In questo modo possono allinearsi ad esso. Molte aziende stanno ad esempio mandando dei *team* a lavorare presso alcuni propri clienti per lunghi periodi di tempo in modo da collaborare già nella fase di *R&D* di un progetto. Questa maggiore conoscenza permette alle compagnie di capire se stanno lavorando nella giusta direzione.

Benefici di marketing

I servizi hanno la potenzialità di aumentare l'offerta di prodotti e l'attrazione sui clienti. Per molti anni essi sono stati considerati essenziali in ogni strategia di *marketing* legata alla vendita di prodotti fisici. La letteratura del *marketing* ha riconosciuto la loro capacità di influenzare il processo di acquisto e la ha sostenuta per molti anni. In un contesto *business-to-business*, strategie riguardanti un pacchetto prodotto-servizio influenzano la soddisfazione globale dei clienti, migliorano l'utilizzo di un nuovo prodotto e rafforzano la *confidence* della clientela e la credibilità dei fornitori. Come risultato, un servizio di livello superiore rispetto ai concorrenti aumenta sia il numero di clienti che effettuano un acquisto per la prima volta con l'azienda, che il numero di clienti che dopo una prima transazione decidono di rifornirsi nuovamente dallo stesso *service provider*. Inoltre il livello di qualità del servizio offerto è un modo efficace per mantenere delle relazioni durature. Secondo Vandermerwe (1994) ci sono cinque ragioni principali per le quali i clienti richiedono un numero sempre maggiore di servizi:

1. I clienti vogliono un valore percepito maggiore, e quest'ultimo è collegato all'utilizzo e alle performance dei sistemi;
2. I clienti vogliono soluzioni piuttosto che semplicemente prodotti o servizi;
3. I clienti vogliono sfruttare il know-how del fornitore, non solamente la sua offerta di prodotti e servizi;
4. I clienti vogliono un'offerta integrata e globale e preferiscono fare affari con un unico *supplier*;
5. I clienti vogliono delle relazioni personalizzate.

Constatare le aspettative dei clienti è comunque molto differente dal definire, sviluppare e fornire un'offerta di servizi che sia in grado di soddisfarle. Spesso infatti le stesse aziende non sanno neanche con precisione di quali servizi i clienti abbiano realmente bisogno. Inoltre, dato che le aziende offrono diversi livelli di servizio per differire l'offerta tra i vari segmenti di clientela, il *marketing* dei servizi è arrivato ad una sorta di maturità. Alcuni autori esaltano l'importanza di essere più proattivi nella definizione di una *service strategy*. Innanzitutto le aziende vengono esortate all'offerta di quei servizi più innovativi, gli SSC, che erano stati identificati da Mathieu (2001). Gli SSP infatti non sono più sufficienti per poter competere ai massimi livelli e per sfruttare tutte le opportunità che si presentano. Se anche i fornitori

dovessero decidere di limitarsi all'offerta di SSP, questi però dovrebbero essere modificati e adattati alle nuove richieste e aspettative della clientela.

2.6 I costi della servitizzazione

Fino ad ora abbiamo parlato solamente degli aspetti positivi che un processo di servitizzazione può portare. Ovviamente però ci devono essere per forza anche dei lati negativi, altrimenti qualsiasi azienda inserirebbe un'ampia gamma di servizi all'interno della sua offerta. Essenzialmente ci sono due problemi principali:

- Costi elevati di implementazione;
- Difficoltà di implementazione.

Ora affronteremo il primo problema, mentre successivamente saranno illustrate le sfide che le varie aziende devono riuscire a superare per poter ottenere i benefici sperati, illustrando inoltre alcune linee guida e un modello teorico sviluppati dalla letteratura per facilitare le società che desiderino provare a sfruttare le opportunità che offre la servitizzazione.

Qualsiasi azienda interessata ad implementare una *service strategy* deve quindi considerare tutti i costi connessi ad essa, sono infatti necessari numerosi investimenti. I *manager* devono essere consapevoli sia dei pro che dei contro, altrimenti rischierebbero di sottovalutare l'esborso di denaro e le risorse necessarie. Questo rischio è anche accentuato dalla letteratura, che troppo spesso si focalizza solamente sugli eccezionali benefici che potrebbero essere ottenuti senza analizzare adeguatamente i rischi a cui si va incontro. Ciononostante Mathieu (2001) in un suo articolo ha identificato e discusso due diversi tipi di costi associati all'implementazione della servitizzazione: il costo competitivo e il costo politico.

Costo competitivo

Nel momento in cui un'azienda decide di offrire una vasta gamma di servizi ai propri clienti, essa crea nuovo valore: il valore dei prodotti viene aumentato da quello dei servizi. Questo *service offering* introduce la società all'interno del mercato dei *service providers* dove dovrà affrontare dei nuovi *competitors*. Si troveranno a dover competere tra di loro alcuni soggetti inaspettati: i *service providers*, i distributori e i clienti stessi. La letteratura ha sempre identificato i primi due come i principali soggetti operanti nel mondo dei servizi, ma ha anche riconosciuto la possibilità che i clienti stessi diventino dei potenziali *competitors*. L'azienda manifatturiera dovrà quindi costruirsi il proprio vantaggio competitivo in modo da risultare

efficiente in questo nuovo ambiente. Questo è il significato del costo competitivo. Mathieu suggerisce che le aziende abbiano tre modi differenti di costruire un vantaggio competitivo:

- Usare un driver del vantaggio posizionale (queste sono le abilità e risorse che hanno il maggiore impatto sul vantaggio competitivo) che non sia accessibile ai concorrenti;
- Indebolire i *drivers* dei concorrenti;
- Sviluppare nuove fonti di vantaggio competitivo.

Gran parte dei *drivers* del vantaggio posizionale sono stati usati per molto tempo dai concorrenti. Un esempio di questi *drivers* è il vantaggio in termini di costi. Un concorrente che operava già in precedenza all'interno del mondo dei servizi teoricamente dovrebbe aver acquisito un certo vantaggio in termini di costi rispetto a delle aziende manifatturiere. Il distributore e il *service provider* posseggono altri due *drivers* del vantaggio posizionale: le economie di scala e la conoscenza. Essi ovviamente traggono dei benefici maggiori dall'utilizzo di economie di scala perché inizialmente l'azienda manifatturiera avrà un'offerta di servizi molto minore. Essi inoltre acquisiscono anche un vantaggio in termini di conoscenza, dato che sono focalizzati solo sul mercato dei servizi e spesso addirittura solo su uno specifico servizio offerto. Al contrario, l'azienda manifatturiera è costretta a mantenere delle competenze anche nel suo settore originale. I distributori e i *service providers* hanno investito a lungo anche in due importanti fattori di differenziazione: scelte di politica aziendale (i servizi sono il loro *business* principale) e vantaggio temporale (sono entrati all'interno del mercato precedentemente e sono radicati in esso). In particolar modo essi hanno adottato delle importanti politiche di *service quality* basate sulla creazione di una cultura legata ai servizi. In questo modo riescono a soddisfare più facilmente delle complicate aspettative come la flessibilità, la rapidità e la professionalità. Fortunatamente rimane un ultimo *driver* che è accessibile solamente dalle aziende manifatturiere e non dai suoi concorrenti: il collegamento tra i prodotti e i servizi. Quindi esse hanno l'opportunità di capitalizzare l'esperienza, la competenza e il *brand* che hanno maturato in precedenza nel mercato manifatturiero. Possono e devono cercare di trasferire l'immagine e la reputazione aziendale dal mondo dei prodotti a quello dei servizi. Inoltre, dato che esse stesse controllano lo sviluppo, il *design* e la produzione dei prodotti, hanno l'opportunità di creare dei servizi completamente nuovi ed innovativi. Questa possibilità è ovviamente limitata ai cosiddetti *product services*.

Il secondo modo in cui un'azienda può costruire vantaggio competitivo è indebolendo i *drivers* dei suoi potenziali concorrenti, in modo particolare la loro conoscenza e le loro economie di scala. Ad esempio una azienda manifatturiera può ampliare il proprio mercato nel mondo dei servizi servitizzando altri *brand* di prodotti. Di conseguenza essa riuscirà a diminuire i due *drivers* dei suoi competitors appena citati. Anche in questo caso bisogna però porre delle limitazioni. Nel caso ad esempio dei cosiddetti *services-as-a-product*, l'ambiente in cui si troverebbe a competere la società sarebbe del tutto nuovo e difficilmente essa riuscirebbe a trovare le risorse necessarie a limitare i due drivers. Inoltre essendo appena entrata in un nuovo mercato, essa si concentrerà più facilmente sulla costruzione di nuove abilità e risorse necessarie piuttosto che ad attaccare i suoi concorrenti.

Infine una azienda manifatturiera può sviluppare nuove fonti di vantaggio competitivo. Le società hanno implementato delle strategie globali e la loro posizione competitiva può cambiare di molto a seconda delle aree geografiche. Di conseguenza una società può sfruttare queste differenze per porsi in particolari posizioni competitive. In altre parole, una ditta può identificare e sfruttare delle opportunità che si presentano localmente in determinate aree geografiche.

Costo politico

Nel momento in cui una azienda dovesse decidere di sviluppare e implementare una strategia di servitizzazione, questa potrebbe essere vista sia come una minaccia che come una opportunità dalle sue varie divisioni. Di conseguenza nel caso in cui una di esse sentisse il proprio ruolo e la propria importanza messi in discussione da questa innovazione, essa si opporrebbe alla sua adozione. Al contrario, questa sarà spalleggiata dalle aree aziendali all'interno delle quali il personale è convinto delle opportunità che essa potrebbe aprire all'azienda o del fatto che essa potrebbe favorirli in qualche modo. Ad esempio i *manager* che appartengono alle aree manifatturiere dell'azienda potrebbero percepire l'adozione di una *service strategy* come una minaccia ed opporsi a questa. Essi temono infatti di fare un passo indietro all'interno delle gerarchie aziendali. Di conseguenza è necessario che l'implementazione sia supportata da un processo politico. Esso genererà ovviamente dei costi dato che la società dovrà riuscire a vincere la resistenza del personale che si oppone e affrontare dei possibili conflitti che si verrebbero a creare. Mathieu identifica due problemi principali che possono rafforzare la resistenza politica:

- La nuova strategia verrà vista dall'azienda come un'innovazione;

- La sua implementazione richiede l'adozione di alcuni principi del *service management*.

La service strategy vista come un'innovazione

Una *service strategy* può essere vista come un'innovazione, ovvero come la generazione, accettazione e implementazione di nuove idee, processi, prodotti o servizi. La letteratura sostiene però che l'innovazione crea delle divergenze all'interno del personale, creando quindi degli ostacoli ad una sua adozione di successo. Si generano quindi dei costi politici per riuscire a fronteggiare a questa situazione. Inoltre le aziende sono solite preferire delle situazioni conosciute e prevedibili piuttosto che immergersi in qualcosa di nuovo che risulta imprevedibile e potenzialmente fuori dal proprio controllo. Un cambiamento culturale, necessario per un efficace passaggio dal mondo manifatturiero a quello dei servizi, modificherebbe i valori di base aziendali e quindi potrebbe essere visto come una imprevedibile innovazione. Questo cambiamento culturale non potrebbe essere ottenuto da un giorno all'altro, al contrario sarebbe un processo progressivo che potrebbe portare anche alla formazione di sottoculture. Queste vengono a crearsi nel momento in cui delle divisioni differenti dovessero adottare un insieme di valori leggermente differente l'uno dall'altro, creando delle diversità all'interno della stessa società. In questo modo si verrebbe a formare un conflitto che ostacolerebbe un'efficace implementazione della strategia. Ogni singolo *manager* divisionale, infatti, tenterebbe di adottare una strategia che sia allineata alla sua sottocultura, tentando di trarre maggiori benefici rispetto alle altre aree ma minando così la *overall strategy*.

Necessità di implementare i principi del Service Management

Il mondo manifatturiero e quello dei servizi hanno due modi completamente differenti di pensare. Inoltre sono molto diverse anche le dinamiche che caratterizzano i due mercati. Di conseguenza per poter competere efficacemente sarà necessario adattarsi alle nuove regole. La specificità e unicità del mondo dei servizi va quindi al di là della semplice differenza tra prodotti e servizi e suggerisce quindi l'esistenza di un sistema di *service management*. Esso è formato da due componenti principali: la cultura e l'organizzazione. Ovviamente la *service culture* sarà completamente differente da quella manifatturiera, ma anche il modo in cui sono organizzate le aziende cambierà sensibilmente da un settore all'altro. Di conseguenza, l'implementazione di una strategia di servitizzazione introdurrà una azienda all'interno di un nuovo ambiente culturale e organizzativo. Data la specificità di questo contesto, è facile

intuire come i principi del sistema di *service management* saranno molto differenti da quelli adottati in un contesto manifatturiero. Le società devono essere quindi pronte a fronteggiare delle resistenze da parte del personale a questo cambiamento radicale. Tutto questo genererà dei costi politici.

Una efficace implementazione di una *service strategy* si può ottenere solamente espandendo la cultura tradizionale industriale con una cultura dei servizi. Quest'ultima è basata sul riconoscimento del ruolo chiave della *service quality*. Il personale deve essere convinto della sua importanza, deve perseguirlo con passione tentando in tutti i modi di deliziare i clienti. Oltre alla cultura aziendale, anche i principi organizzativi sono specifici nelle aziende di servizi. Sono infatti fondamentali le logiche di integrazione e collaborazione. È necessario sottolineare l'importanza dell'integrazione tra *operations*, risorse umane e *marketing*.

2.7 Come gestire il passaggio dai prodotti ai servizi

Come detto in precedenza, l'implementazione di una *service strategy* non è sicuramente un processo semplice. La letteratura si è concentrata soprattutto sul riconoscimento dei fattori positivi che essa può portare, senza dare sufficientemente enfasi ai lati negativi ovvero:

- Costi;
- Difficoltà di implementazione.

Dopo aver già discusso il primo, ci accingiamo ad affrontare il secondo. In particolar modo, lo scopo di questa sezione è l'individuazione delle varie sfide che una azienda potrebbe trovarsi a dover affrontare, focalizzandoci però sul modo in cui esse possano venire superate. Per fare ciò, verrà descritto e definito un modello teorico che suggerisce come le aziende dovrebbero affrontare il processo di implementazione *step by step*. Successivamente verranno presentati i limiti e gli approfondimenti di questo modello teorico che sono stati identificati dalla letteratura.

Il modello teorico di Olivia e Kallenberg

Un tema sicuramente fondamentale che sta venendo approfondito sempre più negli ultimi anni dalla letteratura è lo sviluppo di linee guida e modelli teorici da applicare per riuscire a gestire nel migliore dei modi il processo di servitizzazione. Le aziende che desiderano passare dal settore manifatturiero al mondo dei servizi, si troveranno a dover affrontare delle sfide molto più ardue di quanto esse spesso pensino. La servitizzazione porta con sé una serie di

cambiamenti interni ed esterni, fondamentali per la sua implementazione, di cui le aziende devono essere a conoscenza. È perciò compito della letteratura esplorare nel dettaglio le tecniche più adatte a gestire questo processo, permettendo alle aziende di affrontare questa nuova sfida partendo con una solida base teorica.

Chi si è focalizzato su questo tema sono stati Olivia e Kallenberg. All'interno della loro ricerca, essi considerano che ci sia un *continuum* da aziende che producono prodotti puri ad aziende che producono servizi puri. Le aziende manifatturiere si muovono lungo questo asse incorporando sempre più servizi legati ai loro prodotti, fino ad arrivare all'estremo destro formato dalle aziende di servizi per le quali i prodotti fisici sono solo una minima parte del loro *business*. È importante sottolineare come ci sia una mancanza di complementarità tra le capacità necessarie nel settore manifatturiero e in quello dei servizi. Di conseguenza gli autori si aspettano una transizione attraverso questo *continuum* che non sia fluida e continua ma piuttosto interrotta in vari punti di profondo cambiamento, che possono addirittura portare alla creazione di una nuova azienda.

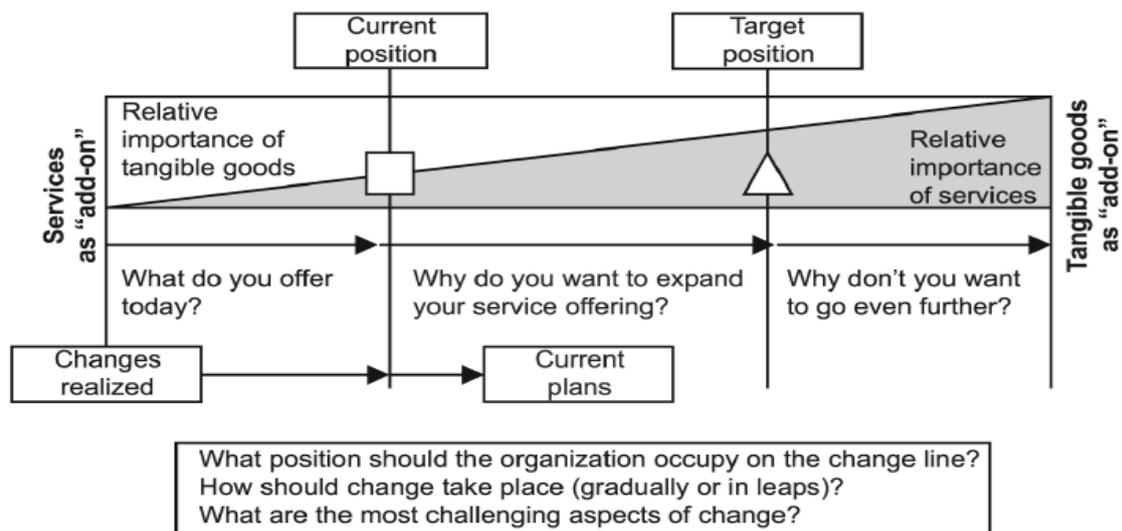


Figura 2.4: “The product service continuum” (Olivia e Kallenberg 2003).

La ricerca è stata effettuata nel settore automobilistico, analizzando diverse aziende e il modo in cui esse hanno affrontato la sfida della servitizzazione, con lo scopo di sviluppare un modello teorico riguardante un percorso di trasformazione comune.

Servire l'Installed Base

Prima di cominciare a descrivere il modello teorico, è importante chiarire il significato di *Installed Base*. Molto spesso nella letteratura viene sottolineato come i servizi possano essere utilizzati a supporto della vendita di prodotti. La loro offerta infatti può portare ad una vera e propria impennata delle vendite. Nonostante questo ruolo sia un dato di fatto, la letteratura più recente si è concentrata sulla gestione dei servizi relazionati all' *Installed Base* dei prodotti.

Con IB si intende il numero totale di prodotti attualmente in uso. L'insieme di questi prodotti durevoli necessita di un certo numero di servizi durante il proprio ciclo di vita (acquisizione, installazione, miglioramenti, manutenzione, riparazione etc.). Con *IB services* si indica quindi il *range* di servizi richiesti da un consumatore finale durante il ciclo di vita utile di un prodotto in modo da poterlo utilizzare in maniera efficace. L'identificazione di questi servizi apre di fatto nuovi orizzonti nel settore dei servizi, offrendo delle opportunità di profitto considerevoli.

Il modello teorico

Il risultato della ricerca suggerisce che il processo di transizione avvenga in vari *stages* e per ognuno di essi è stata sviluppata una teoria di processo per la transizione. In queste fasi, le aziende devono focalizzarsi su un insieme di sfide e problemi, affrontandoli e superandoli attraverso lo sviluppo di nuove capacità. Nella seguente figura è raffigurata una *overview* del modello teorico sviluppato dagli autori. In essa sono rappresentati i vari *step* che caratterizzano l'implementazione di una *service strategy* da parte di un'azienda inizialmente manifatturiera. Essi verranno analizzati più approfonditamente nei seguenti paragrafi.

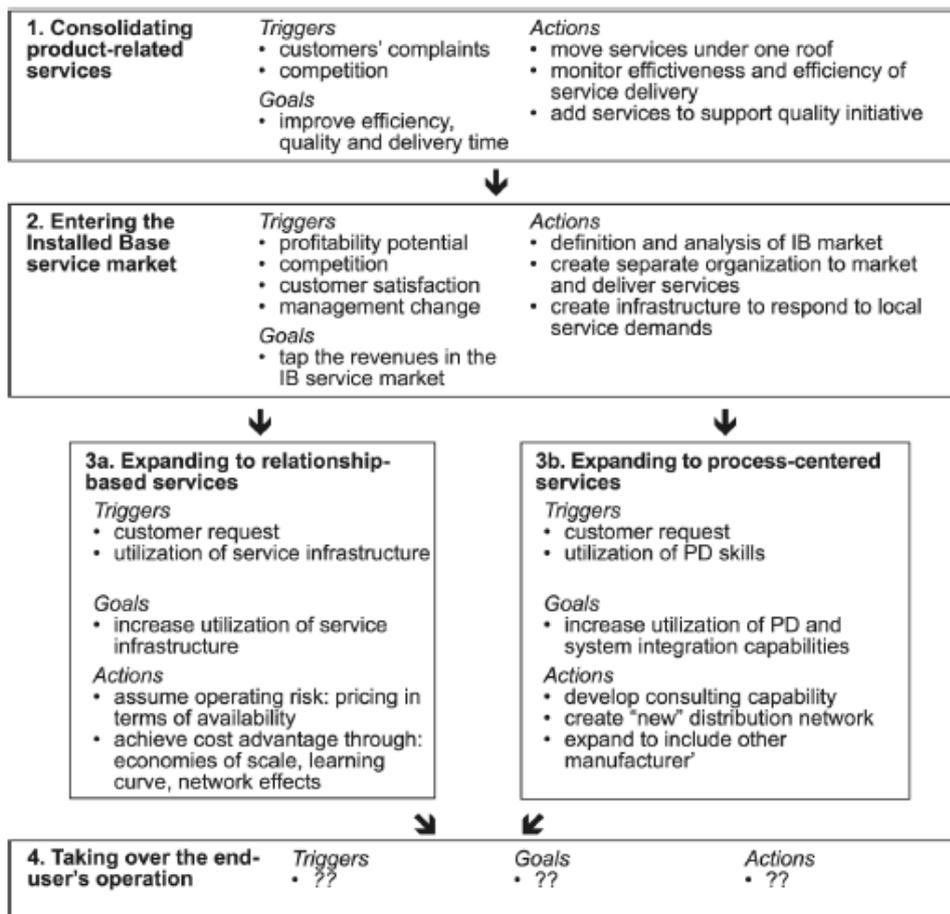


Figura 2.5. "Process model for developing IB services" (Olivia e Kallenberg 2003).

Step 1: consolidare l'offerta di servizi legati ai prodotti

Gran parte delle aziende manifatturiere sono già (spesso inconsapevolmente) nel settore dei servizi. Esse infatti forniscono ai propri clienti un portafoglio di servizi legati ai prodotti venduti. Questi vengono però considerati solamente come una necessità per aumentare il volume di vendite dei prodotti stessi e non come una possibile fonte di profitto. Il primo *step* di questo modello teorico consiste proprio nel consolidare i servizi già esistenti attraverso la creazione di una unità aziendale dedicata. In questa fase l'obiettivo aziendale è quello di vendere più prodotti possibili e di migliorare le *performance* sul lato *service*. Quest'ultimo viene suggerito dall'influenza dei servizi sulla *customer satisfaction*, che porta le aziende a sviluppare i vari *service process* rendendoli più efficienti e reattivi, migliorando la qualità ed infine ampliando il *service portfolio* stesso con l'aggiunta di nuovi servizi aggiuntivi. Successivamente vengono anche implementati dei sistemi di monitoraggio per verificare l'efficienza e l'efficacia del *service delivery*. L'analisi dei dati raccolti, permette ai *manager* di rendersi conto della dimensione del mercato dei servizi e del cospicuo contributo che essi

potrebbe portare all'azienda. Questa consapevolezza è il primo passo verso una vera e propria servitizzazione aziendale.

Step 2: entrare nel IB market

A questo punto i *manager* hanno realizzato il potenziale del service market e desiderano entrarci con l'obiettivo di creare valore per l'azienda e ottenere un profitto finanziario. Per entrare in questo mercato è necessario implementare delle nuove strutture e dei processi adatti allo sfruttamento di questa opportunità. Sono state individuate due sfide principali che le aziende si trovano solitamente a dover affrontare durante questo stage.

La prima riguarda l'orientamento culturale della azienda, che deve passare da una focalizzazione sui prodotti a una focalizzazione sui servizi. Risulta infatti piuttosto difficile motivare il personale che, per esempio, abituato a produrre prodotti raramente sarà eccitato dall'opportunità di ripararli. In generale comunque le dinamiche del mercato dei servizi sono completamente diverse da quelle del mercato manifatturiero e devono per questo venire comprese. Ovviamente è un processo graduale che necessita di tempo dato che bisogna sviluppare delle nuove *capabilities* per via esperienziale, attraverso la partecipazione a *training* o attraverso l'acquisizione dall'esterno (e.g. assumendo nuovo personale). Il cambiamento culturale più radicale che deve essere fatto però riguarda la visione che l'azienda deve avere dei servizi. Questi in precedenza erano considerati solamente come degli *add-ons* da fornire per vendere più prodotti, ora invece è necessario comprendere il loro vero valore. Olivia e Kallenberg sostengono che in questa fase un importante fattore che può portare ad una efficace servitizzazione è la creazione di una nuova realtà aziendale completamente dedicata al *service offering*. Tale nuova azienda supporterebbe efficacemente lo sviluppo della *service culture* proteggendola dall'influenza dei principi spesso contrastanti del settore manifatturiero.

La seconda sfida da superare è la creazione di una infrastruttura *service* globale che sia in grado di rispondere localmente alle necessità dell' *IB market*. Ciò porta con sé numerose difficoltà. Primo, è necessario un considerevole investimento per una infrastruttura che probabilmente non genererà dei profitti nel primo periodo di attività. Secondo, devono essere sviluppate due nuove *capabilities* per poter gestire in maniera efficace un *network* geograficamente ampio: la capacità di diffondere conoscenza attraverso il *network* e la capacità di gestire organizzazioni con un elevato numero di dipendenti. Terzo, deve essere stabilito il livello di standardizzazione del *service offering* tra le varie zone in modo da

bilanciare la necessità di una certa uniformità dei servizi offerti e la possibilità di customizzazione degli stessi.

Nella parte iniziale di questo *step*, solitamente le aziende prendono i servizi che stavano già offrendo e verificano il loro potenziale di generare profitto. A questo punto tendono ad espandere il loro *IB market* ampliando il *service offering* con l'introduzione di nuovi servizi oppure acquisendo altre fette del mercato offrendosi come *service provider* per terze parti.

Dal punto di vista interno il *focus* in questa fase è costruire una *service organization* che performi efficacemente e misurare la *customer satisfaction*, la soddisfazione dei dipendenti e il successo del *business*. Dal punto di vista esterno invece l'azienda si sta affermando all'interno del mercato e si sta costruendo la reputazione di azienda proattiva nel cercare delle opportunità e capace di mantenere le promesse.

Step 3: Espandere il service offering nell'IB market

Nel momento in cui sono state predisposte le funzionalità base della nuova azienda operante nel mondo dei servizi, è necessario espandere il proprio *service offering*. Ciò può essere ottenuto in due diversi modi.

Nel primo di questi, l'azienda deve sviluppare il rapporto instaurato col cliente trasformandolo da un rapporto basato sulle singole transazioni a una relazione vera e propria. Così facendo cambia la concezione del modo in cui lo stesso servizio viene pagato. Se prima si trattava di un piccolo pagamento da completare ogni qualvolta venisse fornito il servizio, ora invece viene pagato un prezzo fisso che coprirà tutti i servizi necessari per un determinato periodo. In questo modo ovviamente il *service provider* si assume il rischio di possibili *failure*. Questo tipo di servizi basati sulla relazione instaurata col cliente prendono spesso la forma di contratti di manutenzione, che permettono alla clientela di ottenere un uso migliore dei propri IB. Dal punto di vista del *service provider*, questo tipo di contratti è particolarmente appetibile perchè porta un flusso di cassa fisso, stabile e prevedibile all'azienda. Questa diminuzione della variabilità e dell'imprevedibilità della domanda permette un migliore sfruttamento della capacità installata.

Se è chiaro il motivo che porta i *service providers* a perseguire la stipulazione di contratti di manutenzione, è meno chiaro il motivo che spinge i clienti a esternalizzare la manutenzione. Essi devono avere davanti ai propri occhi i vantaggi in termini di disponibilità del prodotto che otterrebbero attraverso l'esternalizzazione. A questi benefici deve quindi essere associato

un prezzo e il rapporto benefici / prezzo dovrà spingerli appunto verso il desiderio di rivolgersi ad una azienda specializzata. In fase di definizione del prezzo, il *service provider* deve attentamente analizzare i rischi di *failure* del prodotto che farebbero lievitare i costi aziendali. La profittabilità stessa del *business* dipende fortemente da quanto siano accurate le analisi di questi rischi. Attraverso l'esperienza, le aziende acquisiscono una abilità sempre maggiore in questo tipo di analisi e ciò crea vantaggio competitivo.

Il secondo modo attraverso il quale si può espandere il *service offering* nell'*IB market* è per mezzo di un cambiamento nella percezione del valore da parte degli utilizzatori finali. Deve, infatti, venire enfatizzata l'efficienza del prodotto all'interno dei processi del cliente finale (come performa il prodotto) invece che la sua efficacia (se il prodotto funziona o meno). Il prodotto non è più sinonimo di valore, ma è solo una componente del pacchetto completo. Il *service provider* vende soluzioni adatte ai processi degli utilizzatori.

Riassumendo, lo sviluppo del *service offering* nell' *IB market* può essere ottenuto seguendo due direzioni molto diverse: lo sviluppo di contratti di manutenzione oppure lo sviluppo di servizi orientati ai processi. Queste due direzioni possono considerarsi ortogonali tra di loro nel senso che necessitano di capacità differenti e non producono sinergie. Per questo motivo Olivia e Kallenberg suggeriscono di intraprenderle in sequenza piuttosto che contemporaneamente, senza però identificare un ordine specifico di implementazione.

Step 4: Prendersi carico delle operations dell'utilizzatore finale

L'avanzamento lungo le due dimensioni dello *Step 3* porta l'azienda alla vendita di servizi puri, prendendosi carico dei rischi operazionali e dei processi dell'utilizzatore finale. Questo potrebbe portare nel mondo dei servizi operazionali. Questo *step* è però molto complicato e solitamente non viene intrapreso se non dopo un lungo periodo di affermazione dell'azienda nel mondo dei servizi.

La critica alla struttura incrementale del modello teorico

Il modello teorico di Olivia e Kallenberg è stato molto apprezzato dalla letteratura che lo ha attentamente analizzato e discusso sotto ogni singolo aspetto. Tra queste persone vi è stata anche Saara Brax. All'interno del suo paper "*A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox*", ella presenta immediatamente il lavoro di Olivia e Kallenberg (2003) sottolineando come il loro processo di trasformazione fosse stato incrementale lungo un *continuum* che andava dai prodotti ai servizi puri. La struttura stessa del modello

organizzato in vari *step* di implementazione conferma in effetti tale visione, nonostante in alcuni punti gli autori incoraggino alcuni cambiamenti “radicali” come ad esempio la fondazione di una nuova azienda completamente dedicata ai servizi piuttosto che una semplice divisione aziendale. Resta comunque il fatto che a livello generale il modello teorico si possa sicuramente considerare un modello incrementale. Saara Brax si focalizza su tale caratteristica e valuta se sia realmente la strada migliore da percorrere o se sia più adeguato un approccio radicale alla servitizzazione.

Metodologia dello studio

Il *paper* si basa sull’analisi qualitativa di un caso studio, descrivendo tutte le difficoltà affrontate da una azienda nel processo di servitizzazione. Questo caso studio è particolarmente interessante dato che in gran parte dei problemi incontrati dalla società sono riconoscibili quelli tradizionalmente identificati dalla letteratura. Tali difficoltà sono state analizzate ponendo una particolare enfasi sulla loro possibile riconducibilità a un approccio incrementale con il preciso scopo di dimostrare che seppure un approccio di questo tipo sembri meno rischioso di uno radicale, la realtà dei fatti dimostra il contrario.

L’azienda analizzata nasce come azienda manifatturiera operante su scala globale, ma intraprende poi un processo di trasformazione graduale che la porta all’offerta di un considerevole numero di servizi. Il caso studio si focalizza in particolare sulla cosiddetta *maintenance management solution* formata da servizi, informazioni e sistemi informativi. L’azienda pensava che tale soluzione potesse avere un ottimo potenziale ma i risultati non erano gratificanti, per questo motivo decise di studiare nel dettaglio la situazione attraverso numerose interviste interne ed esterne all’azienda. Vennero così sottolineate e analizzate una a una le numerose sfide e difficoltà riscontrate.

Marketing challenge

La sfida del *marketing* è un insieme di problemi rilevati dall’azienda che sono radicati nella sua origine manifatturiera. La *maintenance management solution* veniva offerta in tre pacchetti differenti:

1. Inizialmente era un *product service*, legato quindi alla vendita dei prodotti aziendali, attraverso il quale i clienti usavano il sistema informativo;

2. Similmente l'offerta venne estesa a prodotti di terze parti sotto forma di contratti di manutenzione nei quali ad usare il sistema informativo era il personale dell'azienda manifatturiera;
3. Occasionalmente vecchi clienti compravano la soluzione come un *stand-alone system* per i prodotti che già possedevano.

Alla base dell'intera soluzione era necessario che i clienti registrassero accuratamente informazioni riguardanti le *operations* e lo storico della manutenzione sul sistema informativo. Era quindi assolutamente necessaria la volontà dei clienti di cooperare. Questa non era però facile da ottenere. Gli ingegneri dovevano tentare di far capire al *management* dei propri clienti l'importanza di tale procedura al fine di ottenere ottime *performance* attraverso la *maintenance management solution*. La mancanza del supporto da parte del *management* locale è una delle principali cause dei problemi riscontrati.

Altri problemi riguardavano la mancanza in alcune aziende di computer. Tale mancanza non era stata considerata dalla società che dava per scontato la loro presenza e la loro importanza nella gestione della *solution*.

Infine il *marketing* commise un grosso errore non promuovendo a sufficienza la *solution* e trattandola come se servisse solo ad aumentare il numero delle vendite di prodotti piuttosto che a generare un *business* a sè stante.

Production challenge

Come è stato anticipato in precedenza, la *solution* necessita di numerosi dati riguardanti l'*Installed Base*. Sono infatti fondamentali informazioni riguardanti i modelli e le configurazioni di ogni singolo cliente in modo da poter gestire efficacemente la loro manutenzione. Purtroppo però queste informazioni sono difficili da ottenere per due motivi. Innanzitutto le aziende manifatturiere che hanno esternalizzato la divisione manutentiva stentano a fornire indicazioni precise riguardanti i loro prodotti a un *competitor*. In secondo luogo spesso le configurazioni dei prodotti cambiano durante l'installazione, ma queste modifiche non vengono registrate. In conseguenza a tutto ciò il sistema informativo non era perfettamente aggiornato, al contrario erano numerose le mancanze di dati e gli errori di trascrizione presenti.

Delivery challenge

I problemi riscontrati in fase di *delivery* riguardavano: problemi culturali e sfide causate da tempistiche sbagliate. I problemi culturali erano radicati in alcuni preconcetti, ad esempio gli operatori al computer davano l'impressione di non essere particolarmente indaffarati, oppure i *manager* non volevano partecipare ai *training* per non perdere di credibilità agli occhi dei dipendenti. Per quanto riguarda le tempistiche sbagliate invece, solitamente i corsi di formazione e i *training* venivano tenuti contemporaneamente all'implementazione della *solution*. Quest'ultima però portava con sé un periodo piuttosto caotico e stressante all'interno della azienda per via della trasformazione in corso. Di conseguenza coloro che partecipavano a questi corsi non riuscivano a concentrarsi pienamente ed inoltre spesso avevano ancora una idea molto vaga di quello che stava accadendo. Sarebbe stato molto più utile ripetere questi corsi in un secondo momento, quando i partecipanti avrebbero avuto la mente più sgombra ed inoltre avrebbero cominciato a sviluppare delle competenze nell'ambito in questione utili per sfruttare al massimo la formazione ricevuta.

Product-design challenge

Sicuramente i problemi legati al *design* del prodotto erano piuttosto gravi. Il sistema informativo a supporto della *solution* era difficile da utilizzare, le informazioni dovevano essere inserite manualmente senza la possibilità di una inserzione automatica. Inoltre, sistemi differenti non comunicavano tra di loro e il programma di manutenzione era inflessibile e incompatibile con gran parte dei comuni *software* presenti nelle aziende.

Tuttavia vi era un problema ben più grave che riguardava la strategia della *solution* stessa. Questa avrebbe creato valore nel lungo periodo, ma i clienti volevano risultati più a breve termine. C'era quindi un disallineamento strategico che causava una percezione del livello del servizio offerto molto bassa.

Communication challenge

Le interviste avevano sottolineato come l'azienda non avesse instaurato un efficace processo di raccolta e gestione dei *feedback* dei clienti. Questi venivano anche ottenuti dagli ingegneri in fase di installazione ma di fatto non venivano utilizzati. I clienti stessi si erano resi conto dei limiti dell'azienda dal punto di vista della comunicazione. Le loro richieste venivano passate di persona in persona, causando una inconsistenza e un ritardo nelle risposte.

Relationship challenge

Anche dal punto di vista della gestione delle relazioni con i clienti l'azienda era piuttosto carente. Quest'ultimi si lamentavano della mancanza di professionalità del personale di supporto mandato nelle loro fabbriche. Dato che la *solution* si basava sulla conoscenza dei prodotti da parte dell'azienda, questa mancanza di professionalità e competenza andava a minare l'intero *business*.

Inoltre i clienti percepivano il *service provider* come un opportunista che forniva assistenza *after-sales* solamente nel caso in cui il guasto fosse coperto da garanzia. A volte tentava addirittura di invalidare tali garanzie a causa di azioni effettuate dai clienti sul prodotto.

Analisi dei problemi riscontrati

Marketing challenge: le sfide evidenziano la necessità di una cooperazione tra *service provider* e cliente che è invece di certo molto minore nel mondo manifatturiero. È fondamentale che tutti sia all'interno che all'esterno dell'azienda capiscano il *service concept*. Inoltre il vecchio sistema di incentivi focalizzato sulle transazioni in vigore all'interno della società non supporta adeguatamente il nuovo *business*.

Production challenge: il mondo dei servizi necessita di una efficace gestione delle informazioni. Inoltre, organizzare il lavoro in progetti è ancora troppo focalizzato sulle transazioni perché i clienti hanno bisogno di supporto continuo.

Delivery challenge: nel processo di *delivery* bisogna dare la più completa attenzione al cliente nonostante questo sia estremamente complicato. Gli errori sprecano capacità, quindi la produttività è fortemente influenzata dalla qualità delle *operations*. Per questo, i servizi necessitano di supporto e di un cambiamento nel modo di pensare da parte di tutta l'azienda.

Product-design challenge: a differenza del settore manifatturiero, i servizi devono essere adattati a culture differenti. Infatti devono essere progettati in modo da supportare gli obiettivi dei propri clienti. Di conseguenza conoscere il loro business e le loro condizioni operazionali è fondamentale.

Communication challenge: mostra come il *service provider* si sia comportato in modo opportunistico nei confronti dei clienti. È necessario motivare il cliente alla creazione di una relazione. Il ruolo della comunicazione è di supporto alla co-produzione coi clienti. Di conseguenza l'azienda deve dimostrare attenzione e interesse nei confronti dei propri clienti

piuttosto che opportunismo. Si deve passare da un rapporto di tipo transazionale a uno di tipo relazionale.

Relationship challenge: dimostra come sia falsa la assunzione che per il cliente conti solo la qualità della tecnologia che sta andando a comprare. Essa in realtà è solo uno dei tanti fattori che vengono considerati in previsione dell'investimento. La percezione del rapporto col *service provider*, il supporto after sales e altre importanti valutazioni vengono fatte dal cliente durante la sua decisione di investimento.

Il paradosso

La conclusione generale è che la mentalità focalizzata sulle transazioni proveniente dal settore manifatturiero non supporta l'offerta di servizi. Per diventare un'azienda dedicata alla vendita di servizi, questi non possono semplicemente venire aggiunti mano a mano ad una precedente offerta di prodotti. Ma è necessario un approccio più radicale per sradicare la cultura manifatturiera.

Il *paradosso* è che nonostante un processo di trasformazione incrementale possa sembrare meno rischioso, diventare un *service provider* allargando mano a mano la propria offerta di servizi può creare grossi problemi visto che i servizi sono in contrasto con la orientazione transazionale. Servizi considerati secondari rispetto ai prodotti mancano di supporto, ciò comporta dei problemi nelle *service operations* e impedisce di stabilire un convincente e profittevole *service business*. In poche parole, diventare un *service provider* non riguarda solamente l'ottenimento di un vasto *portfolio servizi*, ma l'intera organizzazione deve cambiare completamente cultura e valori.

Il service paradox e come superarlo

Anche Gebauer, Fleisch e Friedli (2005) prendono come punto di partenza il modello teorico di Oliva e Kallenberg (2003). Essi, al contrario di Saara Brax (2005) accettano la transizione delle aziende lungo un *continuum* che le porta da aziende manifatturiere a *service providers*. Ciononostante individuano un nuovo paradosso non analizzato nel modello teorico e tentano di fornire delle soluzioni a tale problema.

Le ragioni per servitizzare sono molte, tra di esse le più quotate dalla letteratura sono spesso motivazioni finanziarie, di *marketing* e strategiche. Riassumendo quanto già detto in precedenza, con motivazioni finanziarie si intende per lo più la possibilità di ottenere dei

profitti; con motivazioni di *marketing* si intende la possibilità di vendere più prodotti grazie alla offerta di servizi; infine con motivazioni strategiche si intende l’opportunità di sviluppare un vantaggio competitivo rispetto ai propri *competitors* difficile da imitare per via della intangibilità dei servizi.

Teoricamente a fronte di consistenti investimenti nel settore dei servizi ci si aspetterebbe un importante aumento della percentuale di fatturato generato da esso rispetto al fatturato totale di una azienda. A volte però capita che questo importante ritorno economico non si manifesti, ma che si ottenga solamente un portafoglio servizi ampliato e dei costi da sostenere aumentati. Questa situazione viene identificata come *service paradox* ed è rappresentato nella figura 6. Le aziende manifatturiere deviano dalla “linea di trasformazione naturale” muovendosi verso il *service paradox*.

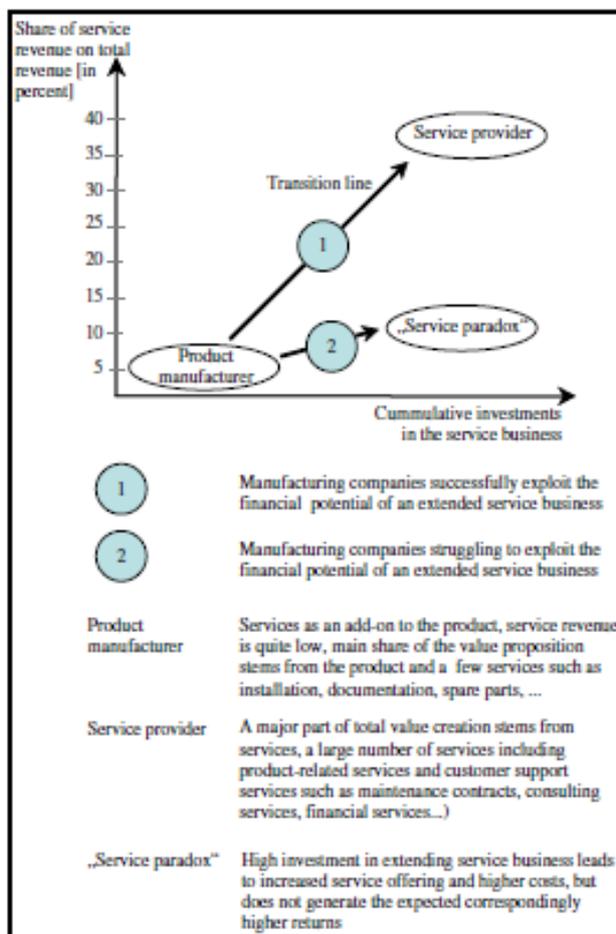


Figura 2.6: “Transition Line and Service Paradox” (Gebauer, Fleisch e Friedli 2005)

Se i servizi fossero fondamentalmente inefficaci nel generare profitto, sarebbe molto semplice spiegare come mai così tante aziende non riescano ad aumentare in modo significativo i propri profitti attraverso di essi. Tuttavia ciò non spiegherebbe come mai un numero consistente di aziende sia invece riuscita ad ottenere i risultati attesi. Tali dati sono stati ottenuti dagli autori attraverso uno studio su un campione di 199 aziende. Come si evince dalla figura 7, addirittura l' 11,1% delle aziende analizzate hanno ottenuto attraverso un processo di servitizzazione una percentuale di ricavi generati dal lato service superiore al 40% dei ricavi totali. Questo dimostra che i servizi possono portare a profitti considerevoli, ma che molte aziende non sono in grado di sfruttare il loro potenziale.

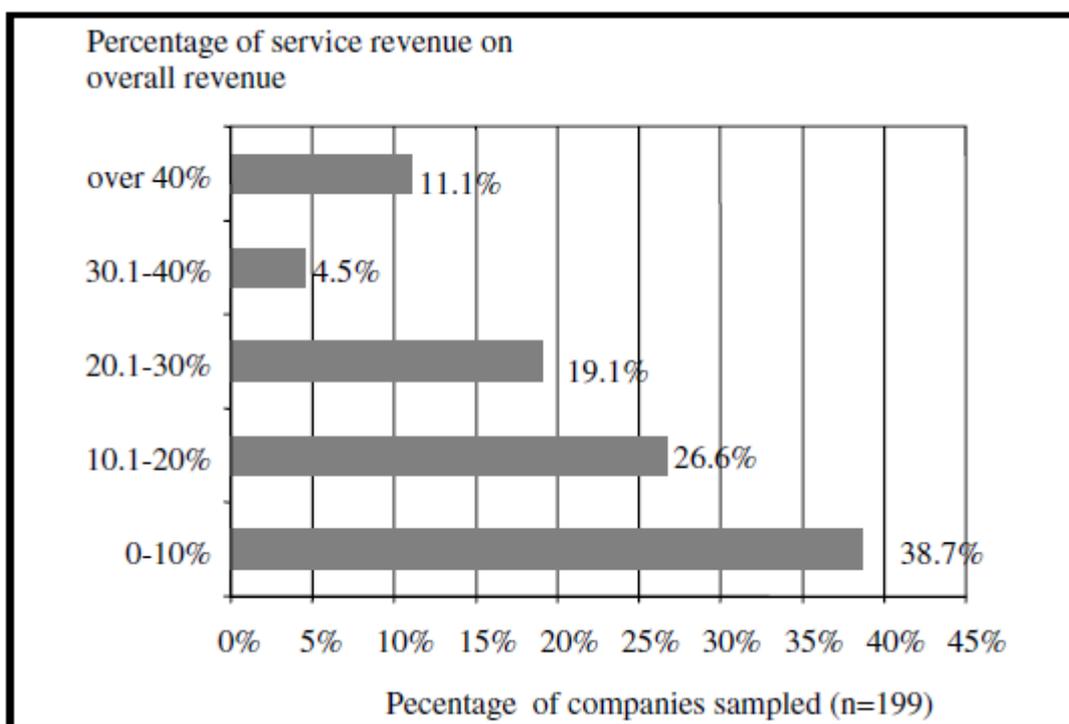


Figura 2.7: “Service Revenue in Manufacturing Companies” (Gebauer, Fleisch e Friedli 2005)

A differenza del modello teorico di Oliva e Kallenberg (2003), Gebauer, Fleisch e Friedli (2005) non si focalizzano sui vari *step* di implementazione che possono portare ad una servitizzazione di successo, ma analizzano più nello specifico quali sono i fattori aziendali che possono supportare tali *step*.

Motivazione del management a voler estendere il service business

Qualsiasi tipo di cambiamento aziendale e qualsiasi tipo strategia necessitano del completo supporto da parte del *management*. Secondo la teoria della motivazione (Vroom, 1964) la motivazione manageriale è il prodotto di tre fattori:

- quanto essi desiderino una ricompensa;
- la probabilità che i loro sforzi risultino in ottime performances;
- la probabilità che queste performances permetteranno loro di ricevere una ricompensa.

Purtroppo tutti e tre i fattori sono limitati da alcuni fenomeni cognitivi.

Il primo è una enfasi esagerata sui prodotti con caratteristiche tangibili. È un dato di fatto che il mondo dei servizi sia sbocciato relativamente recentemente. Di conseguenza in molti casi è rimasta radicata nelle persone una maggiore attenzione alle componenti tangibili del *business*. Spesso si pensa che ci si possa differenziare dai propri *competitors* solo grazie a delle nuove caratteristiche del prodotto, migliori funzionalità, disponibilità e affidabilità. In realtà la tendenza attuale è la differenziazione attraverso l'offerta di servizi. Rimane comunque il fatto che a causa di questo preconcetto i *manager* preferiscano investire in nuove risorse piuttosto che nel *business* dei servizi.

Il secondo è il mancato riconoscimento delle potenzialità economiche del *service offering* che di fatto limita gli investimenti che potrebbero venire effettuati. Come sottolinea una persona intervistata (Oliva e Kallenberg, 2003) “*Our daily business is selling multi-million Euro equipment. It was difficult for us to get excited about a maintenance contract worth €50000*”.

Il terzo, ma non in ordine di importanza, è la avversione al rischio che hanno molti *manager* delle aziende manifatturiere. Questo rischio è particolarmente sentito nelle aziende di tipo familiare, dove il desiderio della famiglia proprietaria è quello di mantenere vivo il *business* creato dai propri genitori per poterlo passare un giorno ai figli, ma è comunque forte in tutti i tipi di organizzazioni. Per quanto riguarda lo specifico rischio collegato al passaggio al mondo dei servizi, questo è generato da due fonti differenti. Innanzitutto, fornire servizi necessita lo sviluppo di nuove e rinnovate capacità nel personale aziendale. Ottenere queste capacità non è sicuramente facile e di conseguenza alcuni *manager* potrebbero temere di non riuscirci, sostenendo che questa nuova gestione vada al di là delle proprie e altrui competenze.

Dal punto di vista esterno invece, bisogna considerare che per competere efficacemente nel settore dei servizi, una azienda deve conoscere intimamente il *business*, i processi e i prodotti dei propri clienti. Non è però detto che quest'ultimi vogliano condividere tutte queste informazioni con il *service provider*.

Assestamenti aziendali per estendere il Service Business

Per implementare efficacemente una strategia legata ai servizi è necessario che vengano supportati degli assestamenti aziendali. Solitamente i più diffusi sono:

- Definire un processo di sviluppo dei servizi chiaramente definito e orientato al mercato;
- Focalizzare l'offerta di servizi di supporto ai clienti;
- Far uso del *marketing* per sviluppare le relazioni coi clienti e fornitori;
- Definire una chiara *service strategy*;
- Fondare una azienda distinta completamente dedicata ai servizi;
- Creare all'interno di essa una nuova cultura allineata ai nuovi bisogni.

Definire un processo di sviluppo dei servizi chiaramente definito e orientato al mercato

Prima di tutto, affacciandosi al mondo dei servizi è fondamentale sviluppare un orientamento al mercato che permetta di capire e interpretare i singoli bisogni dei clienti. I servizi che verranno poi prodotti dovranno rispecchiare e soddisfare tali bisogni. Di conseguenza le aziende necessitano di informazioni dettagliate per poter essere competitive. Ci sono diversi metodi per ottenere tali dati. Ad esempio si possono utilizzare questionari, sondaggi, *focus group* e molti altri ancora.

Oltre all'orientamento al mercato, bisogna sviluppare una procedura chiara e coordinata per la creazione di nuovi servizi. Solitamente le aziende manifatturiere hanno questo tipo di procedure dettagliate ma sono diverse da quelle usate per sviluppare servizi. Bisogna quindi realizzarne di nuove simili a quelle utilizzate dalle *service companies*. È pertanto utile per quanto possibile prendere spunto da aziende che sono già nel settore imparando il più possibile da esse.

Il processo di sviluppo dei prodotti deve essere definito nel dettaglio. Aziende di successo hanno diviso tale processo in cinque differenti fasi preliminari:

- Identificazione dei bisogni del mercato;

- Ideazione di nuovi servizi;
- Generazione di un *service concept* preliminare;
- Conduzione di uno studio pilota;
- Introduzione dei servizi nel mercato.

Focalizzare l'offerta di servizi di supporto ai clienti

Gli autori di questo articolo riconoscono che sono state trovate numerose categorie di servizi dalla letteratura. La loro visione, leggermente più semplicistica rispetto a quella di Mathieu, è che esistano servizi legati al prodotto venduto e prodotti di supporto al cliente. In un passaggio dal manifatturiero al mondo *service* bisogna iniziare con l'introduzione dei primi. Il loro scopo, come già detto in precedenza, è quello di assicurare un efficace funzionamento del prodotto. Il passaggio poi continua con una espansione del *service portfolio* con servizi di supporto al cliente. Il successo di questi servizi dipenderà fortemente dalla fama e considerazione che l'azienda si è guadagnata nella prima fase. Infatti la fiducia nell'azienda può portare a una riduzione del rischio percepito dal cliente che in questo tipo di operazioni solitamente è alto. Di conseguenza è fondamentale affermarsi come organizzazione nella prima fase prima di poter passare alla seconda. In un secondo momento, quindi, l'azienda entra nel mercato delle *solution* all'interno del quale bisogna creare relazioni intime coi propri clienti, in modo da conoscere adeguatamente il loro *business* e le loro *operations*. Solo in questo modo sarà possibile fornire servizi realmente efficaci.

Far uso del marketing per sviluppare le relazioni coi clienti e fornitori

Come già ampiamente spiegato da Oliva e Kallenberg (2003) la fornitura di soluzioni complete, come ad esempio i contratti di manutenzione, necessita la creazione di intime relazioni con i clienti. Riassumendo in breve quanto già detto, questo genere di soluzioni hanno un prezzo pattuito che comprende tutti i servizi forniti in un determinato periodo e permette un migliore sfruttamento della capacità. Per renderli appetibili ai clienti è però necessario creare un prezzario tangibile sulla base della disponibilità dei prodotti, assumendosi il rischio di possibili rotture che farebbe aumentare i costi per l'azienda.

Questo “*marketing delle relazioni*” deve essere sviluppato lungo tre differenti dimensioni: *external, internal and interactive marketing*. L'*external e internal marketing* riguardano il fare e mantenere le promesse. Le aziende si guadagnano la fiducia soddisfacendo le

aspettative dei propri clienti. Tutto ciò porta a un rafforzamento dell'immagine e del brand aziendale che genera importanti benefici.

Nell' *interactive marketing* sono due i punti rilevanti. Innanzitutto si deve creare una comunicazione continua tra il cliente e l'azienda. In secondo luogo è anche importante allenare e migliorare le abilità dei venditori e dei tecnici in modo che questi possano offrire servizi attivamente. Per fare questo i dipendenti devono avere una mentalità completamente differente da quella presente nel manifatturiero. L' *internal marketing* ha il compito di guidarli attraverso questo cambiamento e di infondergli i giusti valori.

Tutte queste tre dimensioni sono necessarie per un marketing focalizzato sulle relazioni che sia efficacemente legato ai bisogni dei clienti e aiuti a convincere i clienti a usufruire di più servizi.

Definire una chiara service strategy

Tutte le organizzazioni che hanno difficoltà ad ottenere elevati profitti dal mondo dei servizi non hanno definito in modo chiaro una *service strategy*. Al contrario, le aziende di successo la hanno definita in modo da promuovere e creare nuovi servizi. Essa deve incoraggiare le società a effettuare i necessari aggiustamenti e ad allocare le risorse nel modo più adeguato. Inoltre, la *service strategy* nelle aziende di successo ha una notevole influenza anche sulla *corporate strategy*. La prima deve capire, supportare e implementare la seconda, ma anche partecipare nella sua definizione. Essa può infatti fornire un vantaggio competitivo all'azienda che deve essere considerato e che può contribuire al successo dell'intera organizzazione. La *service strategy* definisce come l'azienda abbia intenzione di differenziarsi rispetto ai propri competitors attraverso i servizi. La sua implementazione è divisa in due fasi successive. Inizialmente può essere interpretata come una strategia in evoluzione dal mondo manifatturiero in cui i servizi sono ancora considerati come degli *add-on* per i prodotti. Successivamente invece l'azienda prende coscienza della loro importanza ma soprattutto della loro potenzialità di generare profitto.

Per implementare una strategia efficace sono necessari tre requisiti. Primo, la ditta deve capire che per sviluppare una *service strategy* è necessario una profonda comprensione del mercato in termini di bisogni dei clienti, potenziale del mercato e futuri trends. Secondo, dopo aver collezionato queste informazioni, tutte le aree aziendali devono venire coinvolte nel processo di sviluppo della strategia. Terzo, l'intera procedura deve risultare sistematica e

trasparente. Questa non deve però essere lineare, ma deve essere soggetta a numerosi feedback e aggiustamenti.

Fondare una azienda distinta completamente dedicata ai servizi

Secondo Schendel e Hofer (1979) le divisioni di servizi che fanno parte di organizzazioni manifatturiere devono assolutamente definire i propri obiettivi. Successivamente devono essere stabilite delle priorità negli obiettivi in modo da gestire possibili conflitti e per chiarire la gerarchia degli obiettivi che verrà utilizzata per formulare la *corporate strategy*. L'azienda deve operare professionalmente misurando e valutando numerosi fattori come la *customer satisfaction* e il successo del *business*.

Come accennato precedentemente, Oliva e Kallenberg sostengono che le aziende di servizi che hanno più successo sono quelle che si sono separate completamente dalla società "madre" manifatturiera e che hanno quindi delle chiare responsabilità nel produrre profitto. Imprese di successo, inoltre, associano il raggiungimento degli obiettivi delle singole persone al sistema di incentivi in modo da guadagnarsi un loro maggiore impegno e dedizione. In questo modo inoltre si riesce a comunicare ai dipendenti quanto il raggiungimento dei loro obiettivi contribuisca al successo della strategia aziendale.

Inoltre questa nuova azienda richiede una forza vendita dedicata, i propri tecnici e un sistema informativo per monitorare le *operations* ma anche per creare la necessaria trasparenza informativa attraverso l'organizzazione in modo da dimostrare l'impatto dei servizi in termini di profitto.

Creare all'interno di essa una nuova cultura allineata ai nuovi bisogni

Tutte le imprese manifatturiere che non hanno mai inserito degli obiettivi riguardanti i servizi all'interno della loro strategia necessitano un cambiamento profondo a livello della cultura, del clima e dei valori aziendali. I valori di queste aziende, infatti, si focalizzano sull'efficienza, sulle economie di scala e sulla nozione base che flessibilità e varietà sono costose. Una organizzazione di servizi ha ben altri valori, come ad esempio l'innovazione, la customizzazione e la concezione che flessibilità e varietà creano profitti. Come è possibile notare, vi sono delle incompatibilità tra questi due tipi di cultura aziendale. La sfida per i *manager* è quella di gestire la relazione tra queste due culture presenti all'interno della azienda. Questo non significa eliminare la vecchia (che è ancora efficace per il settore manifatturiero) sostituendola con la nuova, ma trovare un equilibrio tra di esse.

Creare una *service culture* all'interno di una azienda manifatturiera è un processo lungo e faticoso. Spesso sono necessari diversi anni per riuscirci. Per ottenere tutto ciò, bisogna cambiare mentalità e superare i precedenti preconcetti ad ogni livello aziendale, dal presidente della società ai dipendenti comuni. Ad esempio i *manager* devono cambiare completamente la percezione che hanno dei servizi (come detto in precedenza) riconoscendo la loro profittabilità e smettendo di considerarli come un semplice mezzo per vendere più prodotti. Questa nuova prospettiva deve essere poi infusa nei dipendenti che, abituati a fornire i servizi iniziali gratuitamente, potrebbero avere difficoltà nel riconoscere le opportunità offerte da questo *business*.

Ostacoli all'implementazione di questi cambiamenti organizzativi

A questo punto è abbastanza chiaro quali siano gli *step* necessari per una efficace servitizzazione (modello teorico di Olivia e Kallenberg) e quali siano i cambiamenti all'interno dell'organizzazione che possano supportare adeguatamente tali *step*. Quello che rimane difficile da capire, è come mai così poche aziende siano riuscite a seguire queste "istruzioni" con successo. La causa principale è dovuta al sorgere di alcuni effetti imprevisti in fase di implementazione dei cambiamenti organizzativi.

Credibility Gap

In molte circostanze il *management* è convinto delle opportunità offerte dal mondo dei servizi e si realizza quindi una vera e propria spinta manageriale (*managerial-push*) che porta l'azienda ad estendere il *service business*. Tale spinta, che in prima istanza è sicuramente necessaria, deve però successivamente essere sostituita da un effetto *pull* da parte dei dipendenti. Essi devono capire chiaramente il motivo per cui il *management* sta spingendo per affacciarsi in un nuovo mercato, deve essere quindi spiegato loro i benefici e i risultati che potrebbero essere conseguiti. Come risultato si ottiene un impegno straordinario da parte loro, che sfocia in una partecipazione attiva attraverso la formulazione di proposte per nuovi servizi. A questo punto l'azienda non è più spinta dal *management* verso la servitizzazione, ma è letteralmente trainata da tutti i suoi dipendenti. Ovviamente bisogna prima riuscire ad alimentare la loro motivazione. Quest'ultima viene fortemente influenzata da due fattori: le aspettative e i risultati percepiti. Come è intuibile, i dipendenti avranno una predisposizione positiva alla servitizzazione nel momento in cui i risultati ottenuti dal *service business* dovessero eccedere le aspettative che erano state create. Tali aspettative dipendono dagli obiettivi che vengono stabiliti dal *management*. Se questi dovessero essere troppo pretenziosi,

finirebbero col minare il potenziale successo della divisione *service*. Infatti, si verrebbe a formare il cosiddetto *credibility gap*, ovvero la percezione da parte dei lavoratori che gli obiettivi fissati siano irraggiungibili. La definizione degli obiettivi è quindi un'altra parte fondamentale del processo di implementazione di una *service strategy*. Questi devono essere scelti in modo appropriato, magari con la collaborazione dei dipendenti, col fine di ottenere il loro massimo impegno possibile.

Service quality erosion

Una volta che i dipendenti hanno assunto un ruolo attivo nell'implementazione degli aggiustamenti organizzativi, dovranno dedicarci del tempo. Ovviamente essi hanno delle risorse limitate che dovranno essere divise tra queste nuove attività e lo svolgimento delle operazioni quotidiane. La letteratura suggerisce che i dipendenti che svolgono dei particolari lavori, sono i migliori esperti in azienda riguardo ad essi e devono essere i responsabili dei cambiamenti che li riguardano. Questa strategia porta a due vantaggi. Innanzitutto, essi sono già a conoscenza della attuale configurazione aziendale e quindi si riduce la quantità di tempo necessaria per reperire le informazioni. In secondo luogo, essi hanno un forte interesse nell'implementare cambiamenti organizzativi che hanno essi stessi sviluppato.

Come è intuibile, investire delle risorse nell'implementazione di cambiamenti organizzativi ha degli effetti sulla *service quality*. Infatti, essa è stata definita (Stermann e Olivia, 2001) come una funzione del tempo dedicato ad ogni ordine. I lavoratori avranno meno tempo da dedicare ai vari ordini perché una parte del loro lavoro sarà dedicata all'implementazione dei cambiamenti. Tutto ciò porterà quindi, nel breve periodo, ad un effetto di diminuzione della qualità del servizio offerto chiamata *service quality erosion*. Le conseguenze possono essere significative per una azienda. Ad esempio potrebbero aumentare sensibilmente il numero delle lamentele, oppure potrebbe diminuire la *customer satisfaction* e la *customer loyalty*. Dei problemi di questo tipo potrebbero facilmente minare il successo futuro dell'impresa se presi sottogamba.

La naturale soluzione è quella di prevedere la *service quality erosion* e prevenirla espandendo la capacità attraverso l'assunzione di forza lavoro. La figura successiva rappresenta proprio l'impatto che dei cambiamenti hanno avuto sulla *customer satisfaction* di due aziende differenti, delle quali la prima non aveva preceduto il periodo di transizione con una espansione della capacità e ha sofferto quindi di una maggiore *service quality erosion*.

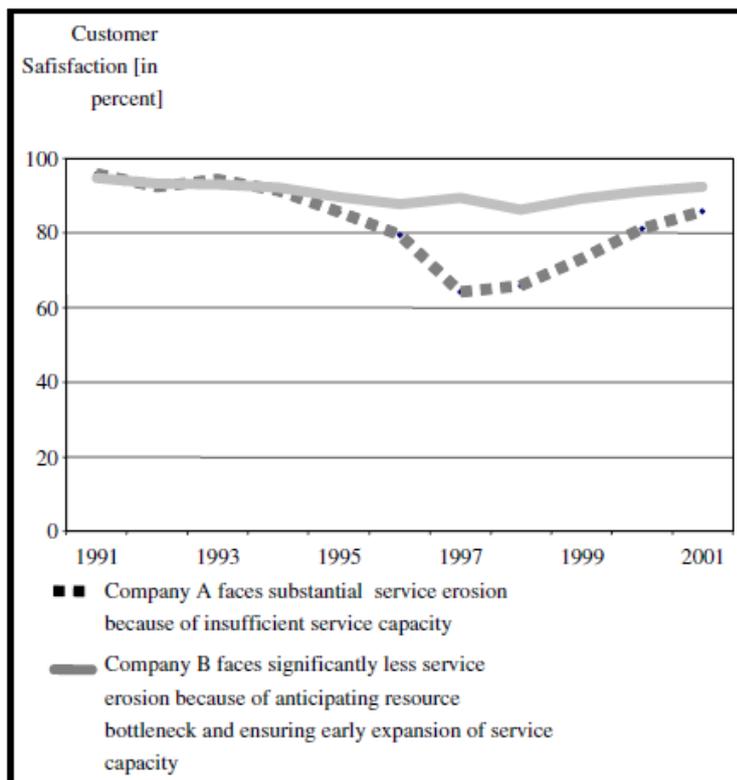


Figura 2.8: “Service quality erosion” (Gebauer, Fleisch e Friedli, 2005)

Miglioramenti primari e secondari

Esistono due modi diversi per implementare i cambiamenti fin qui discussi. Questi sono definiti miglioramenti primari e secondari. I miglioramenti primari sono delle reazioni a dei problemi riscontrati nelle attività quotidiane e mirano a risolverli nel minor tempo possibile. Nella vita di tutti i giorni, questi potrebbero essere rappresentati dall’espressione idiomatica “tappare una falla con una pezza”. Questi miglioramenti quindi sono sempre in risposta ad un precedente problema e si preoccupano di risolvere solo esso. I miglioramenti secondari, invece, sono più lungimiranti. Questi sono delle azioni correttive che mirano a prevenire dei possibili problemi del futuro. Il loro orizzonte temporale è quindi sul lungo termine.

Purtroppo molto spesso i lavoratori tendono a concentrarsi solamente sui miglioramenti primari. Il motivo principale è che essi sono più ovvi, tangibili e facili da riconoscere rispetto ai secondari. Questo è però un approccio del tutto sbagliato dato che l’importanza dei miglioramenti secondari è sicuramente maggiore. Di conseguenza è compito dell’azienda spingere i propri dipendenti a concentrarsi sui miglioramenti secondari, ad esempio utilizzando le tecniche spiegate nel *Total Quality Management*.

2.8 Conclusioni

Al termine di questa dettagliata analisi della servitizzazione vale la pena riassumere in qualche riga quanto è emerso. Innanzitutto essa viene perseguita da numerose aziende per gli importanti benefici che possono essere ottenuti. In particolare, abbiamo identificato tre tipi differenti di *drivers* che spingono le società all'introduzione di una *service strategy*:

- Finanziari;
- Strategici;
- *Marketing*.

I *drivers* finanziari consistono nell'aumento del profitto aziendale e della stabilità delle entrate. I *drivers* strategici sono però altrettanto importanti, dato che dei contratti di manutenzione, ad esempio, comporterebbero una maggiore stabilità delle entrate, una più precisa previsione della domanda e una migliore utilizzazione delle risorse aziendali. Infine per quanto riguarda i *drivers* strategici, la letteratura si focalizza sul conseguimento di un vantaggio competitivo e sulla creazione di barriere alla competizione.

Ognuno di essi è stato ampiamente descritto dalla letteratura che, infatti, si è focalizzata maggiormente sulla loro definizione e ha invece trascurato i costi che possono emergere con l'implementazione di una strategia di servitizzazione. Nonostante questo argomento non sia stato sufficientemente trattato ed analizzato dai letterati, Mathieu (2001) ha individuato due tipi di costi principali che devono essere sostenuti durante il processo di servitizzazione:

- Costo competitivo;
- Costo politico.

L'azienda manifatturiera che decide di entrare nel *service market* si troverà a dover competere con molti nuovi soggetti all'interno di un mercato sconosciuto. Pertanto deve impiegare ingenti risorse finanziarie per costruirsi il proprio vantaggio competitivo in modo da risultare efficiente anche all'interno di questo nuovo ambiente. Questo è il significato del costo competitivo.

Inoltre, una strategia di servitizzazione potrebbe essere vista sia come una minaccia che come una opportunità dalle sue varie divisioni. Di conseguenza nel caso in cui una di esse sentisse il proprio ruolo e la propria importanza messi in discussione da questa innovazione, essa si opporrebbe alla sua adozione. È pertanto necessario che l'implementazione sia supportata da

un processo politico che genererà ovviamente dei costi. Questo è il significato del costo politico.

Dopo aver definito i *drivers* e i costi associati alla servitizzazione, ci siamo focalizzati sull'identificazione di un processo da seguire per non rischiare di fallire l'implementazione di questa nuova strategia. Abbiamo pertanto utilizzato il modello teorico di Olivia e Kallenberg il quale identifica i vari *step* che caratterizzano il processo di transizione e sviluppa per ognuno di essi una teoria di processo per la sua implementazione. I due autori, inoltre, hanno analizzato le varie sfide e problemi che devono essere affrontati dalle aziende durante ognuno di questi *stage*. Gli *step* su cui si basa il modello teorico sono:

- Consolidare l'offerta di servizi legati ai prodotti;
- Entrare nell'*IB market*;
- Espandere il *service offering* nell'*IB market*;
- Prendersi carico delle *operations* dell'utilizzatore finale.

Questo processo di transizione è stato attentamente analizzato dalla letteratura negli anni seguenti alla sua pubblicazione. È stato unanimemente riconosciuta la sua validità, tuttavia sono state sollevate alcune critiche. Ad esempio, Saara Brax ha contestato l'utilizzo di una trasformazione incrementale sostenendo che, seppur essa possa sembrare meno rischiosa, diventare un *service provider* allargando mano a mano la propria offerta di servizi può creare grossi problemi dato che essi sono in contrasto con l'orientazione transazionale. Pertanto l'autrice suggerisce l'utilizzo di un approccio più radicale.

Infine abbiamo presentato il *service paradox* individuato da Gebauer, Fleisch e Friedli (2005). Questo paradosso consiste nel fatto che molte aziende non riescano a ottenere l'importante ritorno economico promesso da una strategia di servitizzazione, ma che ottengano solamente un portafoglio servizi ampliato e dei costi da sostenere aumentati. Gli autori quindi analizzano più nello specifico quali siano i fattori aziendali che possono supportare gli *step* del modello teorico di Oliva e Kallenberg (2003).

Abbiamo così raggiunto lo scopo di questa sezione teorica, ovvero una descrizione completa del fenomeno della servitizzazione che curasse ogni suo aspetto. A questo punto possiamo passare alla definizione del fenomeno del *service recovery*.

3 Service Recovery. Errare è umano, rimediare è divino.

3.1 Introduzione

Gli errori sono una parte imprescindibile del mondo dei servizi. Per quanto le aziende provino fortemente a fornire servizi perfetti, prima o poi capiterà qualche ritardo, qualche rottura o qualche difetto. Possiamo quindi affermare che gli errori sono inevitabili, ma i clienti insoddisfatti non lo sono. Nonostante i problemi emersi durante un *service delivery* possano sembrare una catastrofe, in realtà essi offrono l'opportunità alle aziende di risolverli, andando al di là dei propri doveri e conquistando così la fiducia dei clienti. In altre parole, un'efficace gestione delle lamentele e dei reclami, può trasformare dei clienti arrabbiati e insoddisfatti in clienti fedeli. Tale fedeltà porta con sé dei benefici economici considerevoli dato che è significativamente più costoso attrarre nuova clientela piuttosto che mantenere quella già esistente. I vantaggi ottenibili attraverso un'efficace *recovery* valgono ovviamente sia per il settore manifatturiero che per quello dei servizi, ma sono amplificati nel secondo caso. Il motivo principale è radicato nella natura fortemente intangibile dei servizi, per la quale essi vengono percepiti come un acquisto più rischioso ad esempio di semplici prodotti fisici. Gran parte di questo rischio è associato al modo in cui il servizio verrà "performato" dal *service provider*. Lo scopo di un'efficace *service recovery* è quindi quello di proiettare nelle menti dei consumatori un'immagine di garanzia, che li rassicuri diminuendo così il rischio da essi percepito.

Il *service recovery* è particolarmente importante se si considera che in gran parte dei casi i clienti insoddisfatti decidono di non manifestare la loro insoddisfazione al *service provider*, cambiando semplicemente fornitore e danneggiando il precedente attraverso un cattivo *word of mouth* (raccontando ai propri conoscenti la pessima esperienza personale). Quei pochi che decidono invece di lamentarsi forniscono all'azienda importanti informazioni utilizzabili per migliorare la *customer satisfaction*. Le aziende che non sfruttano questo tipo di *feedback* perdono un'importante opportunità e vanno incontro a una serie di conseguenze come un peggioramento della *service quality* e della *customer satisfaction*, una minor fidelizzazione dei clienti, una diminuzione del *market share*, l'utilizzo di strategie di *marketing* più costose, l'incapacità di correggere e migliorare i propri processi secondo i suggerimenti della clientela e molte altre. Per evitare quindi questa serie di conseguenze, le aziende devono incoraggiare i

clienti a lamentarsi, fornendogli i mezzi per poterlo fare, e agire di conseguenza facendo in modo che questi suggerimenti non vadano perduti.

Data questa breve introduzione, andremo ora ad analizzare più nel dettaglio il fenomeno del *service recovery*. In particolare, questa sezione è strutturata in sei parti principali:

- Breve definizione generale;
- Descrizione delle caratteristiche che una azienda deve possedere per poter effettuare delle *recovery* efficaci;
- Studio degli ostacoli alla sua implementazione e possibili soluzioni;
- Short term vs long term: utilizzo strategico del *service recovery*;
- Descrizione e discussione del *recovery paradox*;
- Conclusioni.

3.2 Service recovery: definizione e storia del fenomeno

Per risalire alle origini del termine *service recovery* bisogna tornare indietro nel tempo fino al 1990 quando Zemke e Bell pubblicarono nella rivista *Training* il loro articolo “*Service recovery: doing it right the second time*”. All’interno di questa pubblicazione, essi diedero per la prima volta il nome ad un fenomeno che era stato già individuato negli anni precedenti ma che non era ancora stato definito descrivendolo come “un processo per riportare dei clienti danneggiati allo stato di soddisfazione nei confronti dell’azienda dopo che un servizio ha fallito di rispettare le aspettative”. Essi furono quindi dei pionieri, come lo erano stati Vandermerwe e Rada nel campo della servitizzazione, ma il loro splendido lavoro venne subito messo in ombra da un vero e proprio articolo rivoluzionario pubblicato nello stesso anno da Hart e da tutti considerato la pietra miliare dell’argomento: “*The Profitable Art of Service Recovery*”. All’interno di questa pubblicazione (che verrà approfondita nella prossima sezione) l’autore descrisse la cosiddetta *road to service recovery*, ovvero le sette capacità fondamentali che un’azienda deve sviluppare per eccellere nella gestione dei *service failure*.

Secondo Zemke e Bell (1990) il *service recovery* può essere vista come parte integrante della gestione qualità e il suo fine ultimo è quello di mantenere le relazioni coi clienti. Questa affermazione è basata sulla premessa che la *customer satisfaction* assicura la fedeltà dei clienti, la loro intenzione di acquistare nuovamente dallo stesso *service provider* e quella di fornire un *word of mouth* positivo. Un efficace *service recovery*, inoltre, porta a una percezione migliore della qualità dei prodotti e servizi già acquistati, un miglioramento delle

competenze dell'azienda percepite dal cliente e un'immagine positiva in termini di qualità e valore percepiti.

Fallire nell'assicurare la *customer satisfaction* per mezzo del *service recovery* può comportare invece una diminuzione della *customer confidence*, la perdita di clienti, un *word of mouth* negativo, una possibile pubblicità negativa ma anche i costi diretti associati al nuovo esequimento del servizio.

In poche parole, il vero test di attaccamento alla *service quality* e alla *customer satisfaction* per una azienda dipende dal modo in cui essa reagisce al mancato raggiungimento delle aspettative da parte dei clienti (Zemke e Bell, 1990).

È importante sottolineare però che alcune caratteristiche del *service recovery* vanno contro i principi stessi del *quality management*. Come Hart (1990) fa notare, infatti, le aziende che hanno deciso di adottare filosofie come il *total quality management* possono incontrare delle difficoltà nell'implementazione di un efficace *service recovery*. Esse, infatti, si sono focalizzate sul miglioramento continuo dei propri processi e dei propri sistemi di gestione perseguendo come obiettivo ultimo il raggiungimento di una *service delivery* priva di errori. Per ottenere tutto ciò sono state introdotte delle tecnologie sofisticate e sono state attuate delle *policies* severe col fine di controllare il comportamento dei lavoratori. L'idea era quella di fare in modo che anche un dipendente poco motivato fosse in grado di fornire dei servizi di elevata qualità. Usando una citazione di Hart (1990): "*Companies have made service delivery idiot-proof. But idiots can't solve problems*". Così facendo queste aziende hanno sviluppato e migliorato i propri processi avvicinandosi alla perfezione, che però ovviamente non è mai stata raggiunta. Come detto in precedenza, infatti, nel mondo dei servizi non importa quanto siano rigorose le procedure, quanto sia esperto e allenato il personale e quanto sia avanzata la tecnologia, la perfezione non è raggiungibile. Ci saranno sempre delle variabili fuori dal controllo aziendale che genereranno degli errori nel *service delivery*. Quando sorgono questi problemi, i clienti sono delusi e spesso il sistema di *delivery* non è pronto a reagire rapidamente a queste eccezioni. Gran parte delle aziende infatti non sono in grado di gestire i *failure* e i loro magri tentativi di rispondere alle lamentele dei clienti non fanno altro che peggiorare la situazione. Il modo più sicuro per assicurare una *recovery* efficace è quello di dare più potere ai dipendenti che compongono il *front office* permettendogli di identificare i problemi e trovare delle soluzioni nel minor tempo possibile: esattamente tutto quello che gli è stato impedito di fare dal *quality-control movement* (Hart, 1990). Ai dipendenti è stato

infatti insegnato che non devono provare ad alterare la routine. Anche se loro avessero il desiderio di venire incontro al cliente, essi sono frustrati dal fatto che ciò non gli è permesso. Ancora peggio è il caso in cui essi non ne siano comunque in grado. Troppo spesso si sentono scuse del tipo “Non è colpa mia”, “Non è nel computer”, “Devo chiederlo al mio superiore”. Mentre vengono campate in arie scuse di questo tipo, i clienti rinunciano alle loro lamentele e se ne tornano a casa portando con sé tutta le negatività suscitata da questa esperienza.

Ovviamente la soluzione non è quella di abbandonare completamente questa filosofia che mira alla perfezione dei processi attraverso la stesura di rigide procedure, ma di integrarla attraverso i principi del *service recovery*. Le aziende dovrebbero quindi essere a proprio agio sia con le regole che con le eccezioni, dovrebbero sviluppare la capacità di riconoscere le opportunità offerte dal *service recovery* e le abilità necessarie a gestirla.

Riassumendo in poche parole il significato del *service recovery*, essa si riferisce alle azioni che un'azienda intraprende in risposta a un *service failure*. Gestire questi problemi in modo efficace influenza in modo radicale la reputazione di un *service provider*. I motivi che hanno portato ad un forte interessamento in questa disciplina sono radicati nelle conseguenze e nei benefici che essa può comportare. Per quanto riguarda le conseguenze, l'insoddisfazione dei clienti può portare al cambiamento del service provider e quindi a una perdita di *customer lifetime value*. I benefici invece che si possono ottenere sono un incremento della *customer satisfaction*, del *word of mouth*, della *customer loyalty* e della *customer profitability*.

3.3 The Road to Service Quality

Passiamo ora al secondo argomento della sezione dedicate al *Service Recovery*. Fino ad ora abbiamo accennato solamente di cosa essa sia e dei vantaggi che essa possa portare. A questo punto risulta interessante cercare di capire quali siano le capacità che una azienda debba sviluppare per poter eccellere in questo campo. Queste caratteristiche necessarie sono state per la prima volta identificate proprio da Hart (1990) e da quel momento sono state accettate unanimemente dalla comunità letteraria. Solo attraverso lo sviluppo di esse una azienda potrà ottenere un vero e proprio vantaggio competitivo attraverso il *Service Recovery*. Andiamo ora ad elencare quali siano queste capacità individuate dal presidente del TQM Group di Cambridge (Hart):

- Misurare i costi;
- Facilitare il raccoglimento delle lamentele;

- Anticipare i bisogni di *recovery*;
- Agire velocemente;
- Formare la forza lavoro;
- Dare più potere alla *front line*;
- Chiudere il *loop*.

Nei prossimi paragrafi ognuna di queste capacità verrà analizzata singolarmente spiegandone il significato ed evidenziando il contributo che essa può portare alla gestione dei *failure*.

Misurare i costi

Alla base di ogni gestione efficace vi è un sistema di misurazione. Questo è particolarmente vero nel caso del *service recovery* dato che molto spesso viene sottostimata la perdita economica causata da un cliente insoddisfatto e di conseguenza non si prendono delle opportune precauzioni manageriali per evitare queste situazioni. I manager solitamente si concentrano solamente sull'attrarre dei nuovi clienti che però potrebbero portare poco profitto alla azienda, piuttosto che andare incontro ai clienti già esistenti che sono invece economicamente molto più convenienti. Delle misurazioni sono quindi assolutamente necessarie per far notare ai manager questa situazione e portarla alla loro attenzione. Infatti ciò che viene misurato spesso corrisponde a ciò che da essi viene realmente gestito. Ogni singolo errore a cui va incontro l'azienda comporta dei costi. Alcuni prendono la forma di rimborsi, altri di riparazioni, altri ancora di sostituzioni. A prescindere dalla forma assunta, questo tipo di costi gravano unicamente sulle spalle della azienda. Ma è importante notare che essi non siano gli unici costi generati dai *failure*. Vi sono dei ulteriori costi che vengono sostenuti dai clienti insoddisfatti, ad esempio le spese telefoniche causate dalle chiamate effettuate per tentare di risolvere il problema o il tempo che essi vi hanno dedicato. Un altro tipo di costi sostenuti dal cliente sono quelli che sono stati generati indirettamente dagli errori nel *service delivery*. In generale comunque le aziende tendono a non vedere questi costi nascosti e quindi a non considerarli. Ciononostante i clienti li notano e il modo in cui essi vengono gestiti dal *service provider* ha un forte impatto sulla loro soddisfazione finale. Un'azienda che vuole quindi eccellere nel mondo dei servizi dovrà andare leggermente oltre ai classici rimborsi e tentare di coprire tutti i costi associati a un *service failure*. È però evidente che in alcune situazioni ciò non sarà possibile. Prendiamo ad esempio che a causa della cancellazione di un volo una persona non possa prendere parte a un incontro che potrebbe essere importante ad esempio dal punto di vista affettivo o lavorativo. Nessun

assegno potrebbe riportare le cose al suo posto. In questo caso la azienda deve andare ulteriormente oltre, manifestando il proprio sincero dispiacere per l'accaduto e quindi esponendosi soprattutto da un punto di vista umano. Solo la combinazione di un risarcimento materiale e immateriale spesso riesce a soddisfare completamente i propri clienti.

Facilitare il raccoglimento delle lamentele

“Ogni problema riscontrato da un cliente è un’opportunità per il *service provider*”. Questa frase scritta da Hart (1990) nel suo articolo è probabilmente una delle più significative dell’intero movimento culturale. Una lamentela non è un dramma, non è qualcosa di negativo, ma anzi è qualcosa che può aiutare l’azienda a migliorarsi e a dimostrare l’attaccamento alla propria clientela. Anche quando il problema non è riconducibile a delle responsabilità della azienda, se essa cerca comunque di risolverlo si guadagnerà la fedeltà più completa da parte dei clienti.

Ovviamente per poter risolvere un problema questo deve essere prima identificato. Ciò non deve assolutamente essere dato per scontato, infatti secondo Tax e Brown (1998) una percentuale di clienti insoddisfatti compresa tra il 5% e il 10% decide di lamentarsi inseguito a un *service failure*. La restante parte della clientela decide di cambiare silenziosamente *service provider* oppure sceglie semplicemente di vendicarsi nei confronti dell’azienda facendogli una cattiva pubblicità. Le società riescono quindi a vedere solamente la punta dell’iceberg e sono completamente a sconoscenza della maggior parte dei clienti insoddisfatti. Ma come mai gran parte di essi decide di non lamentarsi? Solitamente le motivazioni sono piuttosto semplici e ne sono state identificate quattro di principali:

1. Credono che l’organizzazione non prenderà provvedimenti;
2. Non vogliono doversi confrontare con il responsabile del disservizio;
3. Sono incerti riguardo ai propri diritti e ai doveri dell’azienda;
4. Sono consapevoli degli elevati costi da sostenere per potersi lamentare e del tempo necessario per farlo.

Detto questo, è chiaro che le società debbano cercare di fornire tutto il supporto e l’assistenza possibile ai clienti per convincerli ad esprimere la propria opinione. I clienti che di propria iniziativa decidono di lamentarsi sono solamente una piccola eccezione all’interno dell’enorme numero di clienti insoddisfatti ma silenziosi. Ci sono diversi modi attraverso i quali le aziende possono favorire la libera espressione della propria clientela: stabilendo degli

standard di performance, comunicando l'importanza del *service recovery*, sollecitando i clienti a lamentarsi e spiegandogli come farlo, utilizzando dei supporti tecnologici.

Gran parte dei clienti non ha delle chiare aspettative per quanto riguarda i servizi che stanno acquistando e questo è uno dei motivi per i quali essi decidono di non lamentarsi. Per questo motivo è importante stabilire degli standard di performance e comunicarli all'esterno attraverso, ad esempio, delle garanzie di servizio. Così facendo, non solo si controllano meglio le aspettative che i clienti devono avere, ma si potrebbe autorizzare un processo di *service recovery* ancora prima che il cliente abbia avuto la possibilità di lamentarsi. Ad esempio, alcuni ristoranti hanno stabilito che se un cliente dovesse aspettare più di 10 minuti per potersi sedere al proprio tavolo, gli verrà offerto un aperitivo per scusarsi dell'attesa. Così facendo si precede quindi il cliente stupendolo piacevolmente.

È poi di fondamentale importanza diffondere una cultura all'interno dell'azienda che supporti il *service recovery*. Per fare questo è necessario comunicare i valori aziendali e spiegare ai dipendenti il loro ruolo all'interno di questo processo, convincendoli della sua importanza per il successo aziendale. Il lavoro fatto dai lavoratori è essenziale, perché sono essi ad essere realmente a contatto con i clienti nella realtà quotidiana e quindi devono essere in grado di riconoscere e risolvere qualsiasi tipo di problema.

Spesso i clienti non si lamentano perché non gli è completamente chiaro il modo in cui ciò debba essere fatto. Per questo motivo, alcune aziende gli spiegano esplicitamente gli step da seguire per far sì che la loro voce arrivi correttamente al destinatario. Inoltre viene spiegato anche cosa essi debbano aspettarsi dal *service recovery*. In questo modo non solo s'invogliano i clienti ad esprimere liberamente la propria insoddisfazione, ma inoltre si definisce chiaramente il processo di risposta alle loro lamentele, migliorandolo e rendendolo più reattivo.

L'ultimo stratagemma a disposizione delle aziende, ma di certo non ultimo per importanza, è l'utilizzo di tecnologie che supportino i clienti all'interno del processo di lamentela. Le modalità in cui questo può essere fatto sono innumerevoli. Tra le più citate spiccano sicuramente l'utilizzo di numeri verdi e di siti aziendali. Nel primo caso, si permette al cliente di contattare in modo facile e gratuito l'azienda. Per dare una dimensione al fenomeno dei numeri verdi, basti pensare che negli Stati Uniti il numero delle chiamate annuali agli *800-numbers* è passato da 7 milioni nel 1970 a 10 miliardi nel 2000. Questo è sicuramente un dato significativo che dimostra come il loro utilizzo sia ormai di uso comune. Per quanto riguarda

invece l'utilizzo di siti Internet, essi vengono utilizzati per facilitare il processo di *recovery*. Uno degli esempi più famosi in tal senso è l'azienda Cisco Systems. Essa è stata una delle prime società a creare un *database* che permette una ricerca, attraverso l'utilizzo di parole chiave, delle domande più frequenti sollevate dai clienti e delle relative risposte. In realtà il sistema utilizzato da questa azienda non si limita a questo ma ha una enormità di ulteriori caratteristiche che però non ha senso approfondire in questa sede.

Anticipare le esigenze di recovery

Le società possono ridurre il range di ricerca di problemi (opportunità) monitorando alcune particolari aree dell'azienda e rivolgendosi ad esse nelle loro *service-recovery strategies*. Ciò significa che alcune aree sono sicuramente più inclini ad essere esposte a possibili problemi. Ad esempio tutte le aree in cui è necessario coordinare e programmare delle interazione tra persone, tecnologia e materiali son solitamente più soggette agli errori. In questo caso infatti, un piccolo sbaglio potrebbe innescare un insieme di errori a catena rendendolo via via sempre più grave. È quindi molto importante identificare chiaramente i processi e le attività più suscettibili all'errore e analizzarle attentamente cercando di prevenire i *failure*.

Un'altra situazione a cui devono fare particolarmente attenzione le aziende è l'introduzione di nuovi prodotti / servizi. Durante la fase di lancio, infatti, manca di fatto una profonda conoscenza sia da parte del personale che da parte degli utilizzatori che può portare alla confusione. A tal riguardo Hall (1990) porta come esempio il caso del Dallas-Fort Worth International Airport. Quando esso venne aperto, provocò una enorme confusione tra i passeggeri. L'aeroporto aveva infatti un *design* e una dimensione inusuali, ma soprattutto era il primo ad aver incluso un sistema di *tapis roulant* che trasportava i clienti da un gate all'altro. Ci vollero alcuni mesi prima che i viaggiatori si abituassero a questa nuova comodità ma fu anche necessario cambiare il layout dell'aeroporto ed inserire numerosi indicazioni.

Infine vi sono anche dei settori che sono particolarmente propensi alla generazione di errori. È il caso in cui il *turnover* dei dipendenti è particolarmente elevato e di conseguenza essi hanno poca esperienza. È necessario quindi monitorare attentamente questa situazione per evitare dei possibili disservizi.

Ciò che appare chiaro è questo punto è che è sicuramente importante per un'azienda essere in grado di risolvere i problemi quando questi capitano, ma non ci si deve fermare a svolgere questo compito, bisogna studiare attentamente i vari errori presi nel loro complesso e

tentando quindi di estrapolare informazioni utili come ad esempio dove e quando essi si verificano più frequentemente. Il *service recovery* non si deve limitare a sistemare le cose una volta accadute, deve anche cercare di prevenirle o se non altro di individuare le situazioni in cui è più probabile che degli errori possano essere commessi, in modo da essere poi reattiva nella risposta.

Agire velocemente

Nel paragrafo precedente abbiamo sottolineato quanto sia fondamentale individuare velocemente dei possibili disservizi, magari ancora prima che essi accadano. Ciò è però utile solamente se l'azienda è in grado di reagire altrettanto velocemente, altrimenti sarebbe stato tutto inutile.

Secondo uno studio, la gravità dei problemi occorsi durante un *service delivery* aumenta molto rapidamente col passare del tempo. Di conseguenza l'opportunità di dimostrare il proprio dispiacere per l'accaduto e di rimediare è fugace, soprattutto quando il problema è riconducibile ad un errore dell'azienda. Vi è solo una piccola finestra temporale all'interno della quale bisogna agire. In generale l'azienda deve cercare di focalizzarsi sull'immediato completamento del servizio. Se si dovesse riuscire a reagire rapidamente, le probabilità che il *service recovery* venga accettata dal cliente aumentano considerevolmente. In gran parte dei casi basterà quindi solamente la ripresa del servizio e delle scuse sincere per riottenere la soddisfazione del cliente, altre volte invece il danno procurato sarà tale da costringere il *service provider* a spingersi oltre ad esempio attraverso dei rimborsi o degli omaggi.

Formare la forza lavoro

Nell'intero settore dei servizi un ruolo di primaria importanza è quello dei lavoratori. Anche nel caso del *service recovery* essi interpretano il ruolo dei protagonisti. Solo le persone giuste al posto giusto e con l'attitudine giusta possono fornire delle *recovery* di qualità. Secondo Tax e Brown (1998) il successo di un *service recovery* dipende in gran parte proprio dai dipendenti del *front office*. Non è ovviamente una grande sorpresa, dato che il 65% delle lamentele viene raccolto dal personale che interagisce direttamente con la clientela. Questo significa quindi che la progettazione di un sistema di *recovery* deve focalizzarsi proprio sul personale di contatto e sullo sviluppo di *policies* aziendali che permettano ad essi di risolvere i problemi efficacemente.

Detto questo è chiaro quanto importanti siano le persone che interagiscono con il cliente. Di conseguenza è fondamentale riuscire a capire fin da subito se una persona sia predisposta o meno a lavorare in un settore di questo tipo. Nella mia personale esperienza ho avuto la gioia di partecipare ad un convegno organizzato dal presidente di una delle maggiori società di vendita automobili della Svezia. Durante la sua esposizione egli disse una bellissima frase che mi rimase impressa e che a mio parere rispecchia il pensiero di Hart (1990): “Hire the people, train the skills”. Con questa frase egli volle sottolineare quanto sia importante la natura stessa dei lavoratori. Nel suo racconto, egli ci raccontò che in fase di assunzione veniva considerato in primo luogo la personalità dell’aspirante venditore, la sua indole e il suo allineamento culturale ai valori aziendali. Le sue abilità passavano in secondo piano perché esse si possono costruire, ma una persona non si può cambiare. Anche nell’area del *service recovery* vale questa regola perché il personale di *front office* deve essere predisposto all’interazione con la clientela e avere l’interesse a volerla servire nel migliore dei modi.

Dopo aver assunto le giuste persone, l’azienda deve allenarle e infine accrescere il loro grado di discrezionalità delegandogli maggiori poteri. Essi infatti devono avere l’autorità, la responsabilità e gli incentivi necessari a riconoscere e soddisfare i bisogni dei clienti. Ovviamente i *manager* potrebbero titubare in questo processo di rafforzamento dei propri dipendenti, percependolo quasi come una minaccia alla propria autorità manifestata dall’erosione dei loro poteri. Ciononostante questo rafforzamento è alla base di una *recovery* efficace, dato che i dipendenti sono i primi a venire a conoscenza dei problemi dei clienti e sono quindi nella miglior posizione possibile per stabilire cosa debba essere fatto per poter risolvere la situazione. L’azienda deve quindi organizzare dei *trainings* per migliorare le capacità dei propri lavoratori. All’interno di questi eventi, verranno sviluppate le capacità di comunicazione e di creatività necessarie alla gestione di clienti infuriati. In particolar modo è importante insegnare come prendere da soli delle decisioni e fornire una consapevolezza di ciò che importa veramente ai clienti. Secondo Hart (1990) il modo migliore per ottenere queste capacità è attraverso l’organizzazione di simulazioni e giochi di ruolo. I dipendenti vengono messi di fronte ad una situazione potenzialmente realizzabile e gli viene chiesto di agire di conseguenza. Il loro operato viene quindi valutato, discusso e infine vengono fornite delle linee guida su quella che sarebbe dovuta essere la reazione “perfetta”.

I *trainings* dovrebbero inoltre fornire una visione generale dell’azienda nel suo insieme, mostrando le varie attività che ogni reparto svolge all’interno di un processo in modo da capire il ruolo e il contributo che ognuno porta. Se invece i dipendenti avessero una visione

troppo limitata, avrebbero molte più difficoltà a riconoscere le interconnessioni e a risolvere velocemente i problemi. Il modo migliore per sviluppare questa visione è attraverso una pratica chiamata *job rotation* che di fatto consiste in una rotazione delle mansioni svolte dai vari lavoratori. Oltre che a dare quindi una migliore comprensione dell'azienda, la *job rotation* ha numerosi altri effetti positivi sul morale del personale come ad esempio l'abbattimento della monotonia del lavoro.

Un esempio di azienda che da molto valore alle fasi di assunzione e di *training* dei dipendenti è la Ford. Essa infatti incontra tutti i candidati al lavoro all'interno dell' *Assessment Center* all'interno del quale vengono valutati nove livelli di abilità. Le aree di valutazione particolarmente rilevanti per il *service recovery* includono la comunicazione scritta e orale, la capacità di ascolto, l'analisi, l'organizzazione e la soluzione dei problemi, la resilienza e la gestione dello stress. Ford inoltre organizza dei *trainings* all'interno dei quali vengono affrontati anche dei temi legati alla *recovery*. Questi corsi vengono organizzati al *Customer Assistance Center* e i temi maggiormente trattati sono le *policies* aziendali, le garanzie, le capacità di ascolto, il controllo della rabbia, le abilità di interrelazione. Per fornire ai nuovi dipendenti una visione realistica del loro lavoro, l'azienda organizza delle simulazioni come ad esempio un incontro con un cliente arrabbiato. In questo modo Ford ha rafforzato la sua capacità di gestire i reclami diventando un esempio per numerose aziende.

Dare più potere alla front line

Come accennato in precedenza la *front line* deve essere rafforzata fornendogli maggiori poteri e discrezionalità. Infatti non è possibile per una azienda creare una procedura da seguire per ogni singolo problema a cui si potrebbe incorrere, di conseguenza devono essere garantiti degli elevati gradi di discrezione ai *service providers*. Tutto ciò è necessario per garantire che quello che essi hanno imparato durante i *trainings* possa realmente essere messo in atto. I dipendenti devono avere la autorità, la responsabilità e gli incentivi necessari a svolgere efficacemente il loro lavoro.

Per quanto riguarda l'autorità di agire, essa si riferisce all'insieme di risorse a cui i dipendenti hanno accesso e alle decisioni che essi possono prendere. In molte aziende operanti nel mondo dei servizi, solamente i *manager* hanno l'autorità di autorizzare un esborso economico. Per ottenere una struttura che supporti il *service recovery* è invece necessario che i vari dipendenti abbiano la possibilità di accedere velocemente alle risorse necessarie e di

agire come meglio essi credano. Solo in questo modo si ottiene la velocità di risposta e la flessibilità necessaria a soddisfare i clienti contrariati.

La responsabilità invece si spinge oltre rispetto alla semplice autorità. Essa sostiene che ci si aspetta dai dipendenti il riconoscimento e il soddisfacimento dei bisogni dei clienti. L'azienda crede nei propri lavoratori ed è convinta che essi siano in grado di gestire questo tipo di situazioni, quindi di fatto gli delega gran parte della responsabilità rimanendo comunque di supporto e pronta a intervenire se necessario. Ovviamente le capacità necessarie alla *front line* devono essere sviluppate dalla società stessa attraverso metodi già citati come i *trainings*. Il significato di responsabilità non deve però essere confuso. A volte in seguito a un *failure*, una persona coinvolta in esso si prende la responsabilità dell'accaduto, intendendo così che ammette la sua colpa ed è disponibile a venir criticato per quanto successo. Questo non è il vero significato di responsabilità da noi utilizzato. Responsabilità è sinonimo di azione. Prendersi la responsabilità di qualcosa significa prendersi carico della *recovery* e agire per recuperare la soddisfazione dei clienti, non limitarsi a farsi criticare.

Bisogna però sottolineare che quasi sempre all'interno di aziende sono state definite degli *script*, delle specie di procedure, da seguire nel caso in cui si manifesti un problema. Questo tipo di procedure vengono solitamente definite per dei problemi che sorgono spesso, e quindi è stato necessario formalizzare la loro soluzione in modo da alleggerire la responsabilità che grava sui dipendenti e garantire una *recovery* rapida ed efficace.

L'ultimo punto ancora da trattare è il sistema di incentivi utilizzato dall'azienda. Questo è un punto molto importante da non sottovalutare perché gran parte delle società utilizza dei sistemi di ricompense per i suoi lavoratori che li allontana dalla focalizzazione sulla soddisfazione del cliente. Spesso le parti variabili degli stipendi dipendono ad esempio dal numero di nuovi clienti acquisiti dall'azienda. In realtà ad una azienda costa di più trovarsi dei nuovi clienti piuttosto che mantenere quelli attuali, questo significa che il sistema di incentivi è del tutto sbagliato per questa filosofia. I dipendenti devono essere spinti coerentemente dall'azienda a risolvere problemi e ad appagare i clienti in qualsiasi modo, non a creare delle semplici relazioni di tipo transazionale. Inoltre bisogna assolutamente evitare anche dei sistemi di incentivi che si basino sul numero di lamentele ricevute. In una situazione di questo tipo, un dipendente otterrebbe maggiori benefici economici se il numero di lamentele raccolte fosse basso, di conseguenza farebbe in modo di evitare che i clienti esprimano il loro pensiero. Questo è palesemente contrario rispetto a quanto detto fino ad ora. Anzi, il compito

dei dipendenti è quello di supportare i clienti in ogni modo possibile per permettere loro di lamentarsi e fornendo così l'opportunità di riguadagnare la loro fiducia e ottenendo inoltre informazioni importanti per migliorare i processi.

Chiudere il loop

Siamo arrivati così all'ultimo punto della *Road To Recovery* di Hart (1990). Con chiudere il *loop* l'autore voleva sottolineare come sia importante, alla fine del ciclo di azioni generato dalla lamentela esposta da un cliente, chiudere questo ciclo facendo sapere a quest'ultimo come l'azienda ha trattato il suo caso. Gli verranno esposte le azioni correttive che sono state decise, permettendogli quindi di capire come il suo aiuto sia stato apprezzato, considerato e utilizzato per migliorare i processi. In questo modo si ottiene un ulteriore beneficio, il cliente si sente parte del sistema e accresce la sua fedeltà.

Sono numerosi i modi in cui può venire chiuso il *loop*. Ad esempio comunicando per telefono con il cliente, chiedendogli degli ulteriori feedback, spiegandogli come l'azienda è cambiata in seguito alla sua osservazione. L'importante è fargli capire che la sua voce è stata ascoltata e che ha comportato dei cambiamenti per fare in modo che questa situazione non si verifichi più.

3.4 Gli ostacoli al service recovery

L'articolo di Hart (1990) ha perfettamente chiarito alla comunità letteraria i vantaggi che una gestione efficace delle *recovery* potrebbe portare e le capacità che devono essere sviluppate dalle aziende che vogliono sfruttare queste opportunità. Se tutto fosse così facile, ovviamente ogni singola società tenterebbe di migliorare nei sette punti della *Road To Recovery* pur di ottenere i benefici sperati in termini ad esempio di *customer satisfaction*, *word of mouth*, *customer loyalty* e *customer profitability*. Ciononostante non tutti perseguono questa strategia, ma soprattutto non tutti coloro che decidono di seguirla riescono poi a implementarla in modo efficace, non riuscendo così a ottenere i ritorni sperati. Questa sezione è quindi dedicata alla comprensione degli ostacoli esistenti ad una efficace gestione del *service recovery*. Questo argomento è stato trattato molto tempo dopo la pubblicazione di Hart (1990). Solo nel 1998, infatti, è uscito un articolo che ha definitivamente affrontato l'argomento tentando di dare una spiegazione ai numerosi tentativi falliti di questo genere di strategia. L'articolo in questione venne scritto da Michel et al. e si intitola: *Why service recovery fails: tension among customer, employees and process perspectives*. Leggendo l'articolo si nota facilmente l'influenza che

Hart ha avuto sugli autori, che di fatto danno per assunto i sette principi della *Road To Recovery* anche se li raggruppano in tre differenti prospettive:

- *Customer perspective;*
- *Employee perspective;*
- *Process perspective.*

I problemi di implementazione nascono, secondo gli autori, proprio dalla diversa natura di queste tre prospettive che in alcune loro caratteristiche sono incompatibili. All'interno di questa parte dedicate al *service recovery* verranno prima descritte le tre differenti prospettive (condizione necessaria alla comprensione della parte seguente) per poi focalizzarci sulle loro incompatibilità spiegando così in cosa falliscono alcune aziende.

Le tre prospettive del service recovery management

Come appena accennato, gli autori individuano tre differenti prospettive all'interno della gestione del *service recovery*. La *customer recovery* si focalizza sull'esperienza vissuta dal cliente e sulla sua soddisfazione in seguito a un *failure*. La *process recovery* invece fa riferimento ai processi aziendali e ai modi in cui si deve imparare dagli errori per poterli evitare in futuro. Infine l'*employee recovery* si concentra sui dipendenti e sul modo in cui essi debbano essere preparati per poter affrontare dei problemi emersi. Data una breve panoramica andiamo a descrivere più dettagliatamente queste tre prospettive.

Prospettiva	Orientamento	Fondamenta per una <i>recovery</i> efficace
<i>Customer Recovery</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Focus sulla customer experience;</i> • l'obiettivo è soddisfare il cliente dopo un <i>failure</i>; • Fattori esterni e personali nell'orientamento; • La funzione di riferimento è il <i>marketing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trattamento onesto nei confronti del cliente; • Non sbagliare due volte.
<i>Operations Recovery</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Focus sui processi di produzione e delivery e sulle azione correttive;</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Raccogliere dati sui processi per imparare

	<ul style="list-style-type: none"> • Fattori interni, procedurali e tecnologici nell'orientamento; • La funzione di riferimento è l'<i>operations</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • riguardo agli errori; • Analizzare gli errori per migliorare i processi.
Employee Recovery	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Focus</i> sull'aiutare i dipendenti a fornire delle <i>recovery</i> efficaci; • Fattori interni e personali nell'orientamento; • La funzione di riferimento è Risorse Umane. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiche di <i>Internal Recovery</i>; • Limitare lo <i>spillover</i> negativo dai dipendenti verso i clienti.

Figura 3.1: Le tre prospettive del Service Recovery Management

Customer Recovery

La *customer recovery* si basa su due principi fondamentali che ne riassumono l'essenza. Innanzitutto, l'onestà percepita dal cliente è un driver fondamentale della *customer satisfaction*. Ha quindi un'influenza su di essa molto forte. Il secondo principio invece stabilisce che un'azienda può recuperare la fedeltà di un cliente dopo un *failure*, ma ciò risulterebbe impossibile nel caso un secondo problema si presentasse.

Andiamo ora ad analizzare più dettagliatamente il primo principio. Come appena detto, l'equità con cui l'azienda si relaziona col cliente rappresenta un importante fattore di valutazione del *service recovery*. Alla base di questo principio, sta il fatto che un errore provoca una condizione di trattamento ingiusto da parte della azienda sul cliente e la *recovery* ha lo scopo di ristabilire la giustizia che è venuta mancare. La giustizia può essere vista in tre differenti dimensioni: distributiva, procedurale e interazionale. Tutte e tre queste dimensioni influenzano la soddisfazione del cliente. Andiamo ora ad analizzarle una per una.

La prima dimensione analizzata è quella interazionale, conosciuta anche come giustizia interpersonale. Durante i processi di *recovery*, bisogna riuscire a gestire prima di tutto le emozioni negative che sono state provate dal cliente in seguito al *service failure*. Se così non fosse, egli non sarebbe nello stato d'animo adatto ad accettare la soluzione proposta dal *service provider*, come ad esempio un rimborso, uno sconto o altro. Le emozioni quindi sono molto potenti e tendono a superare la ragione in situazioni di *recovery*. Lo scopo dei

dipendenti è quindi quello di portare i clienti al di fuori della spirale di negatività che si è venuta a formare. Ovviamente ciò non è semplice e necessita di un'azione rapida da parte di essi che però devono anche dimostrare interessamento e empatia al cliente, ed inoltre devono mantenere sempre un atteggiamento cordiale, piacevole e pieno di attenzioni. Infine i clienti vogliono essere trattati anche come dei singoli individui. Ciò significa che vogliono essere ascoltati in modo da ricevere una *recovery* che soddisfi le loro richieste, non una *recovery* standard che viene fornita a chiunque.

La seconda dimensione è quella distributiva e fa riferimento all'*outcome* della *recovery*, ovvero a quello che l'azienda stabilisce di dare al cliente per risolvere la sua situazione di disagio. Nella mente di quest'ultimo, questa dimensione riporta alla condizione di equilibrio. Con questo si intende che tutto quello che gli viene dato, è considerato come un rimborso giusto necessario a riequilibrare la cattiva esperienza sopportata. In determinate situazioni non sarà sufficiente però un semplice rimborso materiale per riportare alla condizione di equità. Il cliente potrebbe infatti aspettarsi delle scuse da parte dell'azienda.

La terza dimensione, infine, è quella procedurale e si riferisce all'onestà del processo e alla valutazione delle procedure e dei sistemi che sono stati utilizzati per determinare l'*outcome* della *recovery*. La valutazione potrebbe essere fatta ad esempio misurando la velocità dell'intero processo oppure la qualità delle informazioni su di esso comunicate al cliente. Le società devono riuscire a descrivere cosa stanno facendo per risolvere il problema in modo che i clienti capiscano le circostanze e non diano immediatamente la colpa alla azienda quando magari non è responsabile del problema.

Il secondo principio della *customer recovery* invece riguarda i *repeated failure*. Secondo Michel et al. (2009) è possibile che un errore venga perdonato, ma solo una volta. Di conseguenza se l'azienda dovesse sbagliare nuovamente, anche un efficace *service recovery* risulterà completamente inutile. La società non avrebbe più scuse e se la prima volta l'errore può essere visto come un'eccezione, la seconda volta viene interpretato come la normalità.

Inoltre, *service failure* influenzano anche la cosiddetta zona di tolleranza. Con questo termine si intende un range prestazionale che il cliente considera appagante. Quando la percezione del livello di servizio offerto dalla società ricadrà all'interno di questo range, il cliente sarà soddisfatto. Quando invece sarà al di sopra di esso, egli sarà deliziato e viceversa quando sarà al di sotto egli sarà insoddisfatto. La zona di tolleranza però non è sempre fissa e può variare in determinate situazioni, come appunto quella di un *service failure*. Essa può variare secondo

due dimensioni: il livello e il range. Per quanto riguarda il livello, si intende quanto alte siano le aspettative riguardo al servizio. Maggiore sarà questo livello, più difficile sarà soddisfarlo. Con range invece si intende ovviamente l'ampiezza della zona di tolleranza. Quando un cliente incorre in un *service failure*, quindi, la sua zona di tolleranza potrebbe variare in entrambe le dimensioni, aumentando il livello delle aspettative future e riducendo il range all'interno del quale egli sarà soddisfatto.

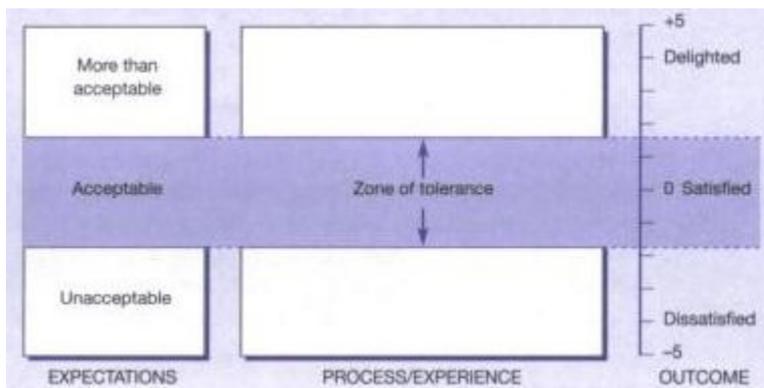


Figura 3.2: “Managing perceptions during the process” (Johnston e Clark, 2001)

Process Recovery

Le società devono capire che le lamentele dei clienti mettono in evidenza i difetti dei processi e offrono quindi l'opportunità di imparare dai propri errori. Le informazioni che vengono raccolte devono quindi essere utilizzate per migliorare. Tutto questo potrebbe risultare ancora più utile e importante della singola *recovery*. Infatti, la cosa che fa più infuriare i clienti è vedere che l'azienda non prende dei provvedimenti in seguito ai propri *failure*, in questo modo essi temono che essi possano ripetersi e preferiscono cambiare *service provider* piuttosto che correre questo rischio. Risulta quindi indispensabile la raccolta dei dati utilizzabili per dei miglioramenti e la loro analisi.

La letteratura individua tre metodi principali per la raccolta dei dati: *Total Quality Management*, *mystery shoppers* e *critical incidents*. Il famoso *TQM* è un approccio che si fonda sul monitoraggio e sulla misurazione dei *failure*. Uno dei concetti di base della qualità totale è che ogni analisi della situazione ed ogni azione di miglioramento deve essere basata su dati oggettivi, e non su sensazioni, in modo da poter comprendere e misurare il fenomeno e

valutarne quindi l'effettivo miglioramento o meno. Sulla base di questo principio, il *TQM* fa largo uso degli strumenti della statistica, come ad esempio:

- la raccolta dati, la loro analisi e la loro stratificazione;
- i diagrammi di correlazione e gli altri tipi di rappresentazione;
- le analisi di Pareto;
- le carte di controllo.

Dal punto di vista metodologico, invece, i principali concetti di questo approccio sono il lavoro di routine quotidiano, i diagrammi di causa-effetto e il Ciclo di Deming. I miglioramenti possono essere perseguiti o tramite azioni di miglioramento continuo, quindi con attività permanente, o mediante l'istituzione di specifici gruppi di progetto temporanei. Con *mystery shoppers*, invece, si intende una tecnica attraverso la quale un'organizzazione può rilevare e valutare in modo anonimo, per mezzo di consumatori addestrati, la qualità dei servizi, le procedure, il comportamento dei dipendenti, il merchandising e la qualità dei prodotti. Elemento indispensabile per il mystery shopping sono ovviamente i clienti misteriosi (*mystery shopper*) che partecipano ad un processo di acquisto reale o simulato ed hanno il compito di valutare i comportamenti, la gestione e la capacità del personale coinvolto nell'erogazione del servizio. Questi clienti possono essere i *manager* stessi in incognito, dei dipendenti oppure degli agenti provenienti da delle società esterne specializzate in questo tipo di attività. I limiti principali di questa tecnica sono il fatto che i *mystery shoppers* solitamente abbiano delle aspettative in linea con la visione aziendale (ma che potrebbero essere differenti da quelle percepite dai clienti reali) e che possano valutare degli elementi che un cliente normale potrebbe non notare. Infine la *critical incident technique* tenta di identificare ciò che può deliziare o rendere insoddisfatto un cliente. Con *critical incidents* infatti si intendono degli eventi che influenzano radicalmente la soddisfazione del cliente. Questa tecnica pone i clienti di fronte a due domande. Esse chiedono rispettivamente di identificare un momento all'interno del processo di acquisto durante il quale essi si sono sentiti particolarmente appagati e uno in cui invece si sono sentiti insoddisfatti.

L'analisi dei dati raccolti è invece un punto dolente per numerose aziende. Molto spesso la fase di raccolta dati viene eseguita alla perfezione, ma manca poi un processo successivo che utilizzi queste informazioni. Ma imparare dai propri errori è sicuramente uno dei fattori più importanti e che possono portare ai maggiori benefici. In questo modo ci si allontana da un mero sistema focalizzato sulla soluzione di problemi presi singolarmente, focalizzato

solamente sulla *recovery* e sul recupero della soddisfazione, muovendosi invece verso una gestione completa delle attività che migliori i sistemi e i processi garantendo la futura soddisfazione dei clienti e la riduzione dei costi. In altre parole, imparare dai propri errori significa migliorare il *service process* attraverso l'utilizzo di tecniche tradizionali di miglioramento appartenenti al *operations management*. Michel et al. (2009) identificano due esempi di questo tipo di tecniche: *Frequency-Relevancy Analysis of Complaints (FRAC)* e i diagrammi a lisca di pesce. L'analisi FRAC aiuta i *manager* a definire le priorità nei loro sforzi di *process recovery* indicando che i problemi più frequenti sono i più importanti da affrontare immediatamente, mentre i problemi che si manifestano meno frequentemente o che sono meno rilevanti possono essere affrontati in un secondo momento. Il diagramma a lisca di pesce definisce prima di tutto il problema, successivamente cerca le cause che lo hanno generato. A questo punto risale dalle cause principali ai problemi che erano alla loro radice e si continua con questo processo fino a quando non sono state identificate le cause originali. Una volta fatto ciò ci si focalizza sullo studio di un piano di azione per la loro eliminazione.

Employee Recovery

Con il termine *employee recovery* ci si riferisce a tutte le tecniche utilizzate per aiutare i dipendenti a fornire delle *recovery* efficaci, ma anche a quelle che mirano a far recuperare i lavoratori stessi da dai sentimenti negativi che potrebbero essere stati provati durante un processo di *recovery*. È infatti dimostrato che ai dipendenti non basta semplicemente essere preparati e allenati per poter svolgere adeguatamente il loro lavoro, ma devono anche essere soddisfatti da esso per poter performare nel migliore dei modi. Le persone felici lavorano meglio. Degli studi dimostrano che delle *recovery* di successo innalzano il morale dei dipendenti, ma anche che la loro attitudine ha un forte influsso su quella dei clienti con un processo di *spillover*.

Come appena detto, le aziende non devono solamente focalizzarsi sui processi di *recovery* verso l'esterno, ma devono prendere in considerazione anche quelli verso l'interno seppure essi siano meno ovvi e visibili. La *front line* deve essere supportata dall'azienda nel difficile compito di gestire i clienti insoddisfatti. All'interno di questo settore, è possibile che le continue lamentele ascoltate dal personale abbiano un effetto negativo sulla passione e sulla abnegazione con cui svolgono i loro compiti. I clienti sfogano su di essi tutta la propria rabbia e frustrazione, trattandoli come se fossero i responsabili degli errori commessi dalla società anche quando in realtà essi non hanno alcuna colpa. Si potrebbe certamente affermare che se

da un lato i dipendenti sottovalutano l'importanza del loro ruolo all'interno dei processi aziendali, dall'altro i clienti lo sopravvalutano. Quindi, le pratiche di *internal recovery* sono molto importanti e devono essere studiate con attenzione. Altrimenti si rischierebbe di influenzare negativamente lo *staff*, stressandolo e rendendolo incapace di aiutare o di risolvere problemi. Questa situazione, vissuta da numerosi lavoratori, è conosciuta come *learned helplessness* e porta i dipendenti a dimostrarsi passivi, diventando inutili e privi di qualsiasi creatività. Tale alienazione si viene a creare quando il *management* non li supporta adeguatamente.

Il secondo principio della *employee recovery* riguarda il tentativo di limitare lo *spillover* che si può diffondere dai dipendenti ai clienti. I loro atteggiamenti e le loro sensazioni sono in qualche modo collegati tra di loro. Di conseguenza vi è la possibilità che lo stato d'animo dei lavoratori influenzi fortemente (e anche negativamente) quello della clientela. Ad esempio, se dei dipendenti pensano di essere trattati in modo corretto dall'azienda, essi tendono ad avere un approccio molto più positivo nei confronti dei clienti che poi sfocia in una loro maggiore soddisfazione. Al contrario, se non dovessero sentire il supporto del *management* e pensassero di non essere stati messi nella posizione ideale per svolgere il proprio lavoro nel migliore dei modi, essi si sentirebbero trattati in modo scorretto e tenderebbero a comportarsi nello stesso modo con i clienti. Possiamo quindi affermare che i *manager* dovrebbero trattare i propri dipendenti esattamente allo stesso modo in cui vorrebbero che i clienti fossero trattati. Un caso estremo a cui è interessante fare riferimento per dimostrare l'importanza dell'argomento è quando vi sia una totale mancanza di *internal recovery*. In situazioni del genere, i lavoratori potrebbero sentirsi alienati a tal punto da prendere in considerazione il sabotaggio dei servizi come forma di "vendetta privata". Secondo quanto riportato da Michel et al. (2009) circa l'85% del personale che occupa ruoli nella *front line* ha sabotato un servizio almeno una volta in sette anni. Con sabotare si intende in questo caso fare appositamente cose che darebbero fastidio ai clienti. Se ad esempio un cliente dovesse sembrare particolarmente di fretta, servirlo in modo palesemente lento potrebbe innescare la sua rabbia.

Abbiamo così brevemente spiegato le tre differenti prospettive del *service recovery*. A questo punto possiamo finalmente inoltrarci nell'argomento principale di questa terza parte: i motivi per i quali spesso le aziende falliscono l'implementazione di *service recovery* efficaci. L'introduzione delle tre prospettive è stata assolutamente necessaria perché secondo Michel et al. (2009) la causa principale è radicata nella natura stessa di queste prospettive. Essendo esse differenti tra di loro, si possono venire a creare delle tensioni cross-funzionali che minano il

successo dell'implementazione. Andiamo ora ad analizzare le possibili tensioni che si possono venire a creare tra le varie prospettive. Esse sono schematizzate nella seguente figura.

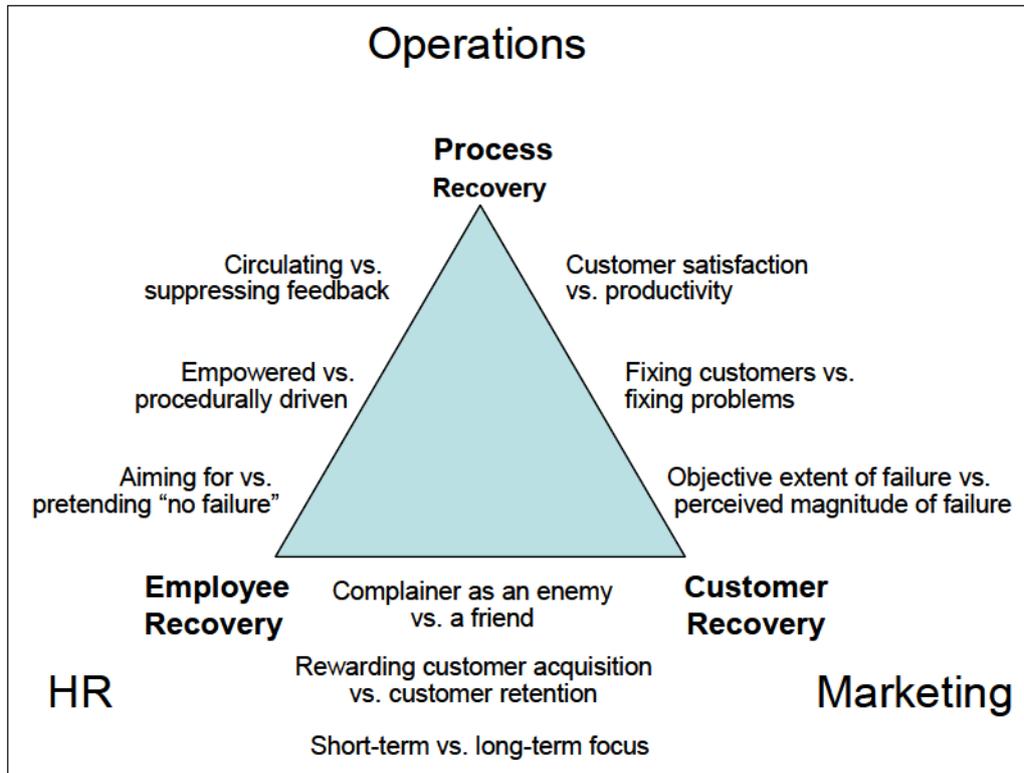
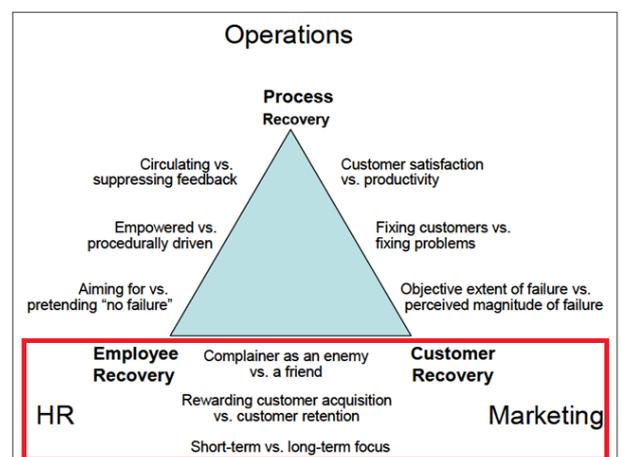


Figura 3.3: “The Tensions among Employee, Process, and Customer Recovery” (Michel et al., 2009)

Employee versus Customer Recovery

Nell'analisi delle tensioni che si possono venire a creare tra le varie prospettive, partiamo dal binomio *employee-customer*. La *employee recovery* si focalizza sulla fornitura di supporto ai propri dipendenti e alla fornitura ad essi di ogni tipo di aiuto necessario allo svolgimento del loro compito. Questa prospettiva interna differisce significativamente da quella esterna della *customer recovery* che invece identifica nella



soddisfazione dei clienti il suo obiettivo principale. Data la differente natura delle due prospettive, è naturale che si possano generare delle tensioni tra di esse. In particolare Michel et al. (2009) ne identificano tre di principali:

- L'amico *complainer* VS il nemico *complainer*;
- Incentivi all'acquisizione di clienti VS incentivi alla *customer retention*;
- *Short term* VS *long term*.

L'amico complainer VS il nemico complainer

Dal punto di vista del marketing, un cliente che si lamenta rappresenta un'opportunità per l'azienda che ha la possibilità di imparare dai propri errori e recuperare la soddisfazione e fedeltà della propria clientela. Di conseguenza secondo la *customer perspective*, un *complainer* deve essere visto come un amico e le sue osservazioni sono un regalo. Tuttavia agli occhi di un lavoratore della *front line* questa prospettiva cambia radicalmente. Spesso infatti i clienti che si lamentano sono percepiti da essi come il nemico con cui ci si deve scontrare soprattutto se è stato il lavoratore stesso a commettere l'errore che ha generato la lamentela. Inoltre i dipendenti potrebbero provare un profondo sentimento di fastidio a dover dare sempre ragione al cliente (come gli viene insegnato durante i *trainings*) anche quando essi hanno torto. È evidente quindi il conflitto esistente tra le due differenti prospettive.

Incentivi all'acquisizione di clienti VS incentivi alla customer retention

Questo punto in realtà è già stato trattato in precedenza dato che è uno dei problemi più facili da identificare. Quasi tutte le aziende infatti hanno un sistema di incentivi per i propri dipendenti basato ad esempio sulla diminuzione del numero di lamentele che viene associato ad un miglioramento della *customer satisfaction*. Ciò è ovviamente contro i principi del *service recovery*, dato che spinge il personale di *front line* ad evitare di raccogliere le lamentele piuttosto che a mettere i clienti in condizione di potersi lamentare liberamente come suggerito da Hart (1990). In generale i vari sistemi di misura della *service quality* e i sistemi di ricompense associati ad essi si focalizzano erroneamente più sull'acquisizione di nuovi clienti piuttosto che sul mantenimento di quelli esistenti. Sottolineiamo la parola erroneamente perché tutta la letteratura afferma che questo sia un errore dato che trovare nuovi clienti è molto più costoso.

Short term VS long term

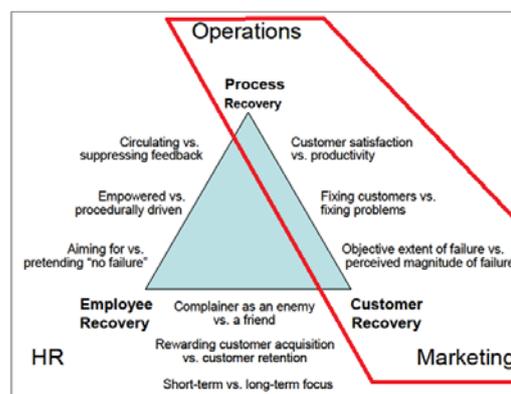
Una azienda che decide di puntare fortemente nel *service recovery* deve investire cospicuamente nelle relazioni di lungo periodo con la clientela con gli obiettivi dichiarati di ottenere elevati livelli di *customer recovery*, *retention e loyalty*. Tutto ciò richiede ovviamente anche degli investimenti finanziari finalizzati al successo nel lungo periodo. Ad esempio è necessario sviluppare le capacità dei propri dipendenti, rendendoli capaci a gestire i problemi in *real time*.

Però la funzione Risorse Umane (funzione rappresentativa della *employee perspective*) potrebbe non avere intenzione di investire in questa direzione. Questo potrebbe ad esempio essere il caso di quelle società che hanno un elevato *turnover* di dipendenti, il quale garantisce un flusso continuo in entrata di nuove forze fresche, motivate e inoltre a basso costo. Ovviamente però in una situazione di questi tipo risulterebbero inutili i *trainings* organizzati per rafforzare le capacità di dipendenti destinati a trascorrere poco tempo all'interno della ditta. Essi quindi non hanno l'opportunità di imparare a gestire nuovi problemi, comportando ovviamente dei livelli di soddisfazione del cliente più bassi.

Oltre all'acquisizione di capacità attraverso degli eventi organizzati dalla funzione Risorse Umane, è importante sottolineare come un ricambio continuo di forza lavoro non permetta neanche l'accumulo di esperienza sul campo che, se si verificasse, potrebbe portare a un atteggiamento più proattivo. Un'ultima osservazione riguarda anche la tendenza al sabotaggio di servizi che è sicuramente notevolmente minore nel caso in cui il *turnover* sia limitato e i dipendenti abbiano quindi l'intenzione di rimanere nell'azienda a lungo.

Customer versus Process Recovery

La *Customer perspective* abbiamo detto che si focalizza sull'ottenimento della soddisfazione dei clienti che hanno riscontrato un errore durante il *service delivery*. Il *focus* è quindi sulla soluzione di singoli problemi, presi uno alla volta, mentre la funzione *Operations* tenderà di avere una visione complessiva dei problemi capitati,



utilizzando le lamentele dei clienti per ottimizzare e migliorare i propri processi. Anche per quanto riguarda la differenza tra queste due differenti prospettive, Michel et al. (2009) hanno identificato tre punti principali:

- *Customer satisfaction VS productivity*;
- Sistemare i clienti VS risolvere i problemi;
- Gravità oggettiva del *failure* VS gravità percepita dal cliente.

Customer satisfaction VS productivity

Fornire elevati livelli di qualità influenza positivamente sia la *customer satisfaction* che la *loyalty*, ma ovviamente ha anche qualche lato negativo. Esse infatti solitamente vengono migliorate a costo di una minore produttività e redditività. Tutto il tempo che i dipendenti dedicano ad una *service recovery* efficace, è tempo che viene sottratto alla produttività. Inoltre se da una parte i costi associati alla *recovery* sono immediatamente visibili e considerabili, dall'altra parte i suoi effetti sono quasi sempre posticipati in un secondo momento. Secondo uno studio, in generale vi è una relazione positiva tra produttività e soddisfazione, ma nel mondo dei servizi questa relazione diventa negativa.

Sistemare i clienti VS risolvere i problemi

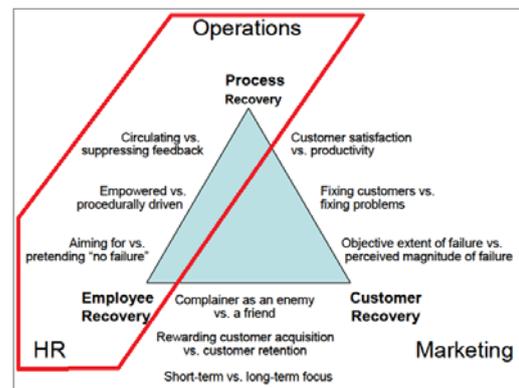
Le aziende tendono a dare una maggiore enfasi alla giustizia distributiva, ovvero agli *outcome* della *recovery* che vengono forniti ai propri clienti. In questo modo spesso la giustizia procedurale e interazionale passano in secondo piano. Secondo la *customer perspective* è necessario focalizzarsi sul recupero della soddisfazione dei singoli clienti che si lamentano, mentre la *process perspective* tende ad analizzare in modo più profondo i problemi risalendo alla loro radice e risolvendoli definitivamente. Gran parte delle aziende pensa che ai clienti interessi molto di più l'*outcome* della *recovery*, ma in realtà ben cinque delle sei aspettative più comuni che hanno i *complainers* fanno riferimento alla *procedural* e *interactional justice* (DP Skarlicki e R Folger, 1997): spiegare perché è sorto il problema, assicurare che non accadrà più, scusarsi, ringraziare il cliente per le informazioni fornite, offrire al cliente la possibilità di sfogarsi. La *distributive justice* invece si posiziona solamente al terzo posto. Risulta quindi evidente la necessità da parte delle aziende di rivedere le proprie priorità all'interno del *service recovery*, dando maggiore importanza a quello che realmente vuole il cliente.

Gravità oggettiva del failure VS gravità percepita dal cliente

La gravità dei *failure* così come viene valutata dalle *Operations* non deve essere confusa con quella che viene invece percepita dalla visione soggettiva del cliente. Ognuno di essi considererà la gravità in modo completamente differente a seconda del proprio pensiero ma anche a seconda del singolo contesto in cui l'errore è accaduto. Di fatto, le aziende devono valutare la gravità mettendosi nei panni del cliente. Solo in questo modo riusciranno a recuperare la sua completa soddisfazione. Altrimenti tenderebbero a sottovalutare delle situazioni di estrema gravità ottenendo solamente l'effetto contrario a quello desiderato. Infatti il cliente potrebbe sentirsi preso in giro e addirittura peggiorare il suo risentimento nei confronti della società.

Employee versus Process Recovery

La *process perspective* si focalizza sulla progettazione delle procedure e dei sistemi che i clienti, i dipendenti e i *manager* utilizzeranno con l'obiettivo comune di migliorare i *service processes*. Comunque, gli approcci alla *recovery* dei dipendenti riconoscono i vari processi che possono facilitare o inibire la volontà e la capacità di migliorare e applicare i processi. Anche per quanto riguarda la differenza tra



queste due differenti prospettive, Michel et al. (2009) hanno identificato tre punti principali:

- Diffondere il *feedback* VS nascondere
- Dipendenti con più potere VS guidati dalle procedure
- Puntare all'assenza di errori VS pretendere di ottenerla

Diffondere il feedback VS nascondere

I *manager* potrebbero essere d'accordo sul fatto che il *feedback* dei clienti è molto importante, soprattutto se lo si utilizza attivamente per migliorare i processi aziendali, ma quasi sempre vi è una mancanza di flusso di informazioni tra l'area che raccoglie e gestisce i problemi manifestati dai clienti e il resto dell'organizzazione. Di conseguenza gran parte delle aziende fallisce nella raccolta ordinata dei reclami a tal punto che gli stessi dipendenti perdono l'interesse nell'ascoltare le lamentele e descriverle nel dettaglio. Essi le trattano come se fossero un caso isolato al quale bisogna porre rimedio senza vedere la necessità di scrivere un

report per il *management*. Inoltre, nel momento in cui il *service department* dovesse raccogliere un elevato numero di *feedback* negativi, esso tenderebbe ad essere isolato dal resto dell'azienda. Agli occhi delle altre aree esso rappresenterebbe solamente una fonte di critiche e preoccupazioni. Alcune organizzazioni hanno deciso addirittura di separare geograficamente questa divisione, così che possa assorbire tutti i reclami, elaborarli e restituirli all'azienda una volta ultimata l'analisi. In questo modo il *feedback* viene nascosto ai dipendenti.

Dipendenti con più potere VS guidati dalle procedure

È chiaro che per ottenere delle *recovery* veloci sia necessario dare più potere decisionale alla *front line* aumentando la loro *discretion*, ciononostante è importante sottolineare come l'efficacia dell'*empowerment* non sia assolutamente universale. Molto spesso infatti i clienti preferiscono che l'azienda abbia delle procedure per guidare i dipendenti nella *recovery*. Essi hanno infatti il timore che se la *recovery* dipendesse unicamente dal lavoratore, essi dovrebbero essere fortunati nell'essere seguiti dalla giusta persona che li possa soddisfare. La presenza di procedure quindi può tranquillizzare la clientela e cancellare la variabile umana che non sempre è apprezzata. La delega di elevati poteri alla *front line* può creare anche un altro tipo di problemi all'azienda. Può capitare, infatti, che nel momento in cui i *manager* abbiano dato sufficiente autonomia decisionale ai propri sottoposti garantendogli la possibilità di gestire e risolvere ogni tipo di problema, essi perdano un po' di vista l'importanza di continuare ad essere presenti in questo tipo di attività. In questo modo potrebbe passare in secondo piano l'essenzialità del loro supporto ai dipendenti e anche il loro impegno nel miglioramento continuo dei processi.

Puntare all'assenza di errori VS pretendere di ottenerla

Come sottolineato anche da Hart (1990) i principi del *service recovery* potrebbero sembrare in contrasto con quelli del *quality management* che mira ad eliminare definitivamente ogni errore da qualsiasi processo. Infatti investire nell'istruzione dei propri dipendenti in modo da accrescere le loro capacità di gestione dei problemi potrebbe sembrare un controsenso nel momento in cui l'azienda stesse cercando anche di ottenere dei processi perfetti e avesse anche diffusa una cultura aziendale di supporto a questa disciplina. Negli ultimi anni sono aumentati sempre più gli investimenti nel *quality management* e sicuramente hanno portato in gran parte dei casi ad una diminuzione della varianza della qualità dei servizi, ma il personale è anche diventato sempre più riluttante ad accettare che degli errori capiteranno in ogni caso, indipendentemente da quanto bene essi lavorino. La implementazione delle tecniche del *TQM*

può portare a credere che le aziende forniscono dei servizi perfetti, a prova di errore. In questa situazione il personale potrebbe reagire negativamente alle lamentele dei clienti che andrebbero contro la cultura diffusa all'interno dell'azienda. Essi potrebbero ignorare i reclami facendo finta che essi non si siano mai verificati, pur di non entrare in conflitto con i valori aziendali.

L'eliminazione delle tensioni tra le varie prospettive

Abbiamo quindi descritto nel dettaglio i vari motivi per i quali spesso le aziende falliscono nell'implementazione di *service recoveries* efficaci. A questo punto rimane solo una domanda: come si possono risolvere queste tensioni che si vengono a creare tra le varie prospettive? Michel et al. (2009) nel loro articolo si pongono questa domanda e tentano di trovare una risposta. Essi affermano che l'eliminazione delle varie tensioni e quindi l'acquisizione di un servizio di *recovery* vincente è possibile. È però necessario che il *management* integri queste tensioni attraverso:

- *Service logic*;
- Bilanciamento della cultura dominante con le sottoculture;
- *Recovery* guidata dalla strategia aziendale;
- Raccolta e condivisione delle informazioni;
- Incentivi alla *recovery*;
- Sviluppo di personale *T-Shaped*.

Implementando tutte queste importanti pratiche, il *management* metterebbe l'azienda in condizione di eccellere nel *service recovery* e permetterebbe quindi l'ottenimento di un importante vantaggio competitivo sui propri *competitors*. Andiamo ora a vedere cosa riguardano queste pratiche descrivendole una alla volta.

Service Logic

Una *service logic* descrive come e perché funziona un *service system* unificato e dovrebbe guidare il *management* nella progettazione sia del sistema di *delivery* che in quello di *recovery*. Una *service logic* rappresenta quindi l'integrazione tra la logiche del cliente (cosa sta tentando di fare il cliente e perché), la logica tecnica o di processo (come vengono creati i servizi e perché) e la logica dei dipendenti (cosa stanno tentando di fare i dipendenti e perché). Queste tre differenti logiche finirebbero facilmente con l'essere in contrasto tra di

loro. Quando invece le risposte a queste domande logiche si fondono assieme sinergicamente, il risultato è appunto la creazione di una *service logic* e delle basi per i sistemi di *service delivery* e *recovery*. Per evidenziare e rafforzare la *service logic* di un sistema di *service delivery* sono necessari due strumenti:

- Le mappe e i progetti del servizio che descrivano la *service experience* attraverso l'intero processo;
- L'utilizzo di team cross-funzionali che si impegnino in attività di *problem solving* attraverso l'integrazione delle tensioni che sono state descritte nei precedenti paragrafi, le logiche che le guidano e le mappe che le rivelano.

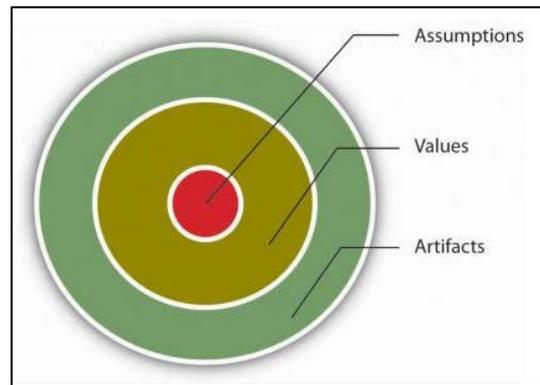
Bilanciamento della cultura dominante con le sottoculture

Sarebbe assolutamente semplicistico e ben lontano dalla realtà affermare che una unica e forte cultura aziendale possa risolvere le tensioni che si sono venute a creare. Qualsiasi *manager* è infatti ben conscio del fatto che all'interno della società di vengono a formare un elevato numero di sottoculture. In particolare Martin e Siehl (1983) nel loro più acclamato articolo "*Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis*" identificano ben quattro tipi completamente differenti di culture che si vengono a sviluppare all'interno di una azienda:

1. *Dominant culture*: è appunto la cultura dominante all'interno della società, ovvero l'insieme dei valori e delle credenze che idealmente dovrebbe essere condiviso da tutto il personale;
2. *Enhancing subculture*: una sottocultura che è comunque abbastanza fedele ai *core values* della *dominant culture*;
3. *Orthogonal culture*: accetta i valori più importanti della *dominant culture* ma allo stesso tempo sviluppa dei nuovi valori che non sono in conflitto con i primi e che sono specifici dell'area divisionale dell'azienda;
4. *Counterculture*: essa crede in alcuni valori che sono esplicitamente in contrasto con quelli della *dominant culture*.

Il compito del *management* è quindi quello di non ignorare le numerose sottoculture presenti all'interno dell'azienda. È necessario quindi mappare la *dominant culture* e tutte le sue derivate mettendo in evidenza le loro varie componenti, in particolare:

- *Assumptions*: sono delle credenze profondamente radicate che guidano il comportamento dei dipendenti e li influenzano nel loro modo di percepire e pensare le cose. Spesso si trovano ad un livello sottostante rispetto alla consapevolezza e di conseguenza sono difficili da misurare.



- *Values*: i valori sono il livello più profondo della cultura che riflette le credenze alla base di essa. All'interno di questa categoria si può distinguere tra *espoused values* e *enacted values*. I primi rappresentano ciò che i membri dell'organizzazione dicono di considerare di valore, come le pratiche etiche. I secondi invece riflettono il modo in cui gli individui si comportano nella realtà, e per questo potrebbero differire dagli *espoused values*.
- *Artifacts*: sono i simboli della cultura nell'ambiente di lavoro fisico e sociale. Essi rappresentano la porzione più visibile e accessibile della cultura. Esempi di artefatti possono essere:
 - *Ceremonies and Rites*: le cerimonie possono essere divise in riti aziendali, che includono riti di passaggio, riti di rafforzamento, riti di rinnovamento, riti di integrazione, riti di riduzione dei conflitti e riti di degrado. Di fatto, costituiscono una serie di attività che vengono ripetute meccanicamente in determinate occasioni;
 - *Stories*: le storie sono dei ricchi portatori di cultura aziendale che danno un significato e un'identità alle aziende e aiutano ad orientare i nuovi dipendenti. Queste possono essere storie dei capi, storie di licenziamenti, storie del modo in cui l'azienda ha gestito dei dipendenti che dovevano trasferirsi, storie di scalate professionali, storie di come è stata gestita la crisi e storie di cosa succede quando le regole vengono infrante;
 - *Rituals*: sono delle pratiche che vengono svolte giornalmente e ripetute frequentemente. Solitamente queste non sono stese su carta, ma mandano un chiaro messaggio di come l'azienda pensa che le cose debbano essere fatte;
 - *Symbols*: comunicano la cultura attraverso dei messaggi silenziosi. Questi potrebbero essere il logo dell'azienda, i suoi colori, ma anche delle immagini mentali conservate dai dipendenti.

Recovery guidata dalla strategia aziendale

Le diverse prospettive adottate dalle varie funzioni aziendali nei confronti del *service recovery* dovrebbero essere guidate e quindi unificate dalla strategia globale della società. Ad esempio, prendiamo in considerazione la tensione, discussa in precedenza, che si può venire a creare a causa di due differenti approcci alla *discretion* da delegare alla *front line*: dipendenti con più potere VS guidati dalle procedure. La decisione che dovrà essere presa dall'azienda sarà sicuramente basata sulla sua *overall strategy*, sul mercato in cui sta competendo e sul suo posizionamento all'interno di esso. Quando ad esempio il settore è caratterizzato dall'imprevedibilità, la strategia si fonda sulla differenziazione e i rapporti con i clienti sono di tipo relazionali, allora l'*empowerment* dei dipendenti sembra sicuramente la scelta migliore. Al contrario in un settore caratterizzato da un basso costo ma elevati volumi, nel quale la strategia si basa sulla standardizzazione e sull'implementazione di *routines*, e le relazioni coi clienti sono di tipo transazionale, un approccio alla *recovery* guidato da delle procedure sembra la scelta più appropriata.

L'esempio appena fatto, ovvero quello riguardante la tensione generata dai diversi orientamenti alla *discretion* da assegnare ai dipendenti, è ovviamente solo uno degli innumerevoli possibili. Per ogni singola tensione si può infatti fare un discorso analogo, dimostrando come debba essere il contesto a stabilire la direzione da prendere. Prendiamo ad esempio la tensione *Customer satisfaction VS productivity*, essa potrebbe dipendere dalla strategia aziendale in termini di standardizzazione e customizzazione. Dei miglioramenti nella qualità in servizi standardizzati porterebbero dei giovamenti sia nella soddisfazione che nella produttività, mentre se l'azienda fosse orientata ad una maggiore customizzazione a disposizione del cliente, si otterrebbe un notevole miglioramento della sua soddisfazione a spese però di un abbassamento della produttività.

Raccolta e condivisione delle informazioni

Nel momento in cui ci dovessero essere varie prospettive differenti e in conflitto tra di loro, queste verrebbero risolte efficacemente solamente se le decisioni venissero prese sulla base dei dati e delle informazioni. Sfortunatamente, solo una piccola frazione delle informazioni riguardanti i *failure* viene raccolta e catalogata dal personale aziendale. Le società devono aumentare il numero di clienti e operatori che forniscono un *feedback* riguardo delle mancanze aziendali durante il processo di *service delivery*. Inoltre devono assicurarsi che questi *feedback* vengano registrati e siano accessibili per delle iniziative di miglioramento del

servizio, per ognuna delle quali deve essere definito il responsabile per ogni funzione aziendale.

Come già affermato da Hart (1990) le società devono rendersi conto che la maggior parte dei clienti insoddisfatti non manifesta il loro disappunto e che quindi esiste una enorme quantità di informazioni a cui esse non hanno accesso. Di fatto, ciò che viene visto è solamente la punta dell'iceberg dei reclami. Di conseguenza è fondamentale fare tutto il possibile per mettere i clienti in condizione di potersi esprimere liberamente. Ad esempio, essi devono potersi lamentare in maniera veloce e gratuita. Questo richiede i già citati numeri verdi, si può decidere di spingere il personale a parlare con i clienti durante gli incontri/scontri tentando di estrapolare più informazioni possibili, si possono creare dei sondaggi ed infine si possono anche sviluppare dei *software* che siano di supporto a questo processo. Inoltre si possono rendere pubbliche delle *service guarantees* che forniscono al cliente un metro di paragone con cui confrontare il livello di servizio percepito, spingendolo a lamentarsi se questo non fosse adeguato.

Ovviamente non basta solamente fornire ai clienti dei canali rapidi e gratuiti attraverso i quali lamentarsi, ma bisogna creare anche delle capacità nel personale che favoriscano questo processo di raccolta informazioni. Questo si può ottenere attraverso l'organizzazione di *trainings*, all'interno dei quali il personale deve imparare a riconoscere le cause che hanno generato una lamentela, per poi riportarle e catalogarle in maniera rapida ed efficace. Inoltre è importante condividere i costi che i vari errori hanno generato per dare una misura dell'importanza dell'attività.

Infine, la condivisione delle informazioni è essenziale per l'*empowerment* del personale. Esso infatti si basa su quattro punti principali: informazioni, potere, *training*, incentivi. Le informazioni definiscono le aspettative dei clienti riguardo ai processi di *delivery* e *recovery* e la struttura dei costi aziendali. Il potere fornisce ai dipendenti maggiore autonomia nel rispondere ai problemi fronteggiati. I *trainings* indicano come i lavoratori dovrebbero idealmente gestire i *service failure*. Infine gli incentivi, di cui parleremo anche nel prossimo paragrafo, li spronano a condividere la stessa visione aziendale.

Incentivi al recovery

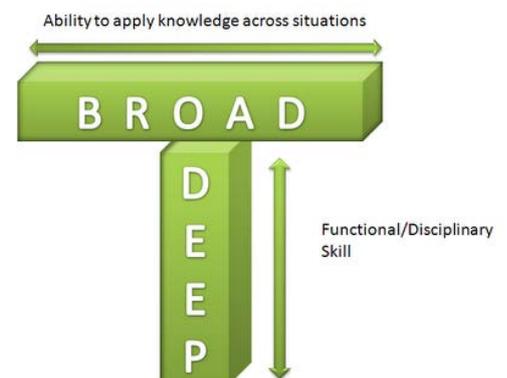
Gli incentivi e le ricompense possono essere considerati come degli strumenti utilizzabili per far condividere agli altri i propri obiettivi. Quindi il *management* può utilizzarli per creare una congruenza di obiettivi all'interno dell'azienda. Nel caso del *service recovery*, è necessaria una struttura di ricompense che spinga i dipendenti a risolvere i problemi e a compiacere i clienti piuttosto che a diminuire il numero di lamentele. Inoltre bisogna identificare i vari obiettivi e stabilire delle regole con le quali gestirli nel momento in cui ce ne fossero alcuni in contrasto tra di loro. Questo bisogno è fondamentale per il *service recovery* nella quale la produttività e la *customer satisfaction* hanno degli obiettivi che spesso contrastano.

Per bilanciare i propri obiettivi, le aziende devono cominciare applicando un semplice modello per il calcolo dei ritorni della *recovery* che stima:

- Miglioramenti nella *customer satisfaction* in seguito alla *recovery*;
- Diminuzione del tasso di *failure* in seguito al miglioramento dei processi generato dai *feedback* dei clienti;
- L'impatto dei *trends* appena citati sulla fedeltà in termini di diminuzione del numero di clienti persi;
- L'impatto dei primi due *trends* sul *word-of-mouth* in termini di aumento della positività del *feedback*;
- L'impatto sul *total customer lifetime value* causato dai cambiamenti nella fedeltà e nel *word-of-mouth*.

Sviluppo di personale T-Shaped

I cosiddetti individui *T-shaped* hanno una mentalità *service*, posseggono una elevata competenza funzionale / disciplinare, ma possono anche pensare e agire attraverso diverse funzioni / discipline. Essi sono così definiti perché la barra verticale della T rappresenta la profondità delle abilità e della competenza relativa ad un singolo campo mentre la barra orizzontale rappresenta la abilità a collaborare attraverso diverse discipline con esperti di altre aree e di applicare la propria conoscenza in divisioni aziendali differenti dalla propria.



Questo tipo di personale che può operare in modo cross-funzionale è sicuramente il più indicato nell'ambito del *service recovery* dove è necessaria la capacità di collaborare con tutte le persone dell'organizzazione per poter soddisfare ogni tipo di richiesta da parte dei clienti.

3.5 Short term vs long term: utilizzo strategico del *service recovery*

Il ruolo della *service recovery* dal punto di vista tattico è chiaro: nel caso di un *failure* l'azienda dovrebbe provare a recuperare la soddisfazione del cliente. Invece, da un punto di vista strategico, essa può rappresentare due differenti filosofie. La prima si focalizza sulla singola transazione e ha come obiettivo l'ottenimento della *customer satisfaction* durante il "momento della verità" ovvero quando il cliente interagisce con il *service provider*. La seconda invece si focalizza maggiormente sulla relazione e sostiene che l'obiettivo del *service recovery* non è solamente recuperare in seguito a un errore, ma anche migliorare il sistema e i processi in modo che esso non si verifichi più. In questo modo la percezione del livello di servizio offerto viene rafforzata e si assicurano delle relazioni di lungo periodo con dei clienti fedeli. Come sottolineato da Brown et al. (1996) nelle seguenti figure, la prima filosofia implica che il *service recovery* sia una strada alternativa per il raggiungimento della *customer satisfaction*. Al contrario, la seconda assegna una elevata importanza alla consistenza e alla affidabilità del servizio nello sviluppare delle relazioni di lungo termine con i clienti. Inoltre sostiene che gli sforzi sostenuti in questo campo dovrebbero avere un ruolo di rilevanza sia nel creare immediatamente della *customer satisfaction* sia nel supportare il miglioramento futuro del *service design e delivery*.

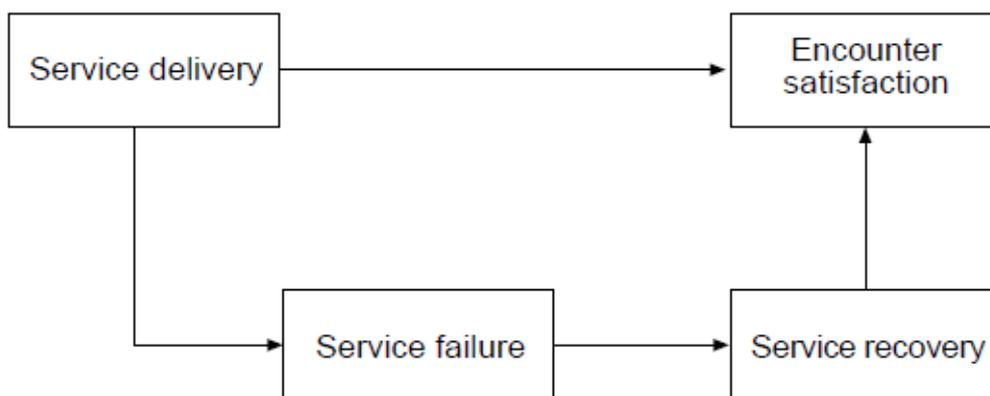


Figura 3.4: "Transaction-focused service recovery" (Brown et al., 1996)

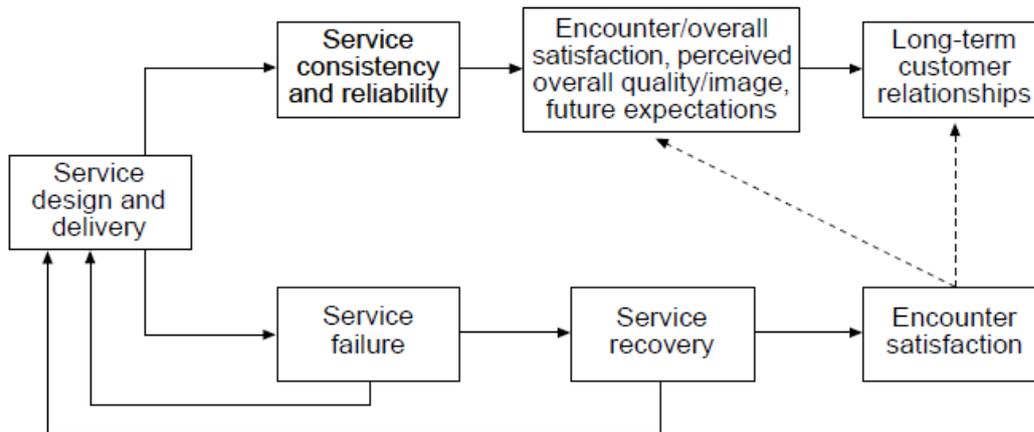


Figura 3.5: “Relationship-focused service recovery” (Brown et al., 1996)

La letteratura ha ampiamente indagato l’efficacia del *service recovery* da un punto di vista tattico. Al contrario non è stato molto approfondito l’impatto che essa può avere nel lungo periodo e il ruolo strategico che essa può rivestire nell’ottenere delle profittevoli relazioni di *business*. Nei paragrafi che seguono, tenteremo di affrontare questo tema delicato focalizzandoci sull’importante ruolo relazionale che il *service recovery* può rivestire.

Service recovery e customer satisfaction

Una *recovery* in seguito a dai *service failure* può assumere numerose forme differenti. Il *service recovery* è stata definita in vari modi: è la soluzione al problema della soddisfazione, sono le azioni che un *service provider* fa in risposta a un errore, ma soprattutto è “fare il servizio giusto la seconda volta” (Zemke e Bell, 1990). Le tattiche che la riguardano sono numerose e includono rimborsi, compensazioni, scuse, ma anche sistemare ciò che è andato sbagliato durante il processo di *service delivery* e effettuare nuovamente il servizio.

Service recovery continua a ricevere attenzioni in parte dovute all’aumentare delle aspettative dei clienti, in parte alla qualità delle risposte competitive nel mercato che cercano di soddisfare e superare queste aspettative. I clienti valutano i servizi confrontando la percezione del servizio che hanno ricevuto con le loro aspettative di quello che avrebbero dovuto ricevere. In termini competitivi: una azienda fa una promessa e si impegna a costruire delle aspettative che la differenzieranno nel mercato, facendo in modo che i clienti la scelgano tra tutti i possibili *service providers*. È molto più semplice per una azienda fare promesse

piuttosto che mettere i dipendenti in condizione di soddisfare queste promesse. Fare delle promesse troppo elevate, quasi irraggiungibili, è considerato come una delle principali cause della formazione di *quality gaps*. Le società hanno la tentazione di promettere livelli di servizio troppo alti e quindi di innalzare le aspettative dei clienti ad un livello irrealistico. Tutto questo porta alla necessità della creazione di attività di *service recovery*.

Oltre a questo, è ovviamente da sottolineare la frequenza di *failure* nel mondo dei servizi ma anche l'imponente crescita che questo settore ha vissuto negli ultimi decenni. Basti pensare che negli Stati Uniti circa l'80% delle attività economiche può essere associato al mondo dei servizi. Infine, bisogna pensare anche ai costi aziendali che una *service quality* di bassa qualità potrebbe generare:

- Misurando il numero di clienti che abbandonano l'azienda a causa di ragioni associate al lato *service*;
- Calcolando il loro *life value*;
- Determinando la perdita di profitto causata dai *service failure*.

Service Recovery e Quality Improvement

Oltre all'impatto sulla *customer satisfaction* appena descritto, il *service recovery* potrebbe rivestire un ruolo importante nell'iniziativa di *quality improvements* aziendali. Mentre queste iniziative (come ad esempio il *TQM* e il *CQI*) hanno preso diverse forme e riscontrano differenti gradi di successo, ognuna di esse ha tentato di focalizzarsi sui bisogni e le aspettative dei clienti interni ed esterni, ma anche su processi di *empowerment* della *frontline* per soddisfare e superare queste aspettative. Dal punto di vista del *TQM* o del *CQI* il *service recovery* è sinonimo di rilavorazione. L'obiettivo del *quality management* dovrebbe essere di aumentare il valore del prodotto eliminando gli sprechi, le rilavorazioni, gli errori e migliorando i processi. Sebbene il *service recovery* aumenti i costi, essa può anche fornire delle informazioni necessarie alla riprogettazione dei sistemi. Va infatti sottolineato che la principale causa di insoddisfazione percepita dalla clientela sono gli errori avvenuti durante processi di routine e che affrontare le radici profonde dell'insoddisfazione solitamente richiede un miglioramento sistematico dello stesso *service process*. Così, gli incidenti che avvengono hanno il potenziale di fornire alle aziende importanti informazioni che possono essere usate per sistemare i problemi alla loro radice e di aiutare nel miglioramento dei processi.

Come già affermato in precedenza, la letteratura considera la *frontline* come un elemento chiave per l'ottenimento della soddisfazione dei clienti e per la creazione della qualità. Il *service provider* deve creare una *experience* che soddisfi e superi le alternative del cliente e deve inoltre occuparsi della *recovery* in caso di fallimento.

I dipendenti dovrebbero allo stesso tempo essere incitati e obbligati a fornire tutte le informazioni possibili riguardo un *failure / recovery*. In questo modo il *management* potrebbe utilizzare queste conoscenze per studiare dei miglioramenti dei processi. Sfortunatamente però, gran parte dei dipendenti è sottopagata, poco allenata e poco considerata. Rischiano quindi di non capire in modo completo l'importanza del loro ruolo e di sentirsi stretti dalla morsa del *management* e dei clienti. Il problema di fondo è ovviamente da imputare alle aziende che reclutano le persone sbagliate, forniscono un'istruzione inadeguata, usano dei sistemi di compensazione sbagliati, non riescono a creare degli ambienti lavorativi che favoriscano il *teamwork*.

L'esistenza di sistemi di *service delivery* di bassa qualità e un *management* inadeguato, fanno sì che alcuni dipendenti utilizzino il *service recovery* come uno strumento difensivo. Ovvero fanno tutto quanto il cliente richieda pur di non farlo arrabbiare, in modo da non avere problemi coi propri superiori. Questa situazione è ovviamente da evitare in ogni modo dato che la disponibilità e la consistenza del servizio nel tempo sono i due fattori principali che portano al successo identificati dalla letteratura.

Service Recovery VS Service Reliability

Fornire un servizio affidabilmente e accuratamente è fondamentale per raggiungere l'eccellenza. Negli ultimi dieci anni la letteratura ha profondamente analizzato il modo in cui i clienti valutano la qualità dei servizi. Ciò che è emerso è esattamente quello che abbiamo citato poco fa: l'affidabilità è la dimensione più critica e importante. Una *service quality* consistente e affidabile offre un importante beneficio ai clienti dato che riduce il bisogno di dover ricorrere al *service recovery*. Inoltre, i problemi alzano il livello delle aspettative della clientela, rendendola così più difficile da soddisfare a causa della variazione della loro "zona di tolleranza".

Da un certo punto di vista, il *service recovery* può essere vista come l'antitesi dell'affidabilità. Solamente quando il servizio non è affidabile, infatti, si ricorre ad essa. Allo stesso tempo però il *service recovery* fornisce alle aziende una seconda possibilità di soddisfare le

aspettative dei clienti e riguadagnare la loro fiducia. Di conseguenza, la letteratura suggerisce che ci sia una relazione positiva tra essa e la *customer satisfaction*. In particolare, nel momento in cui dovesse verificarsi un errore, i clienti a cui viene offerto un servizio di *recovery* saranno più soddisfatti di quelli a cui non viene offerto. Tutto questo indipendentemente dalla percezione che essi hanno avuto della consistenza e affidabilità del servizio.

Dal punto di vista del cliente e del *service provider*, la valutazione di una specifica transazione è basata su un singolo, ben definito incontro tra di essi. Con *encounter satisfaction* si intende la percezione che il cliente ha avuto delle *performance* aziendali confrontato con le aspettative che aveva, misurato nel “momento della verità”, ovvero quando vi è il sopracitato incontro tra le due parti. È importante sottolineare come il *service recovery* crei anche *encounter satisfaction* quando si sono verificati dei *failures*.

Per quanto riguarda invece la *overall satisfaction* il discorso è un po' più complicato. Con questo termine si intende una soddisfazione più complessa, che si sviluppa attraverso numerosi incontri ed *experiences*, che include la valutazione della persona di contatto, del servizio e dell'organizzazione nel suo insieme. Dato che essa si basa su tutti gli incontri e le *experiences* vissute con una azienda, la consistenza del servizio offerto nel tempo potrebbe avere una influenza molto più significativa rispetto a quella che potrebbe avere nella valutazione di una singola esperienza transazionale. La *service quality* è infatti stata definita da Johnston e Clark (2001) come la condizione di superiorità / inferiorità che una azienda ha nei confronti dei *competitors* agli occhi di un cliente. Detto questo, possiamo formulare due ipotesi:

- In caso di *service failure*, le tattiche di *service recovery* avranno un maggiore impatto rispetto alla precedente consistenza del servizio offerto dall'azienda nella valutazione della *encounter satisfaction* relazionata ad una singola transazione che necessita di una *recovery*;
- In caso di *service failure*, la consistenza della qualità del servizio offerta durante i precedenti incontri avrà un maggiore impatto rispetto al *service recovery* nella valutazione della *overall satisfaction*.

Lo studio di Brown et al. (1996)

Nel 1996 Brown et al. analizzarono esattamente queste differenti situazioni. Essi fecero un esperimento per verificare la loro veridicità. Tale studio includeva due differenti trattamenti:

- La condizione di consistenza di un buon servizio (*Consistency*) durante le precedenti visite al negozio;
- La condizione di *service recovery* (*Recovery*) che seguiva all'erogazione di un cattivo servizio.

Volendo descrivere in breve le modalità con cui venne fatto questo studio, esso usava scenari e tecniche di proiezione, che permettevano ai soggetti di focalizzarsi e di rispondere agli stessi stimoli. Lo scenario poneva i soggetti all'interno di un grande negozio, all'interno del quale essi dovevano comprare rapidamente un regalo. La loro precedente esperienza con il negozio veniva supposta rispettivamente positiva o negativa. All'interno dello scenario, i clienti dovevano cercarsi da soli il venditore. Durante il trattamento di *Recovery*, il commesso doveva scusarsi per la mancanza di attenzioni e offrire un piccolo regalo. Ovviamente sono state analizzate differenti scenario all'interno dei quali si poteva avere una buona o cattiva *Consistency* e nei quali poteva essere offerto o meno il servizio di *Recovery*.

L'esperimento mirava a studiare l'impatto che queste variabile avevano su cinque differenti dimensioni:

1. *Encounter satisfaction*;
2. *Overall satisfaction*;
3. *Overall quality*;
4. Aspettative future;
5. Immagine aziendale.

L'esperimento è stato condotto coinvolgendo 424 studenti (laureati o non laureati) di una delle migliori università del Sud-Est degli Stati Uniti.

I risultati ottenuti attraverso l'analisi statistica confermano le ipotesi che sono state espresse in precedenza. Per quanto riguarda la prima ipotesi, sebbene la *Consistency* (ovvero la qualità dei servizi erogati in precedenza) sembri avere un impatto sulla *encounter satisfaction*, tale influenza non è statisticamente significativa. Al contrario la presenza di una *Recovery* ha un elevato impatto su questa soddisfazione immediata. Viene confermato quindi quanto supposto

da gran parte della letteratura, ovvero l'importanza del ruolo del *service recovery* nel rafforzare la soddisfazione che viene provata dal cliente al “momento della verità” in seguito a un errore durante il *service delivery*. Per quanto riguarda la seconda ipotesi, invece, essa è stata analizzata separatamente per ognuna delle seguenti quattro dimensioni: *overall satisfaction*, *overall quality*, aspettative future e immagine aziendale. Nel caso della *overall satisfaction* e della *overall quality*, sia la consistenza dei servizi erogati in precedenza e la *encounter satisfaction* hanno un impatto significativo e positivo sulla valutazione da parte dei clienti. Comunque, nel caso sia delle aspettative future che dell'immagine aziendale, la consistenza del servizio da sola influenza in modo radicale la valutazione. Ciò sottolinea la superiorità dell'affidabilità e della consistenza del servizio ma anche il valore limitato del semplice *service recovery* nella creazione di relazioni di lungo periodo con i clienti. Il semplice *recovery* ha quindi risultati importanti sul breve periodo, ma se ad essa non viene associato un processo di miglioramento che garantisca la fornitura di servizi consistenti e affidabili la sua utilità diminuirà nel lungo periodo.

Le conclusioni di Brown et al. (1996)

Negli ultimi anni le aziende che operano nel campo dei servizi hanno subito una vera e propria evoluzione, focalizzandosi sull' *empowerment* dei dipendenti in modo da riuscire a fornire delle *recovery* efficaci in caso si verificano dei *failure*. Ovviamente il ruolo fondamentale del *service recovery* non è messo in discussione, ciononostante Brown et al. (1996) hanno enfatizzato l'importanza di associare a tale processo una progettazione del sistema di *delivery* che precluda il bisogno della stessa *recovery*. Inoltre il *management* dovrebbe permettere ai propri dipendenti di migliorare continuamente questo sistema in due differenti modi:

- Fornendogli sia l'autorità che le risorse per poter esercitare la *recovery*;
- Coinvolgendoli nel miglioramento continuo dei processi.

La letteratura ha sottolineato come molte aziende stiano cercando di segmentare i propri clienti in base alla loro profittabilità. Ciò comporta che dovrebbero venire sviluppate dal *marketing* delle differenti strategie in funzione del tipo di cliente. Tali strategie, mirate quindi a rafforzare le relazioni coi clienti più importanti riguardano anche il *service recovery*, offrendo magari maggiori risorse e *outcomes* alla clientela di punta delle aziende. Tutto questo è in linea con i risultati dello studio condotto da Brown et al. (1996) che hanno dimostrato come il *service recovery* abbia un impatto positivo sulla *customer satisfaction* e su

altri indicatori della *service quality*. Allo stesso tempo però si verifica una diminuzione dei vantaggi ottenuti con essa col passare del tempo.

La conclusione è quindi che sebbene il *service recovery* possa migliorare la *encounter satisfaction*, essa da sola potrebbe non essere una strategia sufficiente. La consistenza della *service quality* dovrebbe essere la strategia primaria e l'obiettivo principale. Le aziende dovrebbero usare la *recovery* strategicamente come mezzo per ottenere una maggiore affidabilità dei processi. La *constistency* ha un impatto molto più significativo sulle misure della *customer satisfaction* di lungo termine rispetto al *service recovery*. Comunque, i *failure* e la conseguente *recovery* possono contribuire all'obiettivo finale dell'affidabilità se la conoscenza guadagnata attraverso di essi viene usata per migliorare il sistema di *delivery* e per ridurre il numero di errori futuri.

3.6 The Recovery Paradox

Molti ricercatori supportano la nozione di *Recovery Paradox*. Questo concetto stabilisce che in caso di *service failure*, se la *recovery* è molto efficace, essa offre l'opportunità di conquistare una soddisfazione maggiore rispetto a quella che se si sarebbe ottenuta se non si fossero verificati degli errori. Citando Hart (1990) che come è detto è una pietra miliare dell'argomento, egli affermò che “*A good recovery can turn angry, frustated customers into loyal ones. It can, in fact, create more goodwill than if things had gone smothly in the first place*”. Vi è quindi una forte correlazione tra il *service recovery* e la *customer satisfaction*.

Molti studiosi si sono dedicati ad analizzare questa correlazione ma i risultati sono stati piuttosto incerti. In parte dei casi, infatti, gli esperimenti hanno provato l'esistenza del paradosso, mentre negli altri esso non è stato dimostrato. Alcuni esempi del secondo tipo sono gli studi di McCollough et al. (2000) svoltosi in un aeroporto, di Maxham (2001) svoltosi in un parrucchiere, di Andreassen (2001) svoltosi in una società di servizi. In tutti questi casi gli autori sono partiti supponendo l'esistenza del *Recovery Paradox*, ma i risultati dei loro sondaggi hanno invalidato tale ipotesi.

Cenni storici

Il termine *Service Recovery Paradox* venne coniato da McCollough e Bhradawaj nel 1992 e si riferisce alla situazione in cui la soddisfazione di un cliente *post-failure* supera quella *pre-failure*. Secondo questa teoria quindi una efficace *recovery* non si limita a mantenere la soddisfazione del cliente, ma può addirittura incrementarla. Come accennato nel paragrafo

precedente, questa teoria è sostenuta anche dal famoso articolo “*The profitable art of Service Recovery*” (Hart, 1990) all’interno del quale l’autore afferma che un efficace servizio di *recovery* può portare la soddisfazione dei clienti a livelli addirittura superiori a quelli ottenibili nel caso in cui non si fossero verificati errori. Egli afferma che ogni problema che viene identificato da un impiegato della *front-line* offre l’opportunità di andare al di là dei propri doveri conquistando e vincolando i clienti all’azienda sul lungo termine.

Analizzando la letteratura esistente, si possono identificare tre differenti teorie che forniscono una base teoretica per il *recovery paradox*. La prima proviene dalla cosiddetta *expectancy disconfirmation paradigm*. Secondo questa teoria ben conosciuta e di cui abbiamo già parlato in precedenza, la soddisfazione di un cliente è il risultato di un processo di valutazione durante il quale il cliente giudica le proprie aspettative riguardo al modo in cui dovrebbe essere fornito il servizio rispetto al modo in cui esso è stato effettivamente fornito. In altre parole si sta nuovamente parlando dell’incontro / scontro tra le aspettative dei clienti e il valore percepito del servizio. Le aspettative del cliente sono come degli *standard* interni con i quali i clienti giudicano o misurano la qualità del servizio che ricevono. Le aspettative vengono create da fattori come le campagne pubblicitarie, le esperienze precedenti, i bisogni personali, il passaparola, l’immagine del *service provider* e le promesse che egli ha fatto. Secondo questa teoria, nel momento in cui un *service provider* fornisce un servizio migliore del previsto, si crea una discrepanza positiva tra le aspettative e il valore percepito che crea una sensazione di soddisfazione nei clienti. Questa discrepanza può essere applicata anche alle aspettative e *performance* della *recovery*. Quando un cliente percepisce che la *recovery* offerta sia stata esemplare, questo crea una discrepanza positiva rispetto alle sue aspettative che risulta in un innalzamento della *post-satisfaction*. Questa discrepanza positiva viene raggiunta solamente da una *recovery* perfetta perché ovviamente all’interno di questo campo, in cui si interagisce con cliente già arrabbiati, le possibilità di non soddisfare le loro aspettative sono molto alte. Di conseguenza una *recovery* di basso-medio livello non porta ad alcun giovamento alla soddisfazione e non viene percepita alcuna *paradoxical satisfaction*.

La seconda giustificazione di supporto al *service recovery paradox* può essere trovata nella *script theory*. Questa teoria sostiene che le esperienze passate e le situazioni familiari sono conservate all’interno della mente delle persone, i quali sono propensi ad aspettarsi che essi si verifichino nuovamente. Di conseguenza, delle informazioni riguardo al *service process* sono conservate nella memoria di un consumatore come una sequenza di azioni che si verificano in un determinato ordine. Questa sequenza è denominata *script*. Ciò significa che i clienti e gli

impiegati che si incontrano frequentemente condividono le stesse aspettative e le stesse credenze dai loro incontri, conoscendo il proprio ruolo all'interno di questi processi e aspettandosi il verificarsi di determinate sequenze di azioni. Quando si verifica un errore, questo innalza la sensibilità e la consapevolezza del cliente a causa delle precedenti abitudini. Quindi, gli sforzi nella *recovery* sono solitamente molto importanti nella mente del consumatore a causa della maggiore attenzione e valutazione che essi hanno in seguito al *failure*. A causa di questa maggiore sensibilità la soddisfazione legata all'iniziativa di *recovery* ha un'influenza superiore sulla *overall satisfaction* rispetto agli attributi iniziali. Quindi, le azioni intraprese dal personale di contatto durante questo processo sono la chiave per l'ottenimento della *overall satisfaction*.

La terza e ultima teoria a supporto del *recovery paradox* è il principio della fiducia-impegno di Morgan e Hunt (1994) riguardo alle relazioni di marketing. Un servizio eccezionale ha un impatto diretto sulla fiducia che il cliente ha nell'azienda. Infatti servizi di *recovery* efficaci e relazioni di marketing sono strettamente legate in termini di influsso sulla soddisfazione, fiducia e impegno. A prima vista potrebbe sembrare assurdo affermare che un errore possa rafforzare la fiducia, ma tutti sanno che gli errori sono inevitabili. Quindi, la fiducia si viene a creare perché il consumatore ora è sicuro che la società è sufficientemente onesta e integerrima da ammettere gli sbagli. La fiducia è una componente essenziale nello sviluppo delle relazioni di marketing ed esiste quando una parte è sicura dell'affidabilità e integrità dell'altra parte. La fiducia viene costruita nel tempo, attraverso le precedenti interazioni che i due *partners* hanno avuto in situazioni analoghe. Di conseguenza quando la soddisfazione supera le aspettative, il cliente percepisce una maggiore affidabilità della azienda.

Tutto quanto è stato detto fino ad ora può essere riassunto affermando che il *recovery paradox* è sostenuto dalla *expectancy disconfirmation theory*, la *script theory* e la *commitment-trust theory*. Date le robuste basi teoriche e la miriade di studi che hanno confermato il *service paradox* Vincent P. Magnini et al. (2007) hanno presentato una prima ipotesi:

H1: se un' azienda ha un ottimo livello di service recovery, la soddisfazione del cliente in seguito ad un errore sarà maggiore di quella ottenuta in precedenza ad esso.

In realtà gli studi che hanno dimostrato il *service paradox* sono tanti quanti quelli che hanno dimostrato il contrario. Lo scopo di questa sezione è quello di capire più approfonditamente come e quando il *service paradox* si realizza e quali sono gli elementi che influenzano la sua verificabilità. Per far questo ci appoggiamo all'articolo di Vincent P. Magnini et al. (2007)

che presenta il seguente modello delle variabili che possono mitigare l'effetto del *service paradox*.

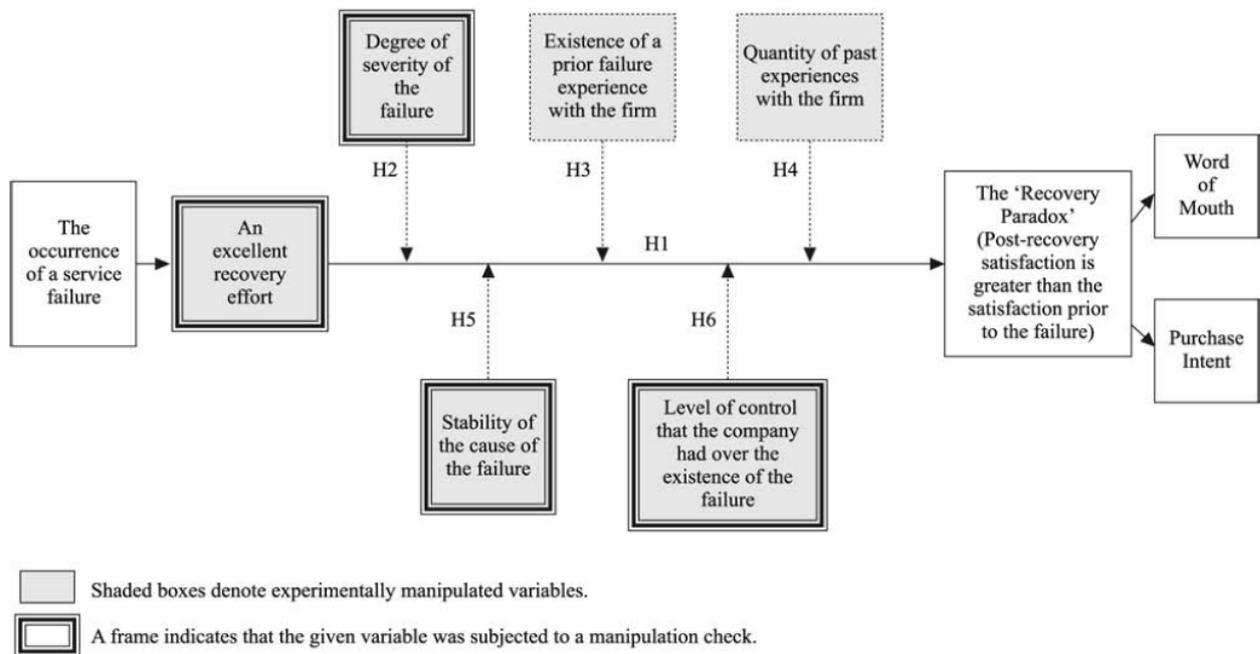


Figura 3.6: “Moderators of the “recovery paradox” and interaction effects” (Vincent P. Magnini et al., 2007)

The effect of the severity of the failure

I giudizi riguardanti la soddisfazione variano molto a seconda della severità dell'errore commesso dall'azienda. Molti problemi legati ai servizi che i clienti riscontrano sono solitamente mediamente fastidiosi, ma esistono pur sempre dei casi in cui questi risultano molto gravi. Ovviamente, maggiore sarà la gravità del *failure* minore sarà la *customer satisfaction*. Di conseguenza l'esistenza del *recovery paradox* dipende fortemente dalla gravità dell'errore. Ad esempio, forse una semplice scusa sincera e un piccolo regalo potrebbe incrementare la soddisfazione di un cliente dopo una lieve attesa di 20 minuti davanti alla *reception* di un hotel, ma si potrebbe dire lo stesso nel caso in cui una attesa avesse causato la perdita di un volo aereo? In una situazione di questo tipo l'hotel probabilmente non sarebbe di certo in grado di ottenere una maggiore soddisfazione *post-failure*.

Il fatto che degli errori gravi danneggino la soddisfazione a tal punto che essa non possa essere completamente riparata viene confermato dalla *prospect theory*. Secondo questa teoria, quando si prendono delle decisioni, le risorse vengono pesate in maniera differente a seconda della loro utilità. In particolar modo, il valore che viene percepito dal cliente viene influenzato maggiormente dalle perdite piuttosto che dai guadagni. Di conseguenza, in uno scenario in cui si susseguono un *failure* e una *recovery* se il guadagno ottenuto dal cliente è equivalente alla sua perdita, egli psicologicamente porrà una maggiore enfasi sulla perdita e uscirà quindi da questa situazione parzialmente insoddisfatto. Sulla base di queste affermazioni, un errore grave potrebbe essere fatale per la soddisfazione del cliente, pertanto Vincent P. Magnini et al. (2007) affermano la seguente ipotesi:

H2: in caso di failure, il recovery paradox si verifica più facilmente quando l'errore non è stato particolarmente grave piuttosto che quando lo è stato.

The effect of a prior failure with the firm

Il giudizio di soddisfazione di una persona è un processo cumulative di tutte le esperienze che egli ha vissuto con l'azienda. Se il *failure* dovesse accadere in una transazione singola, successivamente la valutazione del servizio sarebbe legato solamente a questa specifica transazione. Solitamente però, un individuo ha una serie di interazioni con una azienda, nel qual caso la sua soddisfazione riflette il rapporto cumulativo vissuto. Un individuo con una serie di esperienze positive alle spalle potrebbe essere più disposto a perdonare la società in caso di errore rispetto a un nuovo cliente. Le radici teoretiche di queste affermazioni risalgono nella *attribution theory*, la quale comprende i tentativi degli individui di comprendere le cause e le implicazioni degli eventi. Quando un cliente si trova di fronte ad un secondo errore, esso è più propenso ad attribuire la causa di tale problema alla azienda rispetto a quando era capitato la prima volta. In altre parole, quando il consumatore subisce l'errore per la prima volta, tende a percepirlo come se fosse qualcosa che andasse oltre al controllo della azienda, ma nel secondo scenario è molto probabile che egli attribuisca ad essa la colpa del fallimento. A questo punto Vincent P. Magnini et al. (2007) riassumono questi concetti formulando la terza ipotesi:

H3: nel caso di service failure, è più facile che si verifichi il service paradox nel caso in cui sia il primo errore commesso dall'azienda piuttosto che il secondo.

The effect of the quantity of the past transactions with the firm

Dato che la *overall satisfaction* dipende dall'intera relazione storica con l'azienda, un errore che dovesse accadere all'inizio di essa avrebbe un impatto molto maggiore sulla soddisfazione dato che il consumatore ha meno *service experiences* soddisfacenti alle proprie spalle che controbilancino il *failure*. Quindi, mano a mano che un cliente costruisce nel tempo una maggiore fiducia e maggiori esperienze con il proprio *service provider*, egli dà più peso alla valutazione dei servizi passati che ai nuovi. In altre parole, più lunga è la storia di esperienze soddisfacenti vissute con una azienda, più verrà mitigato l'errore quando si verificherà. Il supporto teorico a queste affermazioni è riconducibile alla *attribution theory*. I consumatori che hanno fatto numerose transazioni con una azienda sono più disposti ad attribuire le cause di un errore a un fattore temporaneo rispetto ai clienti che sono relativamente nuovi. Pertanto si può formulare la quarta ipotesi:

H4: nel caso di service failure, è più facile che si verifichi il service paradox nel caso in cui il cliente abbia una relazione storica di lunga durata con il service provider piuttosto che sia un nuovo consumatore.

The effect of the stability of the cause of the failure

Con stabilità si intende quanto una causa di un errore viene vista come temporanea o permanente. Gli errori con delle cause stabili hanno maggiori possibilità di ricapitare rispetto a quelli con delle cause instabili. Ad esempio, quando viene assegnata una camera di una categoria sbagliata ad un ospite di un hotel a causa di un sistema informatico non più adeguato alle nuove esigenze, questa può essere considerata come una causa stabile dato che ci sono elevate possibilità che possa ricapitare. Al contrario, se lo stesso tipo di errore è stato causato da una disattenzione del personale appena assunto, questa è da considerarsi come causa instabile e che difficilmente ricapiterà.

I clienti ovviamente sono più propensi a perdonare errori con delle cause instabili, dato che la probabilità che si ripresentino è minima. Essi percepiscono quindi la causa dell'errore come un fattore che non ricapiterà e sono quindi pronti ad accettare le scuse dell'azienda. Al contrario se il consumatore considera la causa stabile, difficilmente il *recovery paradox* si verificherà dato che, secondo la *prospect theory*, le perdite hanno solitamente maggior peso dei guadagni nella mente del consumatore e di conseguenza egli non vuole correre il rischio che si verifichino nuovamente. La stabilità ha quindi un importante effetto sulle aspettative

perché se i clienti percepiscono delle cause instabili ciò risulta in una sensazione di incertezza nel futuro. Quindi possiamo riportare la quinta ipotesi:

H5: nel caso di service failure, è più facile che si verifichi il service paradox se il cliente percepisce che le cause dell'errore sono instabili piuttosto che stabili.

The effect of perceived control

Anche delle considerazioni riguardo al controllo dovrebbero giocare un ruolo importante nei giudizi *post-failure* dei clienti. Un *service failure* di fatto è una qualsiasi situazione nella quale qualcosa va storto indipendentemente dalla responsabilità. Ciononostante, la causa dell'errore che viene percepita da un cliente influenza il modo in cui egli risponde ad essa. Essi sono più predisposti al perdono se pensano che la azienda avesse poco controllo sulla causa del *failure*. Al contrario, ovviamente, essi tendono a non perdonare nel caso in cui l'errore potesse essere identificato e corretto dall'azienda. Questa nozione di controllo trova le sue radici teoretiche nella *attribution theory*. Essa sostiene che i clienti hanno uno spontaneo modo di pensare causale. Le attribuzioni causali vengono sviluppate perché vi è un bisogno di asserzione e controllo dell'ambiente di un individuo. Questo spontaneo modo di pensare causale è particolarmente comune nelle situazioni di *failure* perché il cliente tenta di dedurre la causa di esso. Spesso i consumatori tentano di rispondere a domande del tipo:

- Chi è il responsabile?
- Il responsabile avrebbe potuto evitare l'errore?

Queste assegnazioni di responsabilità influenzano il modo di reagire del cliente. In particolare, quelle attribuzioni che rimproverano l'azienda hanno un impatto significativo sui livelli di soddisfazione.

Il controllo assoluto che una azienda ha su degli errori è raramente a conoscenza del cliente, quindi essa deve cercare di gestire il controllo percepito. I dipendenti devono focalizzarsi sul fornire ai clienti delle spiegazioni plausibili e adeguate quando incorrono degli errori. Infatti, la *attribution theory* è basata quasi completamente sulle percezioni. I consumatori che attribuiscono i *failure* a dei fattori controllabili tendono a perdonare meno facilmente e a mantenere un livello basso di soddisfazione. Pertanto Vincent P. Magnini et al. (2007) stabiliscono:

H6: nel caso di service failure, è più facile che si verifichi il service paradox se il cliente percepisce che l'azienda aveva poco controllo sulle cause del failure piuttosto che se ne aveva molto.

I risultati dello studio

Dopo aver formulato queste ipotesi, gli autori si sono concentrati sulla loro analisi e dimostrazione utilizzando degli articolati strumenti statistici che non ha senso approfondire in questa sede. Quello che invece può interessare alla nostra ricerca sono i risultati dello studio riassunti nella seguente tabella.

H1. If the firm exercises an excellent recovery, the customer's post-failure satisfaction level will be greater than the pre-failure level	Tested by comparing yes with no within the baseline scenario	Baseline Yes = 232 (79.7 percent)	Baseline No = 59 (20.3 percent)
H2. A recovery paradox is more likely to occur if the service failure is less severe than if the failure is more severe	Tested by comparing low and high scenarios	Low severity Yes = 62 (45.6 percent) No = 74 (54.4 percent)	High severity Yes = 22 (14.3 percent) No = 133 (85.7 percent)
H3. A recovery paradox is more likely to occur if it is the firm's first failure with the customer than if it is the firm's second failure	Tested by comparing the prior failure scenario with the baseline	Prior failure Yes = 102 (35.1 percent) No = 189 (64.9 percent)	Baseline Yes = 232 (79.7 percent) No = 59 (20.3 percent)
H4. A recovery paradox is more likely to occur if the customer has had a lengthy relationship with the firm with no previous failures, than if the customer is a new user of the firm's services	Tested by comparing the many past transactions scenario with the baseline	Many past transactions Yes = 212 (72.9 percent) No = 79 (27.1 percent)	Baseline Yes = 232 (79.7 percent) No = 59 (20.3 percent)
H5. A recovery paradox is more likely to occur if the customer perceives that the failure had an unstable cause rather than if the customer perceived the cause to be stable	Tested by comparing the low stability scenario with the high stability scenario	Low stability Yes = 83 (58.9 percent) No = 58 (41.1 percent)	High stability Yes = 46 (30.7 percent) No = 104 (69.3 percent)
H6. A recovery paradox is more likely to occur if the customer perceives that the firm had little control over the cause of the failure than if the customer perceived that the firm had sizeable control over the cause of the failure	Tested by comparing the low control scenario with the high control scenario	Low control Yes = 82 (59 percent) No = 57 (41 percent)	High control Yes = 47 (30.92 percent) No = 105 (69.08 percent)

Figura 3.7: I risultati dello studio

I risultati dello studio confermano cinque ipotesi su sei. L'unica che non è stata confermata è la numero 4. Essa infatti prevede di ottenere un numero di risposte positive maggiore nel *many past transaction scenario* mentre invece non sono solo più o meno pari, ma sono addirittura maggiori nel *baseline*. Di conseguenza l'ipotesi che il *service paradox* sia influenzato positivamente dalla durata della relazione esistente tra consumatore e azienda non è supportata da questa analisi.

La conclusione che si può trarre da questo studio è che il *recovery paradox* è una teoria valida, ma l'incremento della soddisfazione *post-failure* viene moderato da una serie di fattori. Per questo motivo i risultati della letteratura sono stati così discordi: a seconda delle situazioni analizzate i mitigatori influivano in modo molto differente. Non ha senso studiare l'esistenza o meno del *service paradox*, bisogna concentrarsi sullo studio di quegli elementi che lo rafforzano o indeboliscono.

La prima variabile contestuale che modera l'esistenza del *recovery paradox* è la gravità dell'errore. È infatti difficile che un tentativo eccellente di rimedio possa riportare la soddisfazione a elevati livelli nel caso di un errore molto grave. Se la perdita del cliente causata dal *failure* è troppo grande, nessuna scusa o rimedio potrà creare il *recovery paradox*.

La verificabilità del *service paradox* è influenzato anche dallo storico della relazione consumatore-azienda. Un cliente che ha già sperimentato un *failure* con la stessa ditta, infatti, verrà molto difficilmente impressionato dal tentativo di *recovery* per quanto eccellente esso sia. La motivazione principale è data dal fatto che probabilmente la seconda volta il cliente attribuirà la causa dell'errore alla società perdendo così parte della fiducia nei suoi confronti. Ciò che invece sembra non influenzare l'esistenza del *service paradox* è la durata della relazione storica consumatore-azienda. Dall'analisi statistica risulta che coloro che hanno effettuato in passato un'unica transazione con la ditta hanno le stesse probabilità di sperimentare un *service paradox* di coloro che hanno effettuato decine di transazioni passate.

Sia il controllo che la stabilità hanno una certa influenza sulla possibilità di aumentare la soddisfazione del cliente nel periodo *post-failure* dato che le persone sono disposte a perdonare più facilmente se percepiscono che l'errore non era prevedibile dal *service provider*. Inoltre, come viene sostenuto dalla *prospect theory*, i clienti sono più propensi al compromesso dell'azienda nel caso in cui l'errore venga percepito come difficilmente ripetibile. Quindi, sia il controllo percepito che la stabilità percepita moderano il *service paradox*.

3.7 Conclusioni

Nonostante i limiti messi in evidenza nell'ultimo paragrafo, il *service recovery* è ormai considerato un mezzo importante per poter riconquistare e anche incrementare la soddisfazione dei clienti in seguito a un *service failure*. Per poterla gestire in maniera efficace

però le aziende devono sviluppare innanzitutto le capacità identificate da Hall (1990), la cosiddetta *Road to recovery*:

- Misurare i costi;
- Facilitare il raccoglimento delle lamentele;
- Anticipare i bisogni di *recovery*;
- Agire velocemente;
- Allenare i dipendenti;
- Dare più potere alla *front line*;
- Chiudere il *loop*.

Tali capacità, ampiamente discusse in precedenza, sono quindi i requisiti minimi per una *recovery di successo*. Esse sono una condizione necessaria ma non sufficiente come ha poi sottolineato Michel et al. (2009). La loro esistenza non garantisce l'ottenimento dei vantaggi presentati dalla letteratura. In particolar modo, numerose aziende non riescono a gestire le tre differenti prospettive che si vengono a creare all'interno delle proprie strutture:

- *Customer perspective*;
- *Employee perspective*;
- *Process perspective*.

Tali prospettive hanno numerosi punti in contrasto tra di loro difficili da conciliare e che quindi portano ad una frattura vera e propria all'interno del modo di pensare e di agire della azienda stessa. L'obiettivo dei *manager* è ovviamente quello di conciliare queste differenti prospettive o se non altro di mitigare le differenze che le contraddistinguono. Michel et al. (2009) hanno identificato gli strumenti necessari al *management* per eliminare queste tensioni:

- *Service logic*;
- Bilanciamento della cultura dominante con le sottoculture;
- *Recovery* guidata dalla strategia aziendale;
- Raccolta e condivisione delle informazioni;
- Incentivi alla *recovery*;
- Sviluppo di personale *T-Shaped*.

Secondo il parere degli autori, solo utilizzando queste tecniche sarà possibile sfruttare il vero potenziale del *service recovery* e trarne un importante vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*.

Si è passati poi ad un'analisi del utilizzo strategico della *recovery*. In particolare abbiamo sottolineato come essa sia effettivamente efficace nel breve periodo recuperando la soddisfazione dei clienti scontenti, ma che questo suo utilizzo sia sicuramente limitante. Un importante obiettivo su lungo termine ottenibile attraverso il *service recovery* è il miglioramento della *consistency* aziendale. Tutto ciò è possibile attraverso un attivo sfruttamento delle informazioni ottenute dai clienti scontenti, che devono essere utilizzate per migliorare i processi e l'affidabilità aziendale. In questo modo viene evitato che gli stessi errori possano verificarsi nuovamente in futuro e si garantisce quindi una maggiore sicurezza e fiducia alla propria clientela.

L'ultimo tema trattato è stato sicuramente un argomento piuttosto interessante. La dimostrazione del *service paradox* ha impegnato un gran numero di studiosi ma ha prodotto risultati notevolmente differenti. Potremmo quasi affermare che metà degli studi ha confermato la sua esistenza mentre l'altra metà la ha negata. Tale difficoltà nel verificarne la sua veridicità ha suscitato la nostra attenzione, ma soprattutto quella di Vincent P. Magnini et al. (2007) che ha analizzato il fenomeno tentando di spiegarne i risultati così differenti e le motivazioni ad esse associate. Il risultato della sua indagine testimonia che il *service paradox* è una teoria valida ma non universale. Esistono diversi fattori che influenzano la sua verificabilità. Quelli che sono stati individuati dagli autori sono:

- Gravità dell'errore;
- Precedenti errori;
- Stabilità delle cause;
- Grado di controllo sulle cause da parte dell'azienda.

4 Conergy Italia e il progetto “Cliente al Centro”

4.1 L’azienda

Conergy Italia fa parte del gruppo Conergy AG, una delle maggiori aziende produttrici del mercato europeo del fotovoltaico e uno dei maggiori operatori a livello internazionale nel settore dell’integrazione dei sistemi solari, con un fatturato 2011 di 754 milioni di euro. L’azienda nasce negli anni ’90 in qualità di integratore di sistemi. Nei primi anni essa compra tutti i componenti da terze parti e li installa con il suo team di esperti su tetti di clienti privati, su tetti di clienti commerciali e all’interno dei cosiddetti parchi solari. Con l’arrivo del nuovo millennio, Conergy si afferma anche come azienda venditrice di prodotti fotovoltaici. In questo periodo, migliaia di moduli, inverter e sistemi di montaggio appartenenti a quasi tutti i più famosi *brand* passano per le mani dell’azienda. Solo qualche anno dopo, gli esperti della sede di Amburgo decidono di incorporare tutta l’esperienza maturata in quegli anni creando il proprio sistema di produzione e sviluppano moduli, inverter e sistemi di montaggio. Quindici anni dopo la sua fondazione, Conergy AG combina assieme tutte queste tre aree. Infatti, negli ultimi anni l’azienda ha integrato con successo le proprie competenze nei campi dell’installazione, della vendita e della produzione del fotovoltaico. Al giorno d’oggi, il Gruppo, con sede principale in Germania ad Amburgo, conta oltre 1400 dipendenti operanti in 38 filiali dirette in 15 Paesi del mondo e realizza vendite in 40 Paesi di tutti i 5 continenti. A partire dal giorno della sua fondazione, Conergy AG ha venduto globalmente una potenza di oltre 1,5 GWp e ha gestito direttamente la progettazione e la costruzione di impianti solari per ulteriori 500 Mwp circa.



Come già accennato, Conergy produce una gamma completa di componenti per impianti fotovoltaici, costituendo un unico punto d’acquisto specializzato dove gli installatori possono reperire tutto l’occorrente per la realizzazione di un impianto: moduli, inverter mono e trifase, strutture di montaggio per ogni applicazione, sistemi di monitoraggio ed accessori. La produzione avviene in 5 impianti produttivi (quattro in Germania e uno in California) gestiti

da Conergy AG in maniera centralizzata. Tra di essi spicca lo stabilimento di Fankfurt Oder, una struttura all'avanguardia nel settore fotovoltaico all'interno del quale vengono prodotti non solo i moduli, ma anche i wafer di silicio e le celle con un grado di automazione estremamente elevato e con numerosi controlli qualità. Negli impianti di



Amburgo e Bad Viebel, invece, vengono prodotti gli inverter e i sistemi di monitoraggio. Infine i due stabilimenti di Rangsdorf e Sacramento (California) si occupano della produzione dei sistemi di montaggio e fissaggio dei moduli. È importante sottolineare come la fornitura di un pacchetto completo di prodotti sia un grande vantaggio competitivo per la società, che può infatti sfruttare una perfetta integrazione tra i suoi vari componenti.

All'interno del Gruppo, Conergy Italia spicca per importanza e fatturato, posizionandosi seconda solamente alla Germania. Essa è una delle realtà più consolidate del fotovoltaico italiano, con un fatturato 2011 di oltre 120 milioni di euro ed oltre 200 MWp venduti a partire dalla sua nascita nel 2005. L'azienda ha sede a Vicenza con un'unità di sviluppo progetti in Puglia. All'installatore Conergy non offre solamente tutti i prodotti necessari per la realizzazione di un impianto fotovoltaico, ma anche numerosi servizi, come kit pre-configurati per piccoli impianti, assistenza pre e post-vendita, formazione, programmi di partnership.

L'attività di Conergy Italia si distingue in due filoni principali: la fornitura di componenti per il fotovoltaico ad installatori (area B2B) e la realizzazione di grandi impianti e parchi fotovoltaici (aree EPC e project business). Nel caso del B2B, Conergy provvede a fornire i propri clienti installatori di soluzioni complete per la realizzazione di un impianto fotovoltaico: moduli, inverter, strutture di fissaggio, accessori, supporto nella scelta delle soluzioni più adatte alle esigenze del cliente, supporto nel dimensionamento dell'impianto fotovoltaico ed assistenza post-vendita. In particolare, con l'iniziativa "Installatore Fotovoltaico Accreditato" (IFAC) Conergy ha dato vita ad una collaborazione virtuosa con i suoi clienti installatori finalizzata a promuovere il fotovoltaico di qualità e ha creato una rete capillare di installatori riconoscibili sul territorio ai quali il cliente finale può rivolgersi. Nei casi EPC e project business, Conergy fornisce soluzioni "chiavi in mano" che accompagnano il cliente attraverso tutto il processo per la messa in opera dell'impianto. Conergy Italia è impegnata a valutare e migliorare costantemente la qualità dei servizi offerti e ad

incrementare la soddisfazione dei propri clienti, attraverso una regolare ricerca delle migliori soluzioni gestionali e tecnologiche disponibili, supportate dall'adozione di un sistema di gestione per la qualità conforme ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2008.

Infine, Conergy Italia ha come obiettivo lo sviluppo nell'area del Sud Est Europa - dalla Romania all'Albania - e del Nord Africa - dal Marocco alla Tunisia. Pertanto, rappresenta un importante partner per poter cogliere opportunità nel mercato internazionale.

4.2 Struttura organizzativa di Conergy Italia

Come tutte le aziende, Conergy Italia divide le proprie attività assegnandole a funzioni aziendali specializzate. Ovviamente queste funzioni oltre ad avere i propri obiettivi di *performance*, hanno anche degli obiettivi di *performance* aziendali, in questo modo le varie parti dell'azienda collaborano e si integrano tra di loro per raggiungere gli obiettivi della *overall strategy* definiti dalla Direzione Generale.

Le funzioni che sono coinvolte nei vari processi operativi sono le seguenti:

- **Commerciale:** si tratta dell'area commerciale impegnata nello sviluppo delle opportunità di business, nel mantenimento e nello sviluppo dei rapporti coi clienti, nell'attività di vendita e negoziazione. Questa funzione può essere divisa in due parti differenti. La prima parte è l'ufficio commerciale interno all'azienda vicentina, costituita dai numerosi *Internal Sales*, la seconda parte è invece costituita da tutti gli *area manager* dislocati sul territorio (si tratta di commerciali che operano in precise aree regionali italiane e che per questo motivo raramente sono presenti in azienda);
- **Ufficio Tecnico:** si tratta dell'area tecnica impegnata nella progettazione degli impianti fotovoltaici, nella gestione dei progetti e delle attività di cantiere. Questa funzione è costituita dall'ufficio tecnico, dai *project manager*, dai *site manager* e dall'amministratore dei progetti;
- **Business Development:** si tratta dell'area impegnata nello sviluppo e coordinamento del processo di ottenimento delle autorizzazioni necessarie alla realizzazione dei grandi impianti fotovoltaici. All'interno di questa funzione operano l'ufficio di sviluppo e coordinamento progetti, l'ufficio legale ed il *project financing*;
- **Operations & HR:** si tratta dell'area impegnata nel processo dell'ordine B2B, con particolare riferimento alla gestione logistica. All'interno della funzione operano

l'ufficio *Back Office* (CLM, acronimo di *Customer Logistic Management*), l'ufficio logistica, oltre alcune aree di supporto;

- *After Sales*: si tratta dell'area creata più recentemente in azienda. Si occupa della gestione dei reclami di prodotto, trattati dall'ufficio *After Sales*, e dei reclami di servizio, trattati dal *Customer Care*;
- *Marketing*: si tratta dell'area dedicata allo sviluppo di relazioni con i clienti Conergy. Il suo obiettivo è quello di sviluppare e migliorare il marchio aziendale, cercare di raggiungere con i propri canali informativi i settori di clientela di interesse ed infine tentare di conquistare la fedeltà dei consumatori attraverso dei piani incentivi come ad esempio l'iniziativa IFAC presentata di recente.

Oltre alle aree principali fin qui descritte, vi sono inoltre delle funzioni di supporto ad esse:

- l'amministrazione;
- il controllo di gestione;
- gli acquisti;
- l'area IT e TLC;
- la gestione qualità.

4.3 Il progetto “Cliente al Centro”

Nel Febbraio 2010 Conergy Italia decise di lanciare un'indagine conoscitiva sottoponendo ai clienti un questionario relativo al livello di soddisfazione per i propri prodotti/servizi offerti. I risultati non furono del tutto entusiasmanti e portarono alla luce quindi la necessità di avere un maggiore controllo sul livello di soddisfazione dei consumatori. Con questa finalità, nel Settembre 2010 Conergy Italia e l'Università di Padova intrapresero un progetto congiunto denominato “Il cliente al Centro”. Il primo progetto “Cliente al Centro” era articolato in tre fasi e comprendeva attività formative in azienda e di ricerca sul campo:



- Nella prima fase, era stata fornita una sessione formativa allo staff di Conergy Italia sulla qualità del servizio e modelli e tecniche di rilevamento della soddisfazione dei clienti. Gli argomenti trattati avevano spaziato dal concetto di servizio all'analisi delle

tipologie di clienti, dalle modalità di gestione delle relazioni con i clienti e fornitori alle tecniche di misurazione vera e propria;

- Nella seconda e terza fase, invece, sulla base dell'analisi delle prestazioni di *customer satisfaction* raggiunte, i ricercatori, in stretta collaborazione con il personale Conergy Italia, avevano analizzato i processi aziendali, con l'obiettivo di individuare punti di forza e debolezza, e , quindi, proporre ed implementare adeguate iniziative di miglioramento.

Il commento di Giuseppe Sofia, amministratore delegato, sottolinea quanto l'azienda credesse in questo progetto e nel suo sviluppo: “In Conergy Italia crediamo che la soddisfazione del cliente sia parte integrante del nostro approccio etico al business. In questi primi anni di attività abbiamo impiegato tutta la nostra passione e la buona volontà per raggiungere questo obiettivo. La certificazione qualità ISO9001 ottenuta nel 2009 per noi è stata finalizzata alla creazione di processi e modelli di gestione che potessero garantire l'atteso livello di servizio al cliente. Crediamo ora che questo progetto in collaborazione con l'Università possa elevare ulteriormente l'attenzione e la sensibilità del nostro personale verso la soddisfazione del cliente e ci possa consentire di implementare modelli di gestione mirati specificatamente a questo scopo. Auspichiamo che Conergy Italia possa diventare una piattaforma ideale dove l'approccio accademico proprio dell'ambiente universitario possa incontrarsi con la concretezza dell'operatività quotidiana aziendale a beneficio di tutti gli attori coinvolti: i clienti, i nostri dipendenti e gli studenti”.

La prima edizione del progetto fu un successo, e questo portò al prolungamento della collaborazione tra l'azienda e l'università con la creazione del “Cliente al Centro” 2011 che prese il via nel Settembre 2011. Esso si è sviluppato in quattro linee principali:

1. La prima prevedeva di continuare l'attività di analisi delle aspettative dei clienti e delle percezioni del prodotto-servizio offerto da Conergy attraverso la progettazione e l'esecuzione di un nuovo questionario di soddisfazione clienti, sul modello di quello già realizzato l'anno precedente (in modo da renderli confrontabili) ma con l'integrazione di una nuova sessione di domande riguardanti il Customer Care. Oltre all'invio e analisi di questo questionario, la prima linea prevedeva anche un miglioramento dei processi e delle procedure interessate dalla gestione reclami di servizio, col fine ultimo di incrementare la *Customer satisfaction post-failure*.

2. La seconda linea invece si proponeva di analizzare la clientela di Conergy Italia e di individuare dei segmenti di mercato in modo da differenziare il livello del servizio offerto. In questo modo Conergy Italia sarebbe riuscita a sfruttare meglio le proprie risorse dedicandole maggiormente ai clienti più importanti.
3. La terza linea era in stretto collegamento con la seconda. Una volta identificati i diversi segmenti di clientela, Conergy Italia desiderava differenziare l'offerta. In particolar modo, questa linea proponeva l'ideazione/identificazione di nuovi servizi da proporre ai vari segmenti. Attraverso un processo di servitizzazione, quindi, si desiderava non solo differenziarsi rispetto i propri *competitors*, ma anche deliziare i clienti più proficui.
4. L'ultima linea prevedeva invece lo sviluppo di *KPI* opportuni per ogni area aziendale.

Le sezioni seguenti tratteranno due argomenti principali. In primo luogo verrà trattato il tema della servitizzazione in Conergy, descrivendo i vari *step* che hanno caratterizzato la sua implementazione fino ad arrivare alla definizione completa di un “Catalogo Servizi e Trattamenti”. Successivamente invece, verrà descritta l'attività di *service recovery* aziendale, sottolineando le *performances* ottenute nell'ultimo anno, i miglioramenti proposti e l'impatto di questa area in termini di risorse umane.

5 La “Road to Servitization” di Conergy Italia

5.1 La strategia di Servitizzazione

Quando Conergy Italia ha stabilito la propria strategia di differenziazione dai propri *competitor* si è trovata di fronte a una scelta importante. Ha dovuto scegliere, infatti, come perseguire tale strategia. Inizialmente sono state individuate tre strade percorribili che sono state poi analizzate più profondamente:

1. Prezzo;
2. Qualità e innovazione;
3. Servizi.



Figura 5.1: Le strategie di differenziazione.

La prima strategia è stata subito scartata. Il prezzo di vendita dei moduli fotovoltaici sta calando inesorabilmente negli ultimi anni. Ciò è dovuto soprattutto al miglioramento della tecnologia di produzione utilizzata, che ha raggiunto dei livelli elevatissimi, ma anche all'ingresso nel mercato di un numero talmente elevato di aziende da ritrovarsi in una situazione di *overcapacity* con una offerta che supera quindi la domanda. In una situazione del genere, i produttori asiatici hanno attuato una strategia *low cost*, offrendo i propri prodotti, di qualità più scadente, a dei prezzi inarrivabili per i *competitor* occidentali, rubandogli così una

grossa fetta di mercato. Questi sono stati i motivi che hanno dissuaso Conergy Italia da una strategia di competizione sui prezzi.

Scartata la prima ipotesi di strategia, l'analisi si è spostata sulla seconda: l'innovazione e il miglioramento dei prodotti venduti. Innanzitutto, è importante sottolineare come Conergy si trovi già all'avanguardia da questo punto di vista. I suoi prodotti sono unanimemente riconosciuti come dei prodotti di fascia alta e per questo motivo l'azienda ha un *brand* molto forte. Ciononostante, se dovessimo individuare in quale fase del ciclo di vita si trova il prodotto fotovoltaico, probabilmente lo posizioneremmo nella fase di maturità. Questo significa che i costi necessari per la ricerca di innovazioni sarebbero molto elevati e difficilmente porterebbero dei grandi cambiamenti. Essendo il prodotto fotovoltaico ormai maturo, è difficile aspettarsi dei suoi cambiamenti radicali che possano garantire un vantaggio competitivo. Questi motivi fanno sì che tale strategia sia solo parzialmente percorribile.

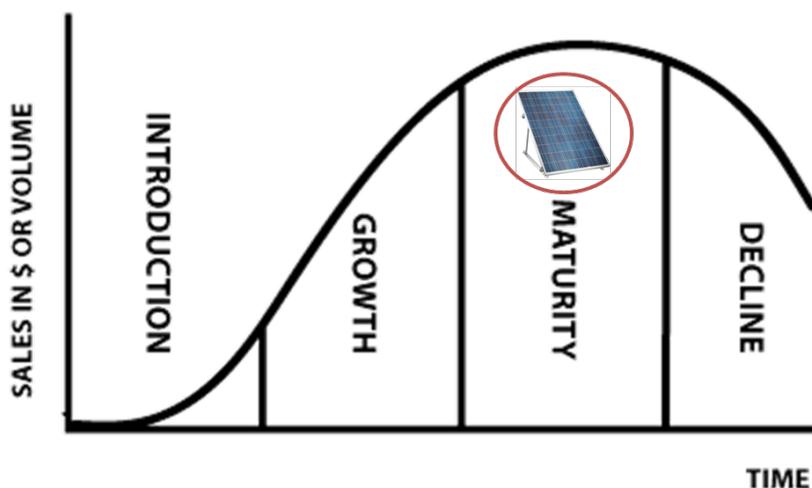


Figura 5.2: Ciclo di vita di un prodotto

A questo punto l'attenzione di Conergy Italia si è spostata sulla strategia di servitizzazione. Questo fenomeno è piuttosto recente ma sta riscuotendo un enorme successo in tutti i campi, pertanto l'azienda la ha presa in seria considerazione. Il mercato fotovoltaico ha vissuto un periodo di splendore negli ultimi anni. La sua dimensione è aumentata esponenzialmente giorno dopo giorno, favorita dagli incentivi statali che hanno rappresentato una grossa fetta

dei guadagni sia per i produttori che per i clienti. Le aziende hanno sfruttato l'opportunità offerta dalla politica statale fino all'ultimo centesimo. Tuttavia, gli incentivi sono diminuiti progressivamente. In particolar modo, l'ultimo conto energia ha cambiato radicalmente le regole del mercato, tagliando fortemente gli incentivi statali. Il fotovoltaico, che in precedenza poteva rappresentare un proficuo investimento finanziario, dall'ultimo conto energia viene visto solamente come una scelta energetica. Dati i profondi cambiamenti avvenuti a livello di incentivi, ci si aspetta (ed è già in corso) una rivoluzione anche del mercato e dei suoi *competitor*. Mentre negli anni scorsi il numero di aziende operanti in questo settore aumentava sempre più e la loro dimensione era medio-piccola, la selezione naturale sta falciando molte di esse e nel giro di pochi anni ci si troverà di fronte a un numero esiguo di aziende di grosse dimensioni. A sopravvivere sono quindi solamente i più forti, e in questa prospettiva la servitizzazione acquisisce un potere particolarmente importante. I servizi possono fidelizzare i clienti rimasti e incrementare la quota di mercato dell'azienda, inoltre possono rappresentare una fonte di reddito continua nel tempo molto auspicabile visto l'evolversi della situazione economica. Delle tre strategie di differenziazione analizzate, quella di servitizzazione appare la più adatta al mercato fotovoltaico.

5.2 Fasi di implementazione seguite da Conergy Italia

Fase 1: tipologia dei servizi offerti

Prima di procedere con una vera e propria descrizione delle modalità che hanno portato alla formulazione di un Catalogo Servizi e Trattamenti, è fondamentale definire i vari tipi di servizio che l'azienda ha deciso di offrire ai propri clienti. Le prime tre categorie sono state introdotte da Mathieu (2001,b):

- *Product Services*: sono dei servizi fortemente correlati ai prodotti Conergy. Essi sono ideati per supportare tali prodotti e utilizzarli nel migliore dei modi. In tale senso, l'acquisto dei prodotti deve sempre precedere quello dei servizi che non possono vivere di vita propria;
- *Service as a product*: riguardano dei servizi offerti al mercato come un business indipendente. Questi prodotti non sono quindi strettamente legati ai prodotti Conergy ma possono essere ampliati anche alle reti di vendita di terzi. Può essere considerato come un *business* separato che produce profitti propri, capace di generare contratti di lunga durata che garantiscono introiti prevedibili e costanti nel tempo;

- *Customer Services*: in questo caso il servizio è una *performance* operativa. Come detto in precedenza, dopo aver sviluppato una segmentazione di mercato si vogliono concentrare le proprie risorse sui clienti più importanti. Ciò comporta che vi sia una differenziazione dei livelli di *performance* offribili;
- *Trattamenti*: i trattamenti sono dei servizi particolari che mirano alla gestione dei rapporti con il cliente, che consentano un miglioramento generale della qualità della relazione venditore-cliente. Spesso si trattano di piccole attenzioni, come ad esempio l'invio di una lettera di auguri, che tendono a deliziare la clientela e a farla sentire speciale;
- *Attività di Sales*: questi non sono dei veri e propri servizi, piuttosto sono delle iniziative commerciali finalizzate all'accrescimento del parco clienti e alle loro vendite. Sono degli espedienti commerciali.

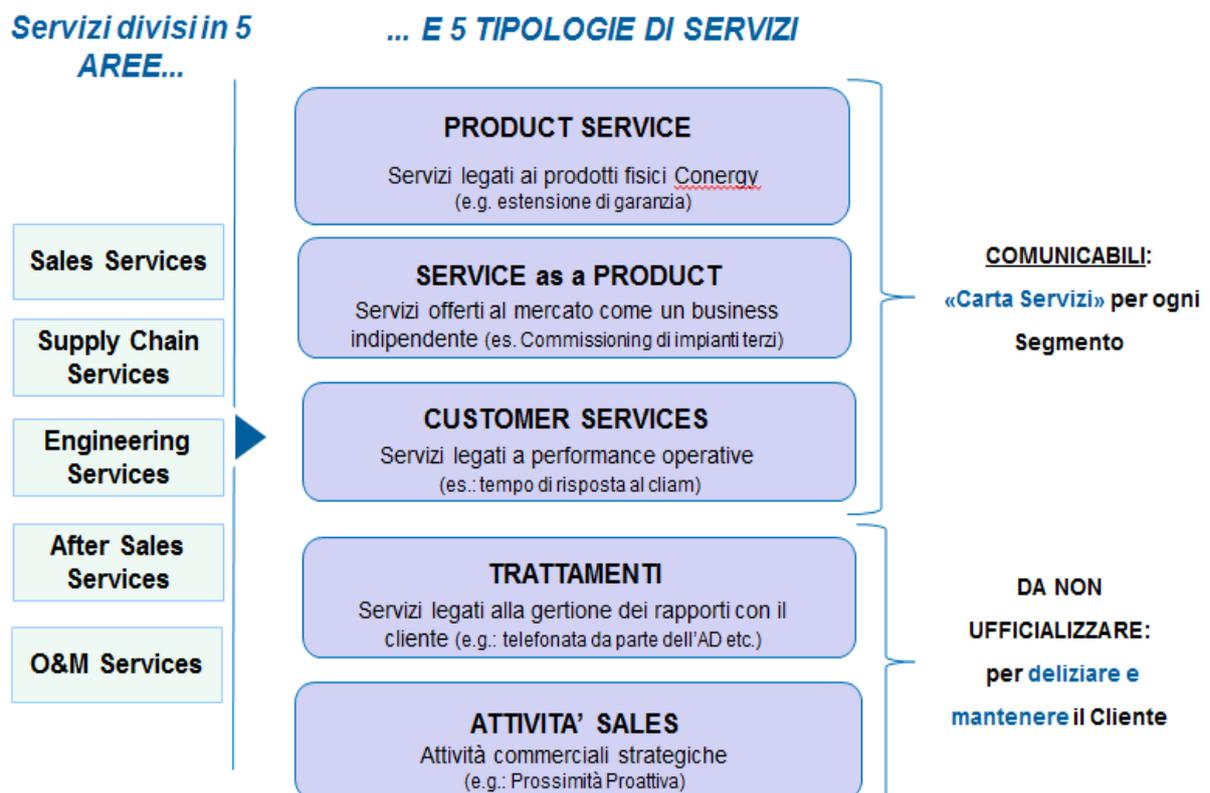


Figura 5.3: Tipologie di servizi nel Catalogo Servizi e Trattamenti Conergy Italia.

Fase 2: la raccolta delle idee

Una volta identificate le varie categorie di servizi da inserire all'interno del catalogo, ci si è trovati a dover definire il catalogo stesso. Le idee erano molte e venivano da fonti diverse. In particolare sono state quattro le fonti principali che hanno permesso l'ideazione di nuovi servizi:

- *Service Catalogue Conergy AG*: Conergy Italia è stata proattiva nella sua strategia di servitizzazione. Questa strategia è stata condivisa e apprezzata dall'intero Gruppo che, prendendo spunto dall'idea italiana, ha deciso di affiancarla in questo percorso di cambiamento istituendo un progetto completamente dedicato. Conergy Italia si trova tuttora all'avanguardia da questo punto di vista, ma l'enorme macchina tedesca si è messa in moto e sta piano piano recuperando terreno e offrendo soluzioni anche alle proprie filiali. Fin dall'inizio del progetto, comunque, Conergy AG ha condiviso un *Service Portfolio* preliminare che aveva caratteristiche simili al contesto italiano, ma che differiva in alcuni punti che sono stati quindi modificati;
- Idee proposte e sviluppate internamente: per un lungo periodo sono state organizzate delle riunioni settimanali durante le quali il *management* e gli operativi di alcune aree si trovavano per pensare a come estendere l'attuale Catalogo Servizi. Veniva loro chiesto di mettersi nei panni dei clienti e di descrivere ciò che avrebbero desiderato trovare nell'offerta. Questo processo non ha portato solo una enorme fonte di idee, ma ha anche stimolato le risorse umane a ragionare in termini di *Service* aiutandoli ad entrare nel clima della servitizzazione. I risultati sono stati molto soddisfacenti.
- *Service Survey*: ulteriori idee sono state raccolte attraverso un sondaggio chiamato "*Service Levels and Service Preferences Survey*";
- Evento "*One direction*": la strategia di servitizzazione è stata supportata anche dall'area *Marketing* che ha lanciato degli eventi di gruppo finalizzati a chiarire al personale la direzione presa dell'azienda, facendoli sentire liberi di partecipare in qualsiasi momento.

In totale sono stati identificati ben 119 servizi, provenienti dalle quattro fonti come rappresentato nella figura seguente.

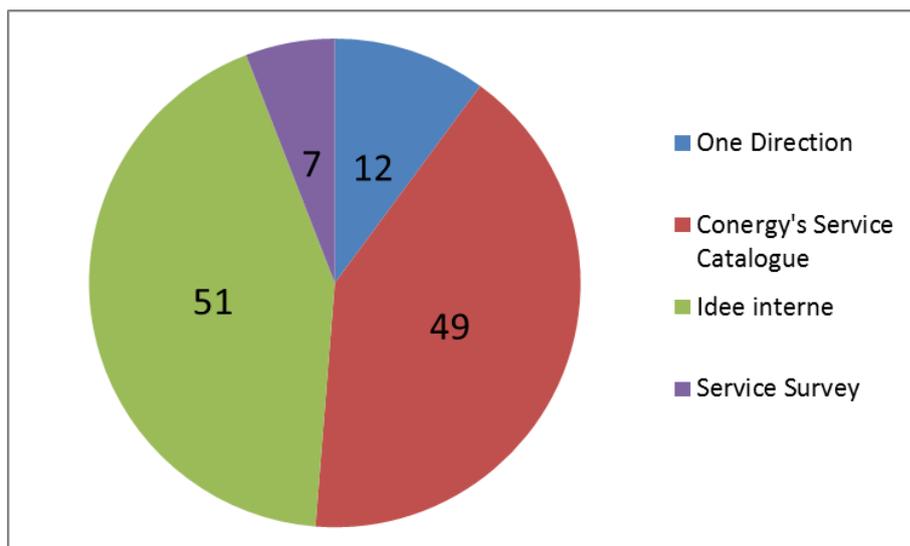


Figura 5.4: Fonti dei servizi del "Catalogo Servizi e Trattamenti"

Le varie idee sono state quindi raccolte e ordinate all'interno di un file Excel. Inizialmente esso era solamente una lunga lista dei vari servizi. Ognuno di essi conteneva una descrizione sommaria unita ad alcune informazioni, come ad esempio da dove si era presa l'idea e il segmento di clientela a cui era destinato. A questo punto si è rivelato necessaria una revisione del *file* in modo da analizzare le idee raccolte, valutarle e stabilire un ordine di implementazione.

Fase 3: La valutazione del management

Sono state quindi organizzate una lunga serie di riunioni settimanali all'interno delle quali il *management* aziendale si è trovato ad analizzare una per una le varie proposte generate. Tali incontri hanno richiesto un lungo dispendio di tempo ed energie, ma sono state estremamente utili per poter conoscere e valutare tutte le possibili iniziative. Al fine di velocizzare e facilitare il processo, lo *staff* universitario ha incontrato singolarmente i responsabili delle aree aziendali per valutare assieme le proposte che li riguardavano. Sulla base delle loro osservazioni è stata definita una importanza preliminare, che ha guidato poi il *focus* durante le riunioni collettive permettendo di concentrarsi sulle proposte di maggiore rilievo. Tale importanza preliminare è stata però fortemente influenzata anche dai risultati di un'indagine di Casa Madre intitolata "*Analysis of Service Levels and Service Preferences*".

Si tratta di uno studio condotto da Conergy AG su un campione di installatori italiani e tedeschi (per un totale di 218 clienti Conergy e 401 non-clienti Conergy) finalizzato principalmente all'identificazione dei servizi più utili e richiesti. Innanzitutto, il sondaggio ha

raccolto delle importanti informazioni che suggeriscono quali siano le aree aziendali in cui sia prioritario intervenire dal punto di vista della fornitura di servizi al cliente. La seguente figura, infatti, sottolinea tre punti molto importanti:

- La *satisfaction* percepita degli intervistati nei confronti delle singole aree divisionali;
- L'importanza di quest'ultime, estrapolata sulla correlazione esistente tra la soddisfazione che le caratterizza e la *overall satisfaction* (è stata quindi misurata l'entità con cui le soddisfazioni relative alle singole aree hanno la capacità di influenzare la soddisfazione globale);
- Lo *spread* prestazionale con i propri *competitor*.

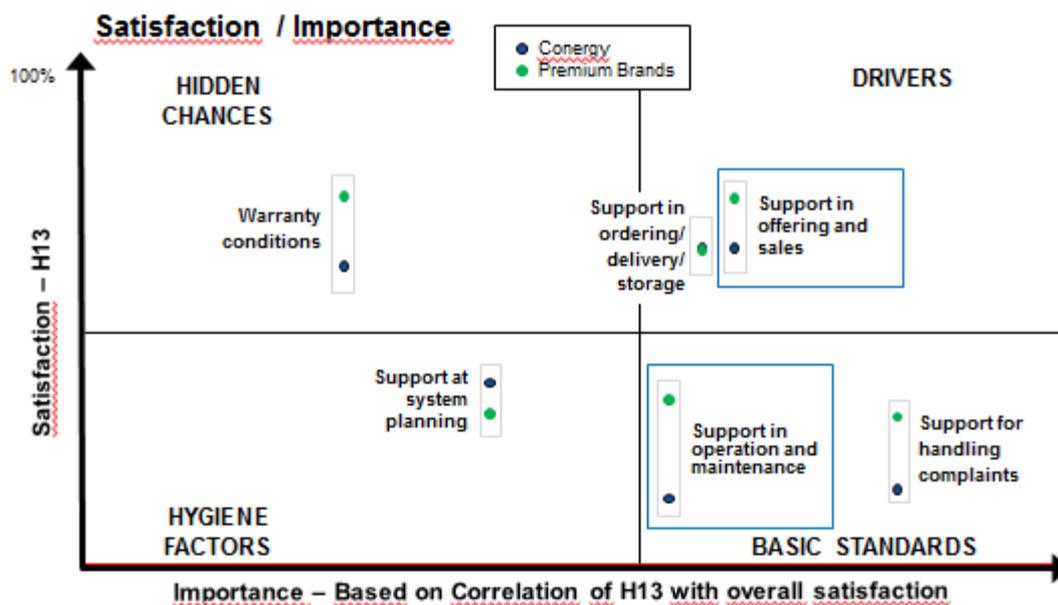


Figura 5.5: "Calculated importance" shows hidden potential in offering and sales & operation & maintenance support.

Tale tabella non è in realtà di immediata lettura, ma le informazioni contenute sono di primaria importanza. Si riescono ad evincere, come sottolineato dal titolo, due suggerimenti per la successiva implementazione di servizi a supporto del cliente: tali servizi dovrebbero essere prioritari nelle aree di *Operation & Maintenance* e di *Offering & Sales*. Le motivazioni sono a questo punto piuttosto chiare ma andremo comunque a spiegarle. Per quanto riguarda

l'area di *O&M*, la tabella sottolinea come tutte le aziende abbiano delle *performance* piuttosto scadenti in tale area nonostante essa sia in grado di influenzare significativamente la *overall satisfaction*. Inoltre Conergy sta addirittura avendo delle *performance* insoddisfacenti rispetto ai propri *competitor*. Tutto ciò porta a pensare che degli interventi in tale divisione siano opportuni e prioritari. Per quanto riguarda invece l'*Offering & Sales*, si nota come le aziende analizzate abbiano raggiunto dei livelli di soddisfazione in tale area molto elevati. Ciò è ovviamente giustificato dalla elevata importanza che essa esercita sulla soddisfazione globale. Ciononostante, Conergy ha dei livelli di *satisfaction* nettamente inferiori rispetto agli altri *brand*. Data l'importanza dell'area è stato quindi suggerito di investire per poter deliziare i propri clienti o se non altro per potersi portare al pari con i *competitor*. Dall'analisi di questa tabella sorge un ultimo dubbio: per quale motivo non è stata sottolineata l'importanza della Gestione Reclami? Il motivo è essenzialmente uno: l'azienda si è già resa conto della sua importanza e sta investendo importanti risorse per il suo sviluppo.

Il sondaggio tedesco non ha solamente fornito delle informazioni sulle aree in generale, ma ha scavato più a fondo identificando i servizi più richiesti per ognuna di esse e quantificando la loro importanza relativa.

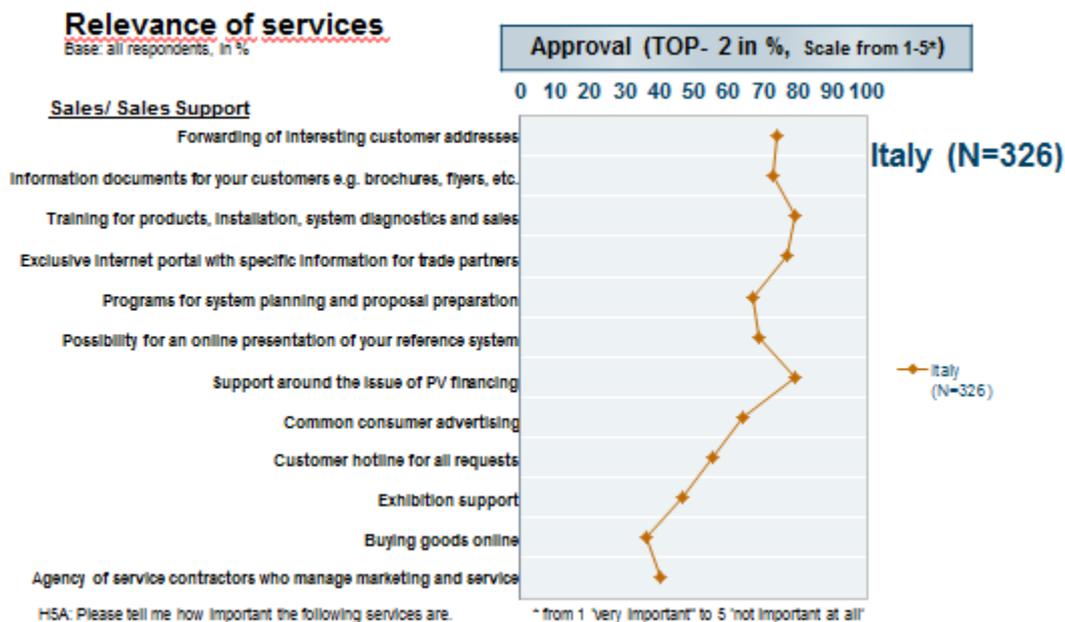


Figura 5.6: Services related to sales / sales support more important for Italian companies, especially support for PV financing.

La figura precedente, ad esempio, rappresenta la divisione *Sales*. Il sondaggio non si limita a suggerire dei possibili servizi da offrire alla clientela (e che sono stati inseriti infatti all'interno del "Catalogo Servizi e Trattamenti" ove non fossero presenti), ma ne sottolinea l'apprezzamento da parte degli intervistati, fornendo informazioni particolarmente utili per la valutazione della loro priorità di implementazione nel contesto italiano.

Come detto in precedenza, i dati raccolti dall'indagine sono stati combinati con i commenti espressi dai responsabili di reparto per creare una importanza preliminare che potesse guidare l'analisi del Catalogo durante le riunioni del *management* fornendo una linea di focalizzazione. In questo modo gli incontri hanno seguito una struttura stabilita in precedenza, prevenendo delle possibili perdite di tempo ed energia su dei temi non considerati prioritari. Durante queste riunioni, è stata poi definita una priorità di implementazione preliminare che tenesse conto di tre fattori:

- Costi: si intende il costo dell'implementazione e i costi di gestione che andrebbe a generare;
- Difficoltà: si intendono i problemi che potrebbero venire fronteggiati durante l'implementazione e la gestione del servizio;
- Tempi: si intendono solamente i tempi di implementazione.

Per ogni servizio è stato infatti assegnato un valore da 1 a 3 (dove 1 è il miglior valore ottenibile e 3 il peggiore) per poter valutare assieme l'impatto che esso avrebbe avuto sull'azienda. Ciò è stato necessario per effettuare un'ulteriore scrematura dell'enorme numero di servizi inseriti all'interno del Catalogo Servizi e Trattamenti. Ovviamente queste valutazioni sono state molto approssimative e successivamente sono state modificate all'emergere di nuove informazioni. Tuttavia hanno permesso di creare una lista di servizi considerati all'unanime importanti, dalla quale sono state poi selezionate le proposte con cui cominciare nell'implementazione.

Fase 4: la condivisione con Casa Madre e la priorità di implementazione definitiva

Arrivati a questo punto ci si è ritrovati con una lista di servizi considerati importanti dagli installatori (attraverso le informazioni raccolte dal sondaggio tedesco) e dal *management* (attraverso la definizione della priorità di implementazione preliminare). Per poter trarre le ultime considerazioni finali prima di passare a una vera e propria implementazione è stato

necessario condividere tale lista con Casa Madre. Sono state organizzate delle *call* settimanali all'interno delle quali veniva discussa una parte del Catalogo alla volta. In particolare ogni teleconferenza era dedicata ad una particolare area aziendale, in modo da poter riunire i *manager* più adatti a discutere delle proposte italiane. La formazione di un asse Italia-Germania in tal senso ha sicuramente portato dei benefici per entrambe le sedi. Conergy Italia deve sempre rendere conto dei propri progetti e condividerli con Conergy AG. Inoltre molti dei servizi proposti richiedono una collaborazione da parte di Casa Madre, senza la quale non potrebbero essere erogati attraverso la creazione di automatismi. Per l'azienda italiana, quindi, è importante coinvolgere il Gruppo al fine di ottenere le risorse e le autorizzazioni necessarie a fornire servizi di primo livello ai propri clienti. Conergy AG è invece molto interessata al processo di servitizzazione intrapreso dalla sua filiale italiana. In questo senso, Conergy Italia è stata sicuramente proattiva ed ha preceduto tutti nell'implementazione di questa nuova strategia. Essa è stata successivamente presa in considerazione anche dalla società tedesca, che in seguito all'iniziativa italiana ha deciso di far percorrere la stessa strada all'intero Gruppo e di promuoverla quindi a strategia globale. L'azienda tedesca ha sicuramente molte più risorse data la sua dimensione maggiore e ha messo in moto un enorme motore per sostenere il processo di cambiamento. Questo motore è però un motore *diesel*. Con questo vogliamo dire che nonostante gli sforzi e le strutture mobilitate, la velocità con cui è partita questa iniziativa è sicuramente molto inferiore rispetto a quella che caratterizza l'evoluzione della sede italiana, la quale sta viaggiando a ritmi elevatissimi, orgogliosa del proprio lavoro diventato fonte di ispirazione per Casa Madre. Conergy Italia ha una flessibilità tale da permettergli di continuare ad essere un punto di riferimento nel processo di servitizzazione. Per questi motivi, quindi, l'asse Italia-Germania porta dei vantaggi ad entrambe le sedi.

Tornando alla modalità in cui si svolgevano le *call*, esse erano precedute dall'invio del materiale che sarebbe stato discusso durante ognuna di esse, in modo che il personale tedesco avesse modo di visionarlo prima della conferenza e di farsi così un'idea sommaria delle proposte italiane. Successivamente esse venivano spiegate nel dettaglio dai responsabili italiani e a questo punto ognuna di esse veniva discussa. In particolare, durante queste riunioni si sono verificati due approcci differenti a seconda del tipo di servizio discusso. Se esso poteva essere erogato da Conergy Italia indipendentemente da Conergy AG, il personale tedesco è stato messo al corrente delle intenzioni italiane e ha espresso un interessante parere a riguardo, dando l'autorizzazione per la maggior parte di essi e considerando la possibilità di implementarli anche in Germania. Nel caso in cui, invece, l'effettiva erogazione delle

proposte di servizio discusse necessitasse un supporto da parte della sede tedesca, si è cercato di definire di comune accordo:

- *Next steps Conergy AG*: il supporto che essa avrebbe dovuto garantire;
- *Timing Conergy AG*: la *deadline* per la fornitura del supporto richiesto;
- *Responsible Organization within Conergy AG*: un responsabile Tedesco per ogni servizio, in modo da avere un punto di riferimento per la richiesta di aggiornamenti.

In questo modo è stato possibile un continuo allineamento tra le due organizzazioni, ma soprattutto una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità.

A questo punto l'azienda è passata all'effettiva implementazione di alcuni dei servizi. La lista era però ancora troppo lunga per poter realmente iniziare ad erogare tutte queste proposte, di conseguenza lo *staff* universitario ha incontrato singolarmente ogni responsabile di reparto per discutere nuovamente dei servizi di loro competenza e per identificare quelli con cui si voleva cominciare. Di comune accordo, è stato deciso di assegnare una nuova e definitiva priorità di implementazione che tenesse conto di quattro fattori:

1. Elevata importanza;
2. Erogabile indipendentemente dal supporto di Conergy AG;
3. Trattamenti: sono i servizi più semplici da realizzare. Inoltre, non vengono dichiarati ai clienti, il che è un fattore molto positivo nella prima fase di implementazione;
4. Dedicati ai Platinum: un obiettivo importante è la differenziazione del livello di servizio offerto ai vari segmenti di clientela. I risultati del Questionario di Soddisfazione Clienti 2011 evidenziano come attualmente non sia percepita questa differenziazione del livello di servizio.

Il primo punto è abbastanza chiaro, Conergy Italia ha deciso di cominciare con l'implementazione di quei servizi che erano stati considerati importanti sulla base dei risultati dell'indagine tedesca e sulla base di considerazioni interne dell'azienda. Il secondo fattore è di primaria importanza. Come detto in precedenza, il ritmo con cui Conergy Italia sta sviluppando il suo progetto di servitizzazione è di molto superiore a quello sostenuto da Casa Madre. Questo motivo unito al desiderio dichiarato di mantenere la propria proattività sull'argomento hanno portato l'azienda a voler cominciare ad erogare servizi su cui ha il pieno controllo, senza dover dipendere dagli automatismi che nel frattempo Conergy AG sta sviluppando o da qualsiasi altro fattore legato all'azienda tedesca. Tutte le proposte che

necessitano invece del supporto di Casa Madre non sono state assolutamente abbandonate, ma sono stati definiti dei tempi entro i quali dovrà essere fornito il supporto necessario a Conergy Italia e solo a quel punto essi potranno essere definitivamente implementati. Per quanto riguarda il tipo di servizi da erogare per primi, si è deciso di partire solamente con i cosiddetti trattamenti. Come detto in precedenza, i Trattamenti “sono dei servizi particolari che mirano alla gestione dei rapporti con il cliente, che consentano un miglioramento generale della qualità della relazione venditore-cliente. Spesso si trattano di piccole attenzioni, come ad esempio l’invio di una lettera di auguri, che tendono a deliziare la clientela e a farla sentire speciale”. Essendo ancora all’avvio del suo programma di servitizzazione, Conergy Italia ha deciso di focalizzarsi su questo tipo di servizi, perché non richiedono solitamente un ingente impiego di risorse ed energie ma soprattutto perché non sono comunicabili al cliente. Il secondo punto è molto importante. Il processo di cambiamento è ancora del tutto sperimentale, giorno dopo giorno l’azienda italiana sta imparando dall’esperienza e dai propri errori. Per questo motivo ha deciso di iniziare con dei servizi che verranno offerti ai propri clienti facendoli passare più per un favore personale piuttosto che per qualcosa a cui gli installatori hanno diritto. Lo scopo è appunto quello di stupire e deliziare i propri clienti con queste piccole attenzioni non dichiarate in precedenza, alcune delle quali potrebbero però venire dichiarate in un futuro quando tali servizi saranno completamente a regime (specialmente nei casi in cui essi saranno supportati da degli automatismi che sta creando Conergy AG). Infine i servizi con priorità di implementazione devono essere dedicati ai clienti *Platinum*. Una delle iniziative più di successo portate dal *team* universitario è stata infatti la creazione di una segmentazione di mercato efficace che ha permesso di dividere la clientela in quattro categorie principali sulla base del loro volume di vendita e del numero di ordini annuali.

Segmento	CRITERI per cadere nei segmenti
Platinum	Volume vendita > 500.000 € e Ordini > 4
Gold	Volume vendita > 150.000 € e Ordini > 4
Silver	Volume vendita > 20.000 € e Ordini > 2
Standard	Tutti i clienti che non cadono negli altri segmenti

Figura 5.7: Criteri di segmentazione di mercato.

Tale segmentazione è stata particolarmente apprezzata dall'azienda e si è rivelata sicuramente molto efficace, in particolar modo perché ha permesso di prendere coscienza dell'enorme differenza di importanza che i vari clienti possono avere. La conseguenza più ovvia è che in questo modo si è andati incontro ad una riorganizzazione della distribuzione delle risorse da dedicare alla propria clientela in funzione del loro segmento di appartenenza. Per comprendere l'importanza di tale analisi e delle informazioni che ha portato alla luce, basti pensare che i clienti della categoria Platinum (che rappresentano il 3% della clientela totale) hanno generato addirittura il 41% del fatturato Conergy Italia nell'anno precedente al primo trimestre 2012.

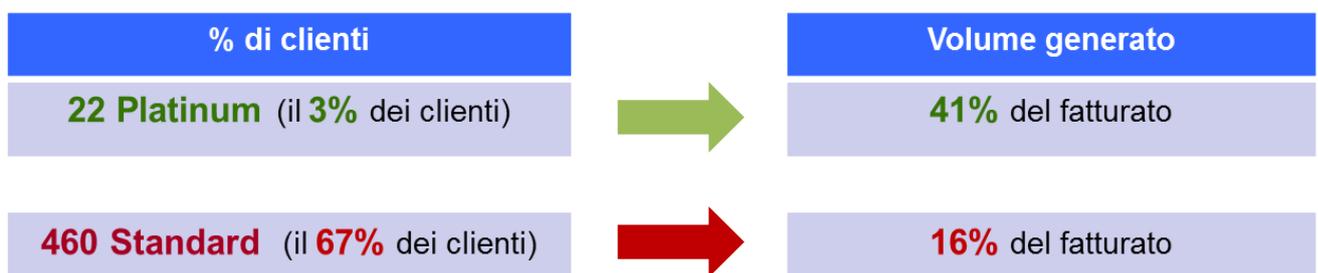


Figura 5.8: Volume generato da due differenti segmenti di clientela

Una volta che è stata introdotta questa nuova segmentazione, ormai in vigore da un anno solare, è normale che l'azienda abbia stabilito di dedicare maggiori attenzioni ai segmenti di clientela che portano maggiori guadagni. Tuttavia, i risultati del Questionario di Soddisfazione Cliente 2011 hanno evidenziato come in realtà la clientela non percepisca al momento una differenziazione del livello di servizio offerto a seconda appunto del segmento di clientela di appartenenza come viene sottolineato dalla seguente figura.

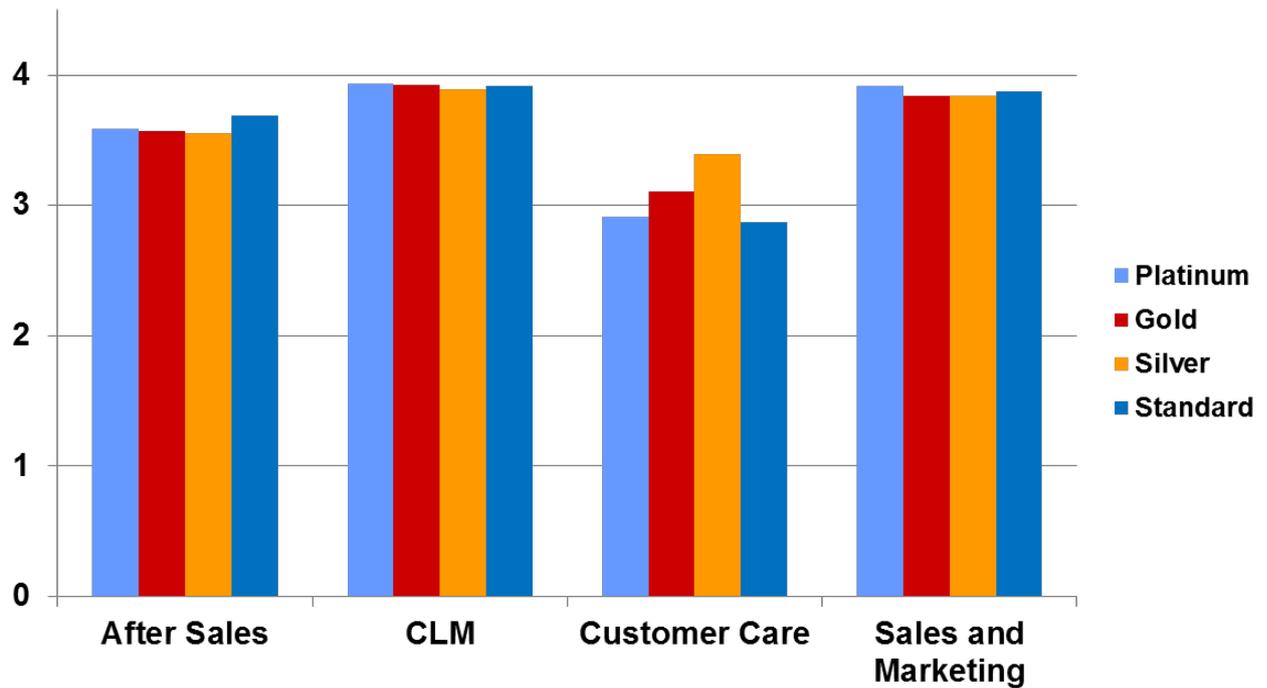


Figura 5.9: Livello di servizio percepito – differenze tra segmenti

Se da un certo punto di vista questo risultato può suscitare qualche perplessità, in realtà esso è per il momento piuttosto normale. L’azienda ha introdotto, come detto, la nuova segmentazione di mercato solo un anno fa e ci sono voluti numerosi mesi prima che l’intero personale aziendale acquisisse familiarità con essa. Solo a questo punto Conergy Italia ha incitato i propri dipendenti a definire delle priorità che tengano conto del segmento di appartenenza della clientela. Per questo motivo l’analisi del Questionario di Soddisfazione Clienti 2011 non ha fatto emergere alcuna differenza significativa nel livello di servizio percepito dai vari segmenti di clientela, ma ci si aspetta che già dalla sua prossima edizione i risultati di questa specifica analisi cambino radicalmente. Tornando alle modalità di selezione dei servizi con priorità massima di implementazione, Conergy Italia ha quindi deciso di cominciare fin da subito a creare una differenziazione del livello di servizio offerto ai vari segmenti di clientela, stabilendo di cominciare con quei servizi che sono completamente dedicati (almeno per il momento) alla propria categoria top di clienti: i *Platinum*.

Le liste definitive dei primi servizi da cominciare ad implementare “nella prima tornata” sono state a questo punto completamente definite e si è passati alla implementazione vera e propria.

La figura seguente riassume i vari *step* appena descritti che hanno permesso di sfoltire gradualmente la lunga lista iniziale di servizi fino ad arrivare all'identificazione di quelli con priorità di implementazione.

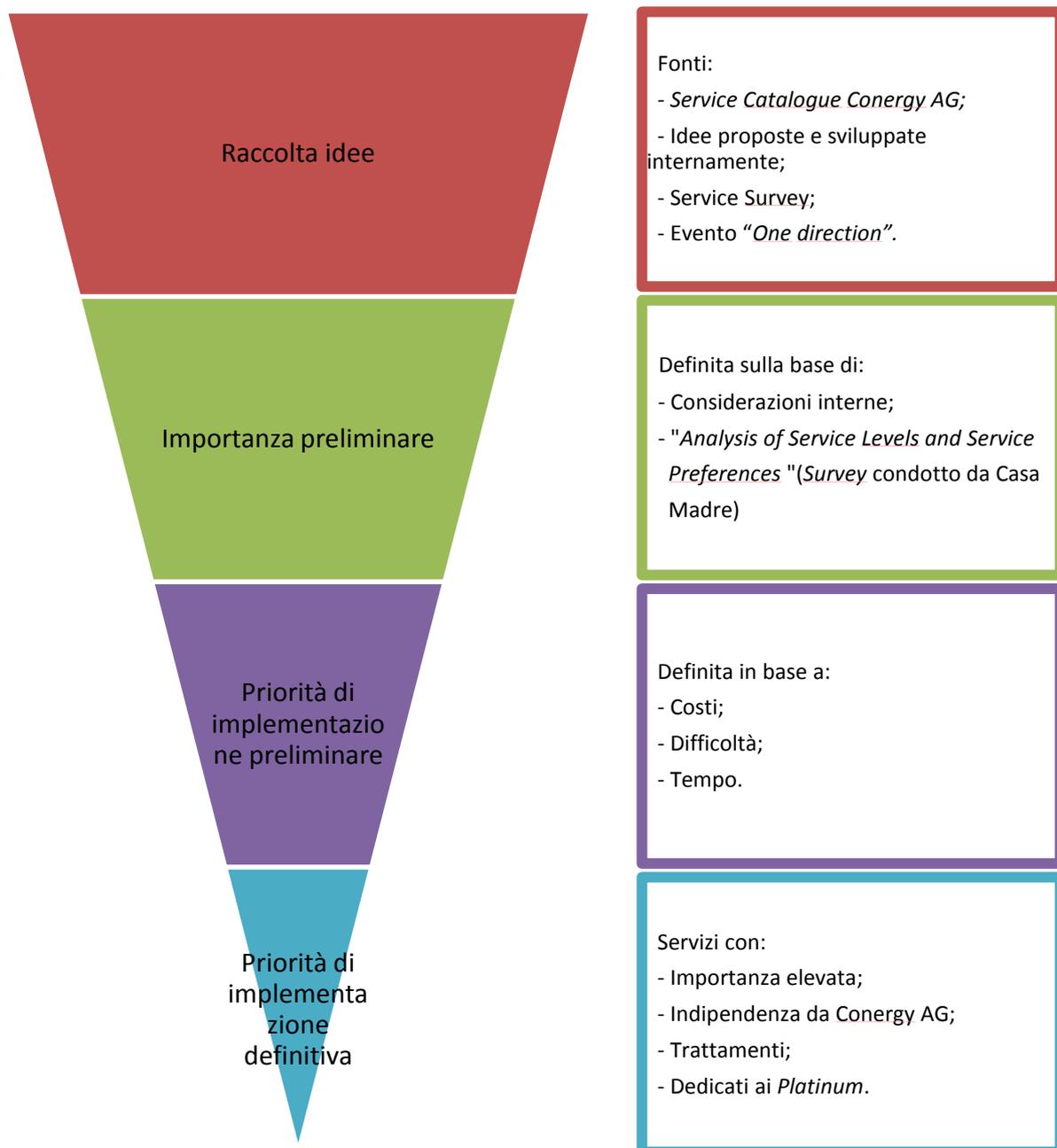
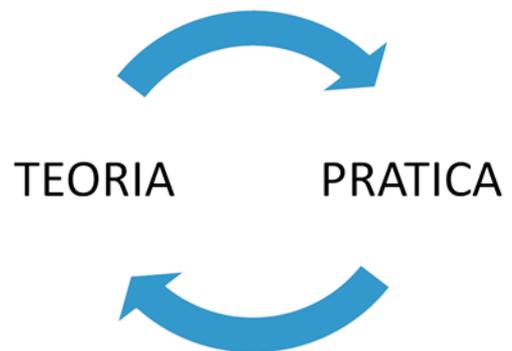


Figura 5.10: Processo di selezione dei Servizi.

Fase 5: l'implementazione e il controllo

Siamo giunti a questo punto ad una nuova fase del tutto nuova rispetto alle precedenti. Fino a questo momento l'azienda si era limitata a discutere del *Service Offering* solamente da un punto di vista puramente teorico. Ora invece è dovuta passare alla pratica. Per fare questo è stato innanzitutto necessario coinvolgere maggiormente il personale operativo. Quest'ultimo era stato sicuramente già reso partecipe sia nella fase di definizione dei servizi che nella scelta delle loro priorità di implementazione. Il loro parere esperto era infatti stato fondamentale in queste fasi, come è naturale che sia dato che molto spesso le idee migliori vengono dalle basi della piramide gerarchica, dalle persone che meglio conoscono i processi e le attività visto che li vivono ogni singolo giorno. Ciononostante il loro ruolo passando dalla fase teorica a quella pratica sarebbe radicalmente cambiato. Nelle prime fasi il *Service Offering* è stato ripetutamente spiegato nei minimi dettagli all'intero personale aziendale, sottolineando la sua importanza per il futuro dell'azienda e le enormi opportunità che avrebbe potuto offrire. Essi si sono sempre dimostrati interessati e disponibili nel suo sviluppo, ma l'impressione è che lo abbiano sempre visto quasi come un gioco portato avanti da degli stagisti universitari e che non lo abbiano mai preso sul serio al 100%. L'approccio è sicuramente cambiato durante questa quinta fase. Passare dalla teoria alla pratica ha significato per loro la comprensione definitiva dell'importanza del processo di servitizzazione e delle speranze che vi ha riposto Conergy Italia. Alla comprensione si associa però una nuova consapevolezza delle proprie responsabilità. Tutto il processo di cambiamento, infatti, è basato sul personale operativo. Sono stati loro a portare il maggior numero di idee per il Catalogo Servizi e Trattamenti, ma soprattutto saranno loro a dover erogare i servizi proposti. Durante questa fase la maggior parte del personale si è dimostrata disponibile e a tratti eccitata dalla possibilità di poter influire in prima persona sul futuro successo aziendale, soprattutto in un periodo di crisi del mercato fotovoltaico durante il quale è necessaria una collaborazione globale da parte di tutta l'azienda per poter superare il momento difficile uscendone rafforzati. Ovviamente non sono mancati anche dei casi di malumore e di avversione all'implementazione del *Service Offering*. I servizi, infatti, non vengono erogati da soli, necessitano di una importante dose di lavoro ed energia da parte degli operativi. Non potendo assumere nuovo personale, visto il periodo di



crisi, questo lavoro va quindi a gravare sulle spalle degli operativi già sovraccaricati di lavoro. Per questo motivo si sono sicuramente creati alcuni casi isolati di avversione alla servitizzazione, ma questi sono stati comunque un numero esiguo, rivelando un'attitudine tutto sommato positiva nei confronti di questa nuova strategia, fattore fondamentale per il successo di quest'ultima.

Prima di partire con la definitiva implementazione dei servizi, lo *staff* universitario ha effettuato un ultimo giro di consulenze con il personale di tutte le aree aziendali per riuscire a capire come sarebbe stato possibile controllare l'effettiva erogazione dei servizi proposti. Anche da questo punto di vista la disponibilità è stata elevatissima e nel giro di pochi incontri è stato possibile capire più approfonditamente gli strumenti utilizzati dagli operativi per poter poi stabilire assieme il modo in cui si sarebbe tenuto traccia dell'erogazione. Si è cercato di trovare delle modalità di controllo che potessero venire successivamente automatizzate ed estrapolate attraverso dei report, senza la necessità quindi di avere una persona che facesse tale lavoro manualmente. Un esempio, potrebbe essere l'inserimento di un codice di riferimento unico all'interno di appositi spazi degli strumenti gestionali.

Finalmente dopo aver lavorato tanto dal punto di vista teorico, Conergy Italia ha potuto vedere i primi frutti del suo lungo lavoro di preparazione. Tutte le aree aziendali hanno cominciato ad erogare un certo numero di nuovi servizi e si sono poste delle *deadline* per l'implementazione di alcuni altri. Dato il periodo particolarmente caotico all'interno dell'azienda (sia a causa dell'uscita del quinto conto energia, sia per l'accavallarsi di alcuni problemi di altra natura) alcune aree aziendali hanno potuto concentrarsi maggiormente sul processo di servitizzazione rispetto ad altre che hanno invece rimandato l'implementazione a dei periodi più tranquilli dal punto di vista del carico di lavoro. I risultati sono stati comunque molto soddisfacenti tenendo conto che si trattava di fatto della prima tornata di proposte divenute realtà.

Fase 6: lo stato di avanzamento del Service Offering aggiornato a inizio Luglio 2012

La lista definitiva dei servizi considerati prioritari nell'implementazione conteneva ben 30 servizi su un totale di 119, divisi nelle varie aree come raffigurato nella seguente figura.

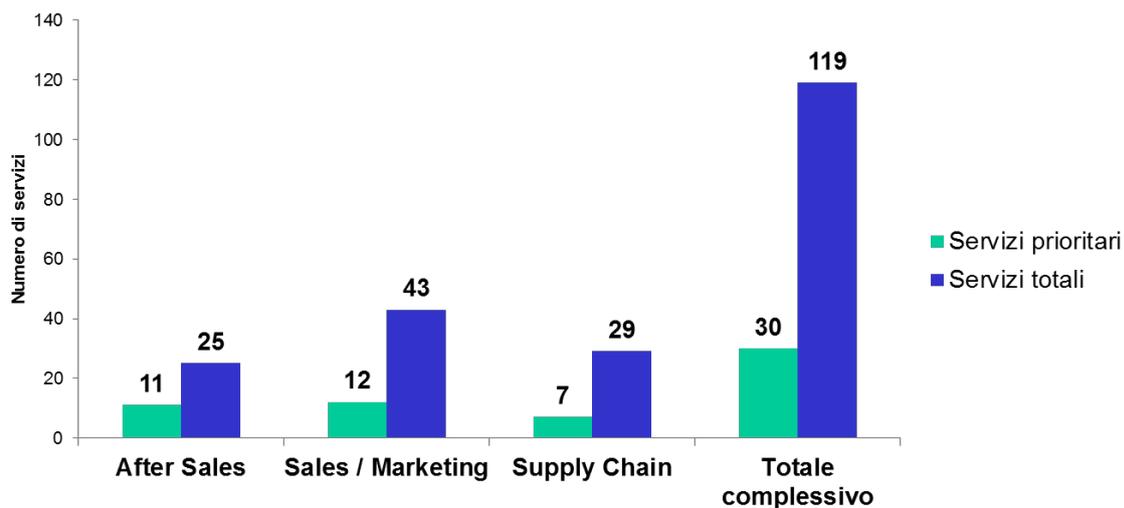
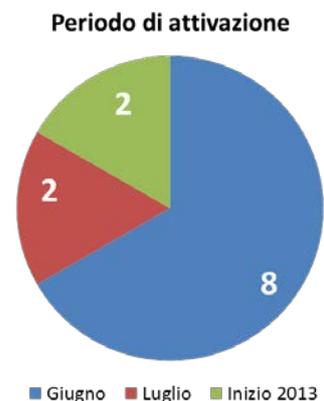


Figura 5.11: Catalogo Servizi e Trattamenti-La lista dei Servizi Prioritari

Sales & Marketing

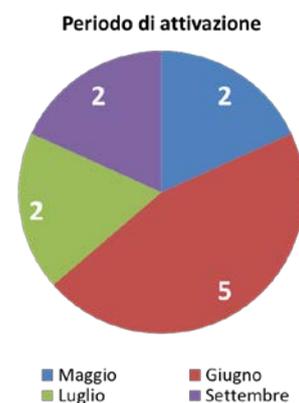
I servizi prioritari di Sales & Marketing si sono rivelati i più semplici e immediati da implementare. Il motivo principale è che essi sono completamente svincolati da Casa Madre e quindi dipendono solamente dalla volontà di Conergy Italia. Di conseguenza, a partire da inizio Giugno ben 8 su un totale di 12 sono già attivi. Ad essi se ne aggiungeranno altri 2 nel giro di un mese (la cui attivazione è stata posticipata a causa dell'elevato carico di lavoro che grava attualmente sulle spalle delle due aree). I restanti verranno avviati a partire dal 2013.



After Sales

A differenza dei servizi prioritari dell'area Sales & Marketing, diversi servizi identificati dall' After Sales fanno parte di un ampio progetto di servitizzazione condotto da Casa Madre. È stato perciò necessario:

- Capire nel dettaglio il progetto;
- Spiegare il contributo che ci aspettiamo da Conergy



AG;

- Attendere tale contributo.

Tale coinvolgimento di Conergy AG è assicurato attraverso l'organizzazione delle teleconferenze a cadenza bisettimanale. È importante sottolineare, però, che nonostante il funzionamento a regime di tali servizi sarà garantito e facilitato da degli automatismi creati da Casa Madre, nel frattempo Conergy Italia ha già cominciato ad erogare tali servizi manualmente, svincolandosi quindi dalla dipendenza da Conergy AG.

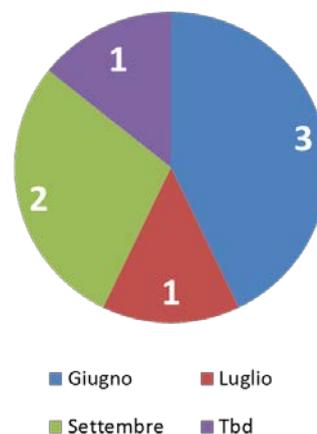
CLM

Per quanto riguarda l'implementazione dei servizi dell'area CLM, questa ha subito un brusco rallentamento per due motivi:

- Completa dipendenza da Conergy AG per alcuni servizi (con impossibilità di iniziare manualmente);
- Enorme carico di lavoro dell'area.

Il primo motivo ha causato la ridefinizione dei servizi prioritari nell'implementazione (si è deciso di partire con quelli che possono essere erogati da Conergy Italia indipendentemente da Casa Madre). Il secondo invece ha causato un notevole rallentamento. Nonostante l'elevato impegno e partecipazione iniziale dimostrato dai membri dell'area CLM nelle fasi iniziali della definizione del Catalogo Servizi e Trattamenti, l'enorme carico di lavoro che ha gravato sull'area nell'ultimo periodo ha di fatto distolto l'attenzione dall'implementazione dei servizi.

Periodo di attivazione



Altre aree

Come detto in precedenza, Conergy Italia ha deciso di partire con l'implementazione dei servizi appartenenti alle categorie Trattamenti e Approcci Commerciali.

Per questo motivo, ci si è focalizzati sulle tre aree appena descritte. La parte del Catalogo Servizi e Trattamenti riguardante le aree O&M e Engineering, infatti, è caratterizzata per lo più dai cosiddetti Stand Alone Services.

Ciononostante, alcuni di questi ultimi sono già stati attivati e addirittura inseriti all'interno del Portfolio Servizi Tecnici presentato durante l'evento IFAC di Giugno 2012. Si tratta di servizi che sfruttano le conoscenze e l'esperienza del personale Conergy mettendole a disposizione di potenziali clienti. Tali servizi erano già stati erogati saltuariamente in passato ma erano privi di strutturazione e di definizione.

I servizi riguardano l'intero ciclo di vita di un impianto:

- Progettazione;
- Esecuzione;
- Avviamento;
- Gestione e Manutenzione;
- Ottimizzazione e Miglioramenti.



Dopo aver descritto precisamente e analiticamente gli *step* che hanno caratterizzato l'implementazione del Catalogo Servizi e Trattamenti Conergy, andiamo infine a confrontare tale procedura con quella suggerita da Olivia e Kallenberg nella prima sezione della tesi. Successivamente commenteremo i fattori aziendali individuati da Gebauer, Fleisch e Friedli (2005) che sono di supporto alla servitizzazione e i rischi a cui si può andare incontro, sempre relazionati al caso studio dell'azienda italiana.

5.3 Il modello teorico di Olivia e Kallenberg applicato al caso Conergy Italia

Sarebbe interessante quindi rivedere il modello teorico di Olivia e Kallenberg alla luce della esperienza di Conergy Italia. In particolar modo, vogliamo esaminare il percorso che sta seguendo l'azienda italiana e capire se questa sia in linea con quello suggerito dalla letteratura. In realtà questo confronto è piuttosto semplice dato che comunque Conergy Italia è ancora all'inizio del suo processo di servitizzazione e quindi si trova ancora nelle prime fasi descritte dal modello teorico.

Step 1: consolidare l'offerta di servizi legati ai prodotti

È naturale che un'azienda manifatturiera come Conergy offrisse già in precedenza (quasi inconsapevolmente) dei servizi ai propri clienti. Solitamente, infatti, aziende di questo tipo

forniscono un *service portfolio* che è però esclusivamente legato ai prodotti venduti. In altre parole erogano i sopracitati *product services*. Nella fase che precede la consapevolezza degli enormi benefici che può portare una strategia di servitizzazione, questi servizi vengono offerti con l'unico scopo di aumentare il volume di vendite dei propri prodotti. Olivia e Kallenberg (2003) suggeriscono che la transizione dal semplice settore manifatturiero alla creazione di un pacchetto completo prodotto-servizio che soddisfi ogni necessità debba appunto iniziare attraverso il consolidamento di questi *product services*. Come abbiamo precedentemente accennato, però, Conergy Italia ha deciso di posticipare l'espansione di questa categoria di servizi decidendo di concentrarsi nel primo periodo solo ed unicamente sui Trattamenti. Tuttavia, si può riscontrare un allineamento dell'azienda italiana col modello teorico quando ci si riferisce all'importante obiettivo di migliorare le *performance* sul lato *service*. Questo è stato senza ombra di dubbio un obiettivo dichiarato e perseguito nelle varie fasi di implementazione della *service strategy*. Basti pensare allo sviluppo dei metodi di controllo che sono stati associati ai vari servizi erogati. Il loro scopo, infatti, non è quello di mettere sotto rigido controllo l'operato dei dipendenti Conergy, ma di verificare l'effettiva erogazione dei servizi e misurare le *performance* che si stanno ottenendo. Tutto questo è necessario perché vi è la consapevolezza all'interno dell'azienda di come il lato *service* abbia l'incredibile potere di influenzare fortemente la *customer satisfaction*. Lo sviluppo dei sistemi di controllo e monitoraggio sui servizi erogati permetterà inoltre di aumentare ulteriormente questa consapevolezza, costituendo uno stimolo al proseguimento di questa strategia.

Step 2: entrare nel IB market

Nel modello teorico questo *step* viene descritto come una fase all'interno della quale l'azienda ha ormai realizzato completamente il potenziale del *service market* e desidera entrarci dentro con l'obiettivo di creare valore per l'azienda e ottenere un prodotto finanziario. Per ottenere tutto questo è però necessario affrontare due importanti sfide.

La prima riguarda l'orientamento culturale della azienda, che deve passare da una focalizzazione sui prodotti a una focalizzazione sui servizi. Sicuramente in Conergy Italia si è lavorato molto in tale direzione. All'inizio del primo progetto "Cliente al Centro" sono stati organizzati numerosi corsi di formazione all'interno dei quali il personale è venuto per la prima volta a contatto con il mondo *service*. L'azienda non si è assolutamente fermata qui, ma ha continuato questo processo di cambiamento della mentalità anche durante alcuni *Team Building* che avevano appunto come tema principale la servitizzazione. All'interno di essi

veniva ribadita la strategia aziendale motivando la scelta e spiegando nel minimo dettaglio i vantaggi che Conergy avrebbe potuto ottenere se fosse riuscita ad imporsi come *service provider* all'interno del mercato fotovoltaico. Ciononostante, fino ad oggi queste idee sono state solamente “impiantate” nelle menti del personale operativo, ma non sono ancora del tutto sbocciate. La motivazione principale, di cui abbiamo già peraltro parlato, è che fino ad oggi la servitizzazione è stata sempre vista dagli operativi come qualcosa di puramente teorico. Essi hanno deciso di rinviare il confronto con questa realtà fino al momento in cui si sarebbero dovuti realmente scontrare con essa, preoccupandosi per il momento di continuare a fare bene solamente il proprio lavoro ordinario. Questo momento è però ormai arrivato. L'azienda ha cominciato a rendere reali quei servizi che fino a pochi mesi prima erano rappresentati solamente da alcune righe di un *file* Excel. Il personale si sta quindi scontrando con questo cambiamento. Gran parte di essi non hanno già acquisito una mentalità *service* ma ognuno di loro sa esattamente di cosa si sta parlando e potrebbe “evolvere le idee innestate” nel giro di pochissimo tempo.

La seconda sfida da superare è la creazione di una infrastruttura *service* globale. Da questo punto di vista Conergy Italia è molto indietro. Gran parte della letteratura suggerisce la creazione di una divisione *service* separata da quella manifatturiera. Ciò è necessario affinché le due culture completamente differenti non vadano a scontrarsi l'una con l'altra. Esse hanno obiettivi differenti, mentalità differenti, procedure e processi completamente differenti etc. Di conseguenza la loro convivenza è sicuramente molto difficile, se non addirittura deleteria. Conergy Italia non ha attualmente preso alcuna iniziativa a riguardo per il momento. L'istituzione di una struttura separata è una necessità importante, ma attualmente non è stata ancora presa in considerazione anche a causa della mancanza di risorse finanziarie e umane da potervi dedicare. Bisogna però rendersi conto che questo sarebbe un passo fondamentale per la riuscita di una efficace implementazione della *service strategy*. Una struttura separata dovrebbe rendere conto della propria situazione finanziaria, in questo modo i servizi passerebbero dall'essere visti semplicemente come un *add-on* per i prodotti, ad essere visti come una vera e propria fonte di reddito per l'azienda. Ovviamente tutto questo non sarebbe immediato e inizialmente sarebbe difficile ottenere subito dei guadagni da tale struttura, ma una volta avviata essa contribuirebbe in modo cospicuo alla salute finanziaria di Conergy Italia.

Step 3: Espandere il service offering nell'IB market

Il terzo *step* è ancora troppo avanzato per poter essere realmente analizzato nel caso Conergy Italia. L'azienda non è ancora arrivata a questo punto della transizione per cui possiamo fare solamente delle supposizioni. Lo sviluppo del *service offering* nell' IB market può essere ottenuto seguendo due direzioni molto diverse: lo sviluppo di contratti di manutenzione oppure lo sviluppo di servizi orientati ai processi. Queste due direzioni possono considerarsi ortogonali tra di loro nel senso che necessitano di capacità differenti e non producono sinergie. Per questo motivo Olivia e Kallenberg suggeriscono di intraprenderle in sequenza piuttosto che contemporaneamente, senza però identificare un ordine specifico di implementazione. L'impressione è che Conergy Italia sia maggiormente orientata alla prima direzione. Il prodotto fotovoltaico, come detto in precedenza, ha subito un considerevole calo nel prezzo. Sono degli impianti però che necessitano di numerose attenzioni, controlli e manutenzione per poter produrre energia in modo efficiente. Soprattutto per quanto riguarda i servizi legati all'*O&M*, quindi, ci aspettiamo che Conergy Italia persegua una politica finalizzata all'ottenimento di contratti di manutenzione sul lungo periodo. In questo modo legherebbe a sé i propri clienti per un elevato numero di anni, avrebbe una considerevole parte degli introiti fissa e facilmente programmabile, ma soprattutto potrebbe sfruttare le proprie competenze per acquisire grosse fette dell'*IB market* offrendosi come azienda manuttrice anche degli impianti di terzi. Le possibilità che un mercato del genere potrebbe presentare sono a nostro parere molto interessanti e stanno venendo già attentamente considerate dall'azienda.

Riassumendo

Possiamo quindi concludere che sono stati individuati numerosi punti in comune tra il modello teorico di transizione presentato da Olivia e Kallenberg (2003) e le modalità di implementazione di una *service strategy* da parte di Conergy Italia. Tuttavia, l'azienda sta trascurando alcuni *step* particolarmente importanti. La creazione di una divisione separata *service* è davvero un fattore da cui non si può prescindere. Le motivazioni le abbiamo già spiegate ampiamente nella sezione teorica dedicata alla servitizzazione. Tuttavia abbiamo anche sottolineato come la situazione finanziaria dell'azienda ma soprattutto il cambiamento che sta caratterizzando il mercato del fotovoltaico non facilitino minimamente tale implementazione. È inoltre importante sottolineare come lo *staff* universitario abbia suggerito tale soluzione all'azienda, la quale è quindi completamente consapevole di questa sua

mancanza. La speranza è quindi che superato il periodo di crisi e di profonda evoluzione del mercato, Conergy Italia avrà a disposizione maggiori risorse per poter proseguire nel migliore dei modi il suo processo di transizione e per poter sfruttare appieno i suggerimenti forniti dalla letteratura.

5.4 Gli assestamenti aziendali di supporto alla servitizzazione: Gebauer, Fleisch e Friedli (2005) VS Conergy Italia

Arrivati a questo punto resta un ultimo punto interessante da analizzare prima di chiudere definitivamente il capitolo servitizzazione. Abbiamo ampiamente discusso gli assestamenti aziendali che secondo Gebauer, Fleisch e Friedli (2005) supportano efficacemente l'azienda durante il processo di cambiamento. Sarebbe interessante sottolineare quali di questi assestamenti sono stati implementati da Conergy Italia, col rischio di diventare ripetitivi dato che comunque alcuni di essi erano già stati introdotto dal modello teorico di Olivia e Kallenberg (2003). Infine potrebbe essere interessante valutare se fino ad ora l'azienda ha già incontrato i possibili *downside* che possono emergere proprio durante l'implementazione di questi assestamenti organizzativi.

Iniziamo quindi con l'analisi dei sei assestamenti aziendali identificati dalla letteratura:

- Definire un processo di sviluppo dei servizi chiaramente definito e orientato al mercato;
- Focalizzare l'offerta di servizi di supporto ai clienti;
- Far uso del marketing per sviluppare le relazioni coi clienti e fornitori;
- Definire una chiara *service strategy*;
- Fondare una azienda distinta completamente dedicata ai servizi;
- Creare all'interno di essa una nuova cultura allineata ai nuovi bisogni.

Definire un processo di sviluppo dei servizi chiaramente definito e orientato al mercato

In un processo di servitizzazione, una chiave per il successo è l'identificazione di quei servizi che possono rivelarsi davvero utili per la propria clientela. Bisogna sviluppare quindi un orientamento al mercato che permetta di mettersi nei panni dei *customer*, identificare i loro bisogni e sviluppare delle idee innovative per riuscire a soddisfarli. Da questo punto di vista, Conergy Italia sta lavorando nel migliore dei modi. Il suo orientamento al mercato nel

processo di ideazione di nuovi servizi da offrire alla clientela è stato totale. Basti pensare al modo in cui è stato creato il Catalogo Servizi e Trattamenti e a come sono state definite le priorità al suo interno. Il pensiero dei clienti ha avuto infatti un impatto enorme. In particolare l'orientamento al mercato si è sviluppato anche grazie al progetto "Cliente al Centro", che, come dice il nome stesso, pone il cliente al centro di ogni decisione manageriale. A partire dalla sua prima edizione sono stati organizzati questionari, sondaggi, *focus group* e molto altro ancora per riuscire a calarsi nella mente degli installatori e capire esattamente cosa essi si aspettino dall'azienda. Questi risultati sono stati utilizzati in fase di creazione del catalogo, mentre le informazioni ottenute dal sondaggio condotto da Casa Madre e dal Questionario Soddisfazione Clienti 2011 sono state alla base della definizione delle priorità di implementazione.

Secondo la letteratura, però, non è sufficiente l'orientamento al mercato, ma bisogna creare anche un chiaro processo che guidi lo sviluppo dei servizi. Da questo punto di vista, invece, Conergy Italia non ha ancora preso delle iniziative importanti. L'ideazione e la creazione di nuove proposte da aggiungere a quelle già raccolte avviene in modo quasi del tutto naturale, non viene guidato da una procedura chiaramente definita. Questo è sicuramente un aspetto su cui l'azienda dovrebbe lavorare in un futuro molto prossimo.

Focalizzare l'offerta di servizi di supporto ai clienti

Gebauer, Fleisch e Friedli (2005) suggeriscono che le aziende che vogliono affacciarsi al mondo dei servizi, debbano cominciare attraverso una offerta iniziale di servizi legati al prodotto per poi focalizzarsi, solo in un secondo momento quando ormai è avvenuta una affermazione nel *service market*, sui servizi di supporto ai clienti. Bisogna sottolineare come Conergy Italia stia cominciando solamente ora ad offrire un vero e proprio *service portfolio* ai propri consumatori, di conseguenza tutto quello che può essere detto a riguardo potrebbe essere smentito nel giro di poco tempo. Per il momento, però, l'impressione è che l'azienda abbia quasi deciso di *bypassare* la prima fase, quella di affermazione attraverso l'offerta di *product services*. Attualmente essa si è infatti focalizzata sull'erogazione di due differenti tipi di servizi. Primi su tutti sono ovviamente i cosiddetti Trattamenti, che come ampiamente riferito in precedenza consistono prevalentemente in piccole accortezze da fornire ai clienti più importanti in modo da deliziarli e tentare di costruire delle relazioni di lungo periodo con essi. Il secondo tipo di servizi, invece, sono quelli riguardanti l'area aziendale *O&M*, ovvero degli *stand alone services* che Conergy Italia ha inserito all'interno di un catalogo servizi

presentato durante un evento IFAC. Questi ultimi, sono sicuramente più vicini a dei servizi di supporto ai propri clienti piuttosto che di supporto ai propri prodotti, a maggior ragione dato che sono presentati come acquistabili non solo per prodotti di marchio Conergy, ma anche per prodotti di altri *brand*. L'offerta di *product services*, invece, non è stata abbandonata, ma è stata senza ombra di dubbio considerata di secondaria importanza, soprattutto se pensiamo che sono presenti solamente 16 di essi su un totale di 119 proposte di servizi.

Far uso del marketing per sviluppare le relazioni coi clienti e fornitori

La letteratura ha identificato tre differenti dimensioni del *marketing* lungo le quali deve essere sviluppato il “marketing delle relazioni”: *external*, *internal* e *interactive*. Conergy Italia sta rispettivamente lavorando molto bene sulle prime due, mentre un po' meno sull'ultima.

L'*external* e *internal marketing* riguardano il fare e mantenere le promesse. Le aziende si guadagnano la fiducia soddisfacendo le aspettative dei propri clienti. Tutto ciò porta a un rafforzamento dell'immagine e del brand aziendale che genera importanti benefici. L'azienda italiana sta lavorando sodo col preciso scopo di soddisfare le aspettative dei propri clienti e mantenere quindi le promesse fatte, migliorando quindi la *customer satisfaction*. Tutto ciò è chiaramente dimostrato dall'importanza che ha acquisito il Questionario Soddisfazione Clienti e anche gli ottimi risultati che sono stati ottenuti attraverso di esso. Il Questionario ha il preciso scopo di misurare la soddisfazione dei clienti Conergy, in modo da evidenziare l'esistenza di possibili disallineamenti tra le aspettative dei clienti e la loro percezione del livello del servizio offerto. Come appena accennato, l'importanza che questo strumento ha acquisito col passare del tempo è mano a mano aumentata, fino a influenzare una parte variabile dello stipendio degli operatori. Anche i risultati ottenuti con tale analisi dimostrano che lo sforzo che la azienda sta sostenendo in tale ambito è stato riconosciuto dalla clientela, la cui soddisfazione è stata in costante aumento negli ultimi anni. Ciò è rappresentato anche nella figura seguente.

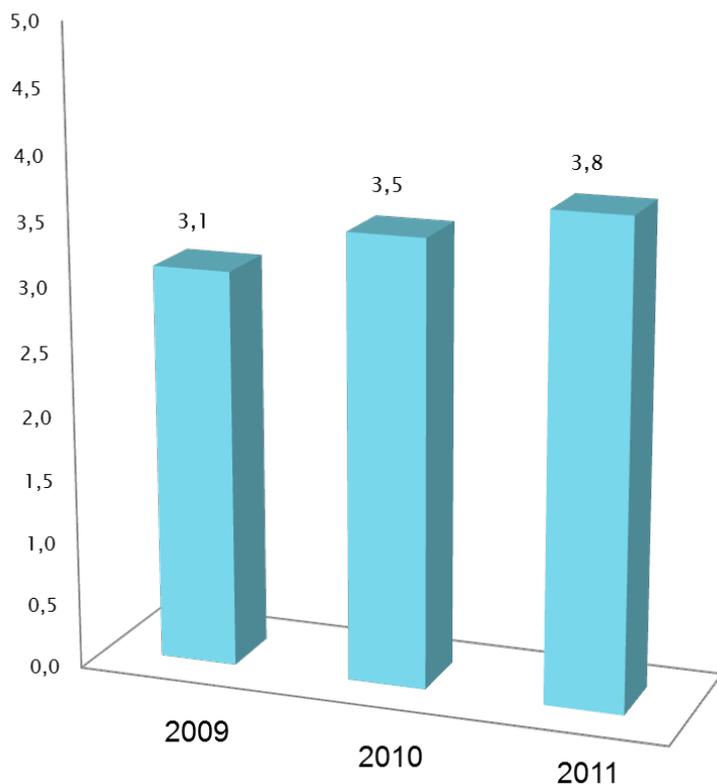


Figura 5.12: Soddisfazione globale dei clienti 2009-2010-2011

Per quanto riguarda invece l'*interactive marketing*, Conergy Italia non ha ancora raggiunto dei livelli sufficienti. Questa dimensione necessita un cambiamento totale della mentalità del personale, che deve passare da una cultura manifatturiera a una cultura dei servizi. Su questo campo c'è ancora molto da lavorare.

Definire una chiara service strategy

Definire una chiara *service strategy* ha un'importanza fondamentale per l'ottenimento di buoni risultati. Sicuramente l'azienda ha ben chiaro in mente cosa vuole esattamente da questa nuova strategia, i motivi per cui la ha scelta e soprattutto i vantaggi competitivi che si aspetta di raggiungere. Infatti è stato tutto condiviso e spiegato nel dettaglio a Casa Madre, che è rimasta colpita dalla proattività della sua divisione italiana a tal punto da volerla seguire in questa avventura. Anche in questo caso, però, bisogna sottolineare come il processo di cambiamento sia solo agli inizi e che quindi anche la strategia sia soggetta a una continua verifica e riformulazione sulla base delle nuove conoscenze ottenute. Per questo motivo non

possiamo ancora affermare che la *service strategy* abbia un impatto molto rilevante sulla *overall strategy* aziendale, ma col passare del tempo sta continuando ad acquisire importanza e sicuramente l'azienda sta andando nella direzione giusta da questo punto di vista.

Fondare una azienda distinta completamente dedicata ai servizi

Questo punto è stato già trattato in precedenza, dove abbiamo sottolineato come questo sia forse la più grave mancanza attuale. Non solo non esiste un'azienda distinta completamente dedicata ai servizi, ma non esiste neanche una divisione o un'area interna all'azienda stessa. Attualmente esiste solamente un progetto e un responsabile di tale progetto, troppo poco se si pensa veramente che il futuro di Conergy sia nel mondo dei servizi. Come già spiegato, però, ci sono delle motivazioni molto serie che impediscono un maggior impegno in termini di risorse: la mancanza di risorse stesse e il periodo di crisi del mercato fotovoltaico. Sicuramente l'azienda è consapevole della necessità della creazione, almeno per iniziare, di un'area completamente dedicata al lato *service*. Questo punto è stato infatti sottolineato dallo *staff* universitario nell'incontro del 12/06/2012, suscitando l'interesse e la più completa comprensione da parte del *management* aziendale che si è trovato d'accordo su questo punto, confermando che tale cambiamento sia sicuramente necessario in ottica futura, ma non attuabile per il momento.

Creare all'interno di essa una nuova cultura allineata ai nuovi bisogni

Anche questo tema è già stato trattato. Sicuramente la cultura aziendale sta cambiando lentamente. Giorno dopo giorno i dipendenti stanno assorbendo informazioni sulla servitizzazione e stanno capendo come la flessibilità e la varietà non debbano per forza essere considerati dei costi, ma possano anche generare un elevato profitto. Tale cambiamento sta venendo attivamente supportato dal *management* e dal *marketing* interno. Il presidente della società crede fortemente in questo progetto, e il suo coinvolgimento ha facilitato anche il *commitment* da parte dei responsabili delle varie aree. Dall'esperienza vissuta all'interno di questa azienda, possiamo sicuramente affermare che gran parte di essi siano convinti che i servizi rappresentino il futuro per Conergy. Questa convinzione sta quindi avendo un effetto a cascata sull'organigramma aziendale, partendo dalle cariche più elevate e diffondendosi a macchia d'olio all'interno dell'intero personale. All'inizio del primo progetto "Cliente al Centro" sono stati organizzati dei corsi di formazione per i dipendenti in modo da presentargli i vantaggi di questa nuova strategia. A quel tempo però qualsiasi termine e nozione era per

loro qualcosa di completamente nuovo, che non aveva ancora un riscontro nella realtà aziendale. Per questo motivo i corsi hanno aiutato senza ombra di dubbio ad entrare in confidenza con un argomento totalmente innovativo, ma hanno probabilmente ottenuto solo una piccola parte degli effetti benefici che potrebbero ottenere se venissero ripetuti a due anni di distanza. Durante questo periodo, infatti, il termine *Service Offering* si è diffuso all'interno dell'azienda diventando molto comune. Tutti i dipendenti sono consapevoli delle intenzioni dell'azienda e dell'importanza del progetto, hanno imparato molto a riguardo e a nostro parere sono pronti ad effettuare un vero e proprio salto di mentalità. L'organizzazione di ulteriori corsi di formazione probabilmente inciderebbero molto più significativamente sulla loro cultura aziendale e potrebbe permettere l'ottenimento definitivo di una mentalità *service*.

5.5 I possibili *downside* identificati da Gebauer, Fleisch e Friedli (2005): il caso Conergy Italia

Resta quindi solo da analizzare se durante l'implementazione degli assestamenti organizzativi appena descritti, in Conergy Italia siano emersi i *downside* identificati dagli autori o se non altro dei loro sintomi. Andiamo quindi ad analizzare le tre differenti situazioni riscontrate dalla letteratura:

- *Credibility gap*;
- *Service Quality Erosion*;
- Miglioramenti primari e secondari.

Credibility Gap

A nostro parere questo è sicuramente un effetto che può essere riscontrato nell'azienda analizzata. Come già sostenuto, la servitizzazione è stata fortemente sostenuta dal *management* e si è venuto così a creare quel *managerial-push* che la letteratura identifica come indispensabile nelle prime fasi del processo di cambiamento. Tuttavia questa spinta manageriale dovrebbe servire solamente da innesco. È infatti necessario che si venga a formare un effetto *pull* da parte dei dipendenti che traini la servitizzazione stessa. Questo effetto, attualmente non si è ancora venuto a creare. Nonostante il *management* abbia sicuramente investito considerevoli sforzi ed energie nel coinvolgimento degli operativi, questi non credono ancora fortemente in questa nuova strategia. I motivi sono già stati spiegati in precedenza. Volendo riportarne uno su tutti, spicca il fatto che fino a qualche mese fa la servitizzazione non aveva un riscontro nella realtà aziendale, ma era vista agli occhi dei

dipendenti solamente come un progetto che si sarebbe sviluppato nel tempo e del quale non dovevano particolarmente interessarsi per il momento. Ora invece i primi servizi sono stati implementati e sono gli stessi dipendenti a doverli erogare quindi la loro consapevolezza di questo fenomeno di cambiamento ha subito una brusca accelerazione.

È importante in questa fase fare in modo che non si venga a formare il *Credibility Gap*. Bisogna infatti alimentare la motivazione degli operatori per guadagnare la loro completa dedizione alla causa. Per questo motivo, gli obiettivi che verranno fissati nei prossimi tempi in termini di *performance*, ma anche in termini di profitto generato dal lato *service*, dovranno essere raggiungibili in modo che le aspettative vengano sempre raggiunte stimolando l'impegno dei dipendenti.

Service Quality Erosion

Volendo riassumere rapidamente il significato di *Service Quality Erosion*, potremmo dire che si tratta di un fenomeno che si verifica nel momento in cui viene affidata l'erogazione di nuovi servizi a del personale già carico di lavoro. In una situazione di questo tipo, i dipendenti saranno costretti a diminuire il livello di servizio offerto pur di riuscire a completare tutti i propri compiti. In un processo di servitizzazione, quindi, questo effetto può presentarsi facilmente quando si verificano due variabili:

- Non vengono assunte nuove risorse per far fronte al carico di lavoro maggiorato;
- Le risorse a cui viene affidato il *service delivery* sono sovraccaricate di lavoro.

Passando quindi al caso specifico di Conergy Italia, possiamo tranquillamente ribadire che il processo di servitizzazione sia stato intrapreso senza un adeguato aumento delle risorse aziendali. Già dall'erogazione dei primi servizi, ci si è resi conto che gran parte degli operatori attuali non sarebbero stati in grado di erogarli ottenendo delle elevate *performance*. Questo dipende anche dall'area aziendale presa in considerazione. Alcune di esse, come il CLM e l'IS, nel periodo di implementazione della prima tornata di servizi hanno dovuto fronteggiare un carico di lavoro straordinario che non ha permesso loro di concentrarsi su questa nuova strategia aziendale.



Rimane quindi evidente la necessità di un aumento delle risorse dedicate a tale scopo, che verrà sicuramente effettuato non appena le condizioni finanziarie dell'azienda e le condizioni

di mercato lo permetteranno. Un ulteriore aiuto arriverà nel giro di poco tempo da Casa Madre con la creazione di automatismi che erogheranno da soli parte dei servizi proposti, permettendo quindi al personale Conergy Italia di non doverli fornire manualmente.

Miglioramenti primari e secondari

Per quanto riguarda questo possibile effetto inaspettato che può sorgere in seguito all'implementazione dei cambiamenti organizzativi di supporto alla servitizzazione, bisogna ammettere che Conergy Italia ha da tempo preso la direzione giusta. L'azienda non si focalizza mai solamente sull'immediata soluzione di un problema, ma sfrutta le informazioni ottenute per fare in modo che esso non si verifichi nuovamente. Basti pensare al modo in cui vengono gestiti i reclami di servizio (di cui parleremo nel prossimo capitolo). Ad ognuno di essi si rimedia nel migliore dei modi così da riconquistare la fiducia della clientela insoddisfatta. Successivamente però, vengono organizzate delle riunioni mensili durante le quali vengono ripercorsi e discussi i vari errori che sono stati commessi dall'azienda e si propongono delle azioni correttive mirate ad annullare la possibilità di ripetersi di tali problemi. Questo è sicuramente un approccio al passo coi tempi e con le più recenti filosofie economiche come ad esempio il *TQM*.

5.6 Conclusione

Abbiamo voluto analizzare le varie fasi che stanno caratterizzando il processo di servitizzazione in Conergy Italia in modo da poterle confrontare con quelle suggerite dalla letteratura, evidenziare le differenze, ma soprattutto identificare i punti di forza e le debolezze dell'approccio seguito dall'azienda italiana. Sono emersi alcuni punti importanti. Innanzitutto possiamo affermare che l'approccio generale è piuttosto buono e che è sufficientemente in linea con i suggerimenti forniti dagli studiosi economici. Tuttavia ci sono alcuni temi fondamentali che Conergy deve assolutamente affrontare se vuole affermarsi con successo anche nel mondo dei servizi.

- Creazione di una divisione *Service*: questo è sicuramente il primo aspetto che l'azienda dovrebbe curare. La creazione almeno di un'area aziendale (per poi svilupparla in una azienda completamente separata) completamente dedicata al *service market* sarebbe un passo fondamentale verso l'implementazione di una *service strategy* di successo. Se si riuscisse a risolvere questo punto, che limita fortemente lo

sviluppo del progetto, tutti gli altri problemi che stiamo per elencare si risolverebbero automaticamente;

- Rafforzamento della *service culture*: è evidente che l'azienda stia lavorando attivamente per riuscire a infondere i principi della *service culture* nella mentalità manifatturiera dei propri dipendenti. Si stanno sicuramente ottenendo dei risultati, ma questi sono ancora troppo limitati. La convivenza di due mentalità molto differenti è purtroppo difficile da ottenere. Il suggerimento è quindi, di nuovo, la creazione di una divisione *service* o, almeno, l'organizzazione di ulteriori corsi di formazione per il personale;
- Incremento delle risorse a disposizione: purtroppo questo è un punto tanto importante quanto difficile da ottenere. Se le condizioni economiche lo permettessero, Conergy Italia avrebbe già investito in nuove risorse data la completa consapevolezza del sovraccarico di lavoro dei propri dipendenti. Tuttavia non si può neanche pensare di creare un nuovo *service portfolio* da offrire ai propri clienti facendolo gravare completamente sulle spalle del personale attuale. Agli operatori si può chiedere uno sforzo maggiore e uno spirito di sacrificio per il bene dell'azienda, ma se essa ha intenzione di creare un vantaggio competitivo attraverso la strategia di servitizzazione, quest'ultima dovrà essere supportata nel migliore dei modi.

6 Service Recovery nel fotovoltaico. Il caso Conergy Italia

6.1 L'introduzione dell'ufficio Customer Care

Nel 2011 Conergy Italia ha deciso di aprire un ufficio di Customer Care completamente dedicato alla gestione dei reclami di servizio. Essi sono stati svincolati dai reclami di prodotto che invece vengono tradizionalmente gestiti dall'area *After Sales*. Con reclamo di servizio si intende qualsiasi espressione di scontentezza o disappunto da parte dei clienti nei confronti dei servizi erogati da Conergy. L'introduzione di questa nuova area, è stata suggerita dai risultati del primo Questionario di Soddisfazione Clienti 2010. Dalla sua analisi, infatti, era emerso che i clienti erano particolarmente insoddisfatti del modo in cui venivano gestiti i reclami di servizio. Pertanto l'azienda decise di aprire le porte al mondo del *Service Recovery*, per riguadagnare la soddisfazione dei clienti in seguito a dei *failure* e per far percepire ad essi quanto l'azienda li considerasse importanti.

A partire da quel giorno sono state introdotte numerose novità finalizzate al miglioramento della gestione dei reclami di servizio:

- Definizione di una chiara procedura che guidi passo dopo passo i dipendenti attraverso tutto il processo di *Service Recovery*;
- Utilizzo strategico del *Customer Care* attraverso la programmazione di riunioni mensili durante le quali il *management* discuteva la possibilità di creare delle azioni correttive per migliorare i propri processi;
- Attivazione di una campagna di sensibilizzazione aziendale al tema dei reclami di servizio, in modo tale da allineare la mentalità dei dipendenti alla nuova cultura Conergy.

Tutte queste attività hanno permesso un chiaro miglioramento dell'approccio aziendale al *Service Recovery*, creando le basi per un possibile vantaggio competitivo nei confronti dei diretti concorrenti.

L'azienda non si è però fermata solamente a questa infarinatura preliminare, ma sta continuando il suo percorso evolutivo. Sono, infatti, state sviluppate delle ulteriori iniziative che non sono state per il momento implementate ma che sono tuttora in via di valutazione:

- Sviluppo di un nuovo sistema di assegnazione delle priorità;
- Cambio di prospettiva nelle misurazioni delle performance;
- Misurazione dei costi associati al reparto.

È importante sottolineare come l'azienda non stia percorrendo questa strada da sola, ma sia costantemente affiancata e supportata dallo *staff* universitario che lavora all'interno del progetto "Cliente al Centro". Nella seguente sezione verranno approfonditi i temi appena presentati, descrivendo l'approccio generale che Conergy Italia sta avendo nei confronti di un tema importante come il *Service Recovery*. Successivamente verrà inoltre presentata una valutazione delle modalità con cui è gestito questo processo evolutivo utilizzando l'articolo "The Road to Service Quality" (Hart, 1990) come supporto letterario.

6.2 La procedura per la gestione reclami

Come precedentemente accennato, è stata definita la procedura per la gestione reclami, in modo che nulla sia lasciato al caso e che i dipendenti abbiano una chiara visione degli *step* da seguire all'interno di questo nuovo processo. Essa è divisa in tre fasi principali:

1. Ricezione ed analisi del reclamo;
2. *Recovery*;
3. Azioni correttive.

All'interno di questo paragrafo andremo ad analizzare solamente le prime due fasi. La terza verrà descritta in un paragrafo a parte completamente dedicato. Partiamo quindi con la esposizione delle modalità di ricezione ed analisi del reclamo. Esso può essere ricevuto dall'azienda in tre differenti modalità:

- Via mail o telefono dal personale interno: vengono raccolte le informazioni sul reclamo e quelle necessarie a contattare il cliente, viene a questo punto inoltrata un'email a *Customer Care* che si occupa di registrare su *Salesforce* l'apertura del caso aggiornandone contestualmente lo stato;
- Via mail o telefono dal personale del *Customer Care*: *Customer Care* raccoglie tutte le informazioni fornite dal cliente e registra il reclamo su *Salesforce* ;
- via compilazione di un *form* sul sito aziendale: il cliente stesso compila direttamente il *form web*, attraverso cui il reclamo è registrato su *Salesforce*.

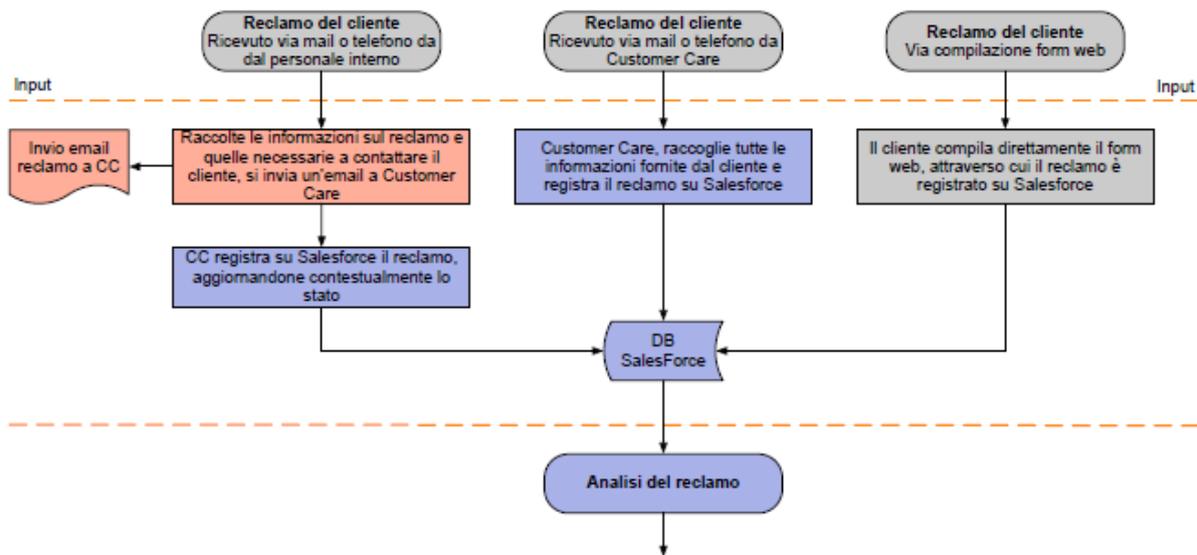


Figura 6.1: Fase di ricezione del reclamo.

Una volta ricevute tutte le informazioni necessarie, queste vengono quindi registrate sul gestionale *Salesforce* e inizia quindi la fase di analisi del reclamo. Innanzitutto il *Customer Care* deve contattare i colleghi interessati dalla lamentela, in modo da capire se essi abbiano già intrapreso o meno delle iniziative.

Nel caso in cui quest'ultimi non abbiano ancora fatto nulla a riguardo, è compito dell'addetto al *Customer Care* contattare il cliente per acquisire ulteriori informazioni e documenti utili, inviargli un'email entro 4 giorni lavorativi contenente la conferma della presa in carico del reclamo, aggiornare le informazioni e i documenti raccolti su *Salesforce* ed infine coordinare i propri colleghi per trovare una soluzione al reclamo.

Nel caso contrario, ovvero quando i colleghi hanno già intrapreso delle iniziative, sarà necessario per l'addetto al *Customer Care* richiedere ai colleghi l'invio di una *mail* descrittiva delle iniziative messe in atto, stabilire una tempistica per il successivo aggiornamento, caricare i dati ottenuti su *Salesforce*, concordare con i colleghi gli *step* successivi e sollecitarli all'invio di una *mail* informativa al cliente nel caso non lo avessero già fatto.

A questo punto, per terminare la fase di analisi del reclamo, non resta che valutare le possibili cause che abbiano condotto al reclamo del cliente, registrarle su *Salesforce* ed infine valutare la possibilità di adottare un'azione di *recovery* qualora fosse necessario.

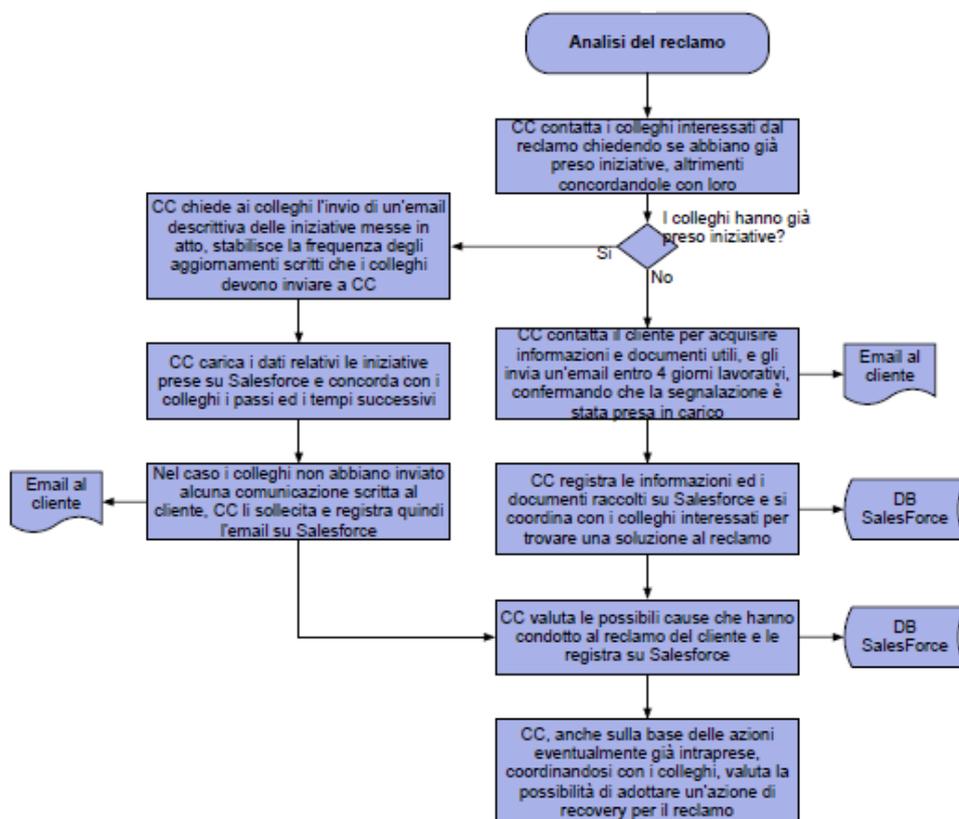


Figura 6.2: Fase di analisi del reclamo.

Dopo aver analizzato dettagliatamente il reclamo nella fase precedente si sarà giunti a una delle seguenti possibili conclusioni:

- Il reclamo non è risolvibile;
- La risoluzione del reclamo coinvolge solamente Conergy Italia;
- La risoluzione del reclamo necessita del supporto di Conergy AG.

Ovviamente, a seconda del caso in cui ci si trova cambieranno radicalmente le modalità di *recovery*. Per questo motivo le fasi precedenti sono fondamentali per un corretto proseguimento della procedura. Andiamo quindi ad analizzare i tre possibili casi.

Il più semplice da spiegare è chiaramente il caso in cui il reclamo non sia risolvibile. Il cliente verrà informato sulle conclusioni tratte riguardo al suo reclamo e sulle motivazioni che hanno spinto il personale a considerarlo irrisolvibile. Il *Customer Care* dovrà occuparsi dell'aggiornamento delle informazioni sul gestionale e successivamente valuterà, assieme al

responsabile della area coinvolta, la possibilità di provvedere a un risarcimento monetario. Infine il cliente verrà informato delle decisioni prese.

Nel caso in cui la risoluzione del reclamo possa venire completamente gestito da Conergy Italia, l'azione di *recovery* verrà pianificata dalle persone interessate che saranno coordinate durante questo processo dal *Customer Care*. Ovviamente le decisioni prese verranno registrate su *Salesforce* e successivamente il personale incaricato dovrà occuparsi dell'effettiva erogazione della soluzione stabilita mantenendo in continuo aggiornamento l'ufficio *Customer Care*. Quest'ultimo si preoccuperà infine di informare continuamente il cliente sui progressi del suo reclamo e di verificare l'effettiva erogazione del *recovery* prima di chiudere definitivamente il caso sul gestionale.

Rimane ora l'ultimo caso, ovvero quello in cui sia necessaria la collaborazione di Casa Madre per la soluzione del problema. In questa situazione, il personale italiano dovrà definire la *recovery* e registrarla su *Salesforce*. Il responsabile dell'area interessata dovrà contattare Conergy AG per richiedere il supporto necessario, mantenendo in continuo aggiornamento il *Customer Care*. A questo punto sarà necessario verificare l'adeguatezza delle risposte da parte di Casa Madre ed infine monitorare le sue azioni prima di chiudere definitivamente il caso.

È chiaro come Conergy Italia abbia voluto definire una procedura chiara che non permetta interpretazioni sbagliate. Il motivo è facile da intuire. Il personale, infatti, non è ancora abituato a questi nuovi processi che sono stati introdotti recentemente e di conseguenza è importante guidarli il più possibile attraverso di essi. È fondamentale notare però che all'interno di questa procedura siano presenti solamente delle informazioni riguardanti gli *step* da seguire per una gestione efficace del reclamo. Non vi sono accenni relativi alle modalità con cui verrà stabilita la *recovery*, lasciando quindi un buon grado di libertà ai propri dipendenti che, come abbiamo visto precedentemente, è fortemente supportato dalla letteratura ed è considerato uno dei punti di forza di un sistema di *service recovery* adeguato. In questo modo si è garantita quindi una buona flessibilità decisionale che permette un maggiore adattamento alle richieste del cliente a costo, però, di una minore efficienza.

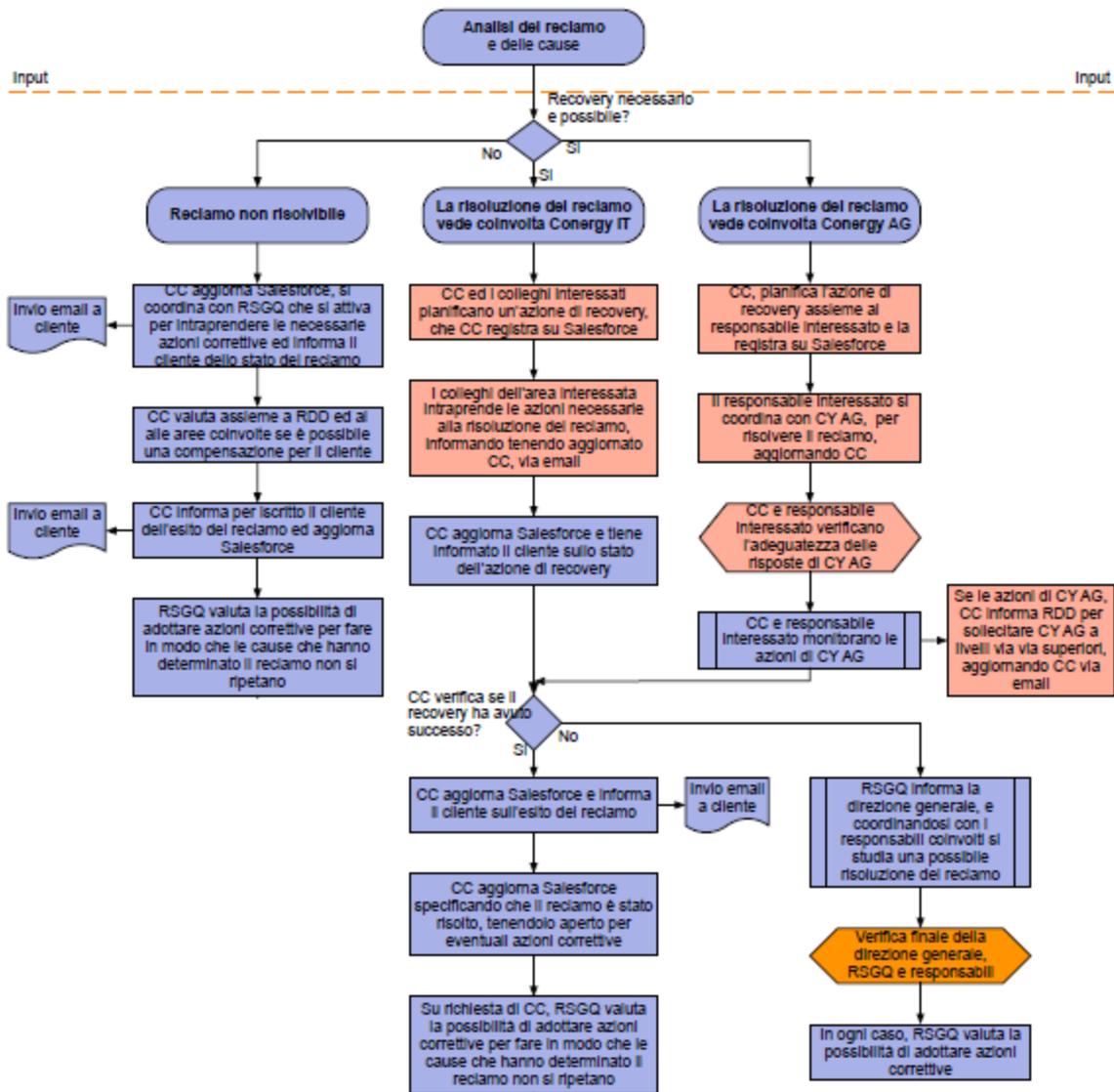


Figura 6.3: Fase di *recovery*.

6.3 Utilizzo strategico del *Customer Care*: le azioni correttive

Potremmo affermare che l'utilizzo del *Customer Care* in Conergy Italia sia impostato in modo da portare vantaggi sia sul breve che sul lungo periodo. Come sottolineato dalla letteratura, questo è un aspetto fondamentale che molte aziende perdono di vista. L'importanza del *Service Recovery* per recuperare la fiducia del cliente è infatti solo una faccia della medaglia. Per potersi dire soddisfatto, quest'ultimo vuole assicurarsi che l'azienda abbia preso le contromisure necessarie per evitare che il problema insorto possa ripresentarsi nel futuro. Se ciò non accadesse, tutto il lavoro in fase di *recovery* sarebbe stato sprecato perché un cliente non è disposto solitamente a perdonare due volte.

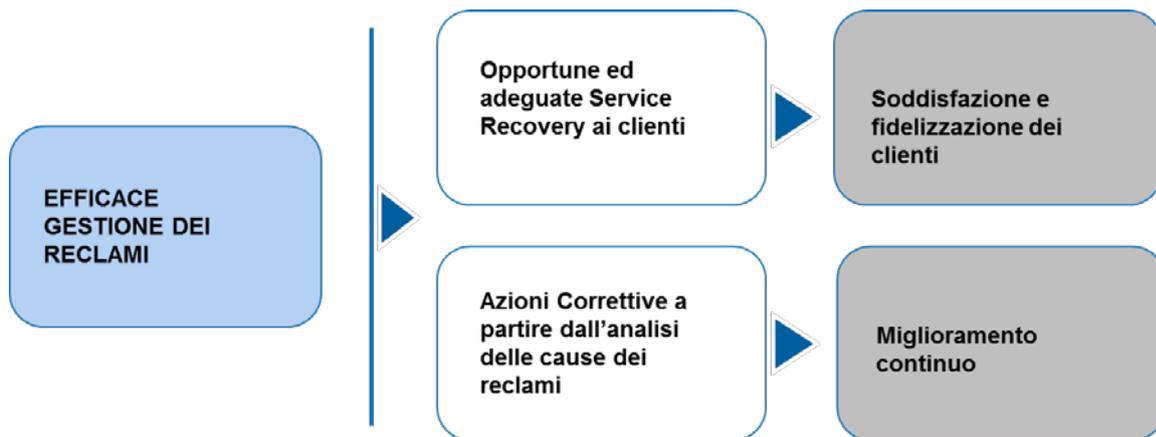


Figura 6.4: La gestione reclami di Conergy Italia in sintesi.

Come detto, Conergy Italia è ben consapevole di tutto ciò e pertanto ha organizzato una iniziativa mirata all'utilizzo delle informazioni raccolte dal *Customer Care*. Ogni mese, infatti, il *management* aziendale si incontra con il responsabile della qualità per analizzare i reclami di servizio più rilevanti che sono stati raccolti negli ultimi 30 giorni. Dove fosse possibile, vengono quindi proposte delle Azioni Correttive per il continuo miglioramento dei processi.

Nel corso dell'anno sono state decise ben 22 azioni correttive, tra queste, quelle definite in base al maggior numero di reclami ricevuti sono:

- n. 1: la stesura di un foglio informativo su cosa ci si deve aspettare dal servizio di consegna CY (in elaborazione);
- n. 4: stesura procedura First Solar (emissione documento avvenuta il 13/02/2012);
- n. 7: redazione documento con nuova soluzione tecnica in merito al fatto che il nuovo IPG S non ha la visionbox come il vecchio (in elaborazione);
- n. 9: definizione di una procedura diversa in caso di guasti ripetuti (in elaborazione);
- n. 10: pressing verso la Germania per avere il certificato di garanzia a 10 anni per i PM;
- n. 14: definizione KPI e target per i tempi di risposta ai reclami (in elaborazione).

Come si può notare, una buona parte di queste Azioni Correttive sono di carattere informativo nei confronti del cliente. Ciò significa che quest'ultimo non ha una chiara visione di come funzionano i processi aziendali e di cosa debba aspettarsi da Conergy Italia. La stesura di fogli

informativi o di procedure aziendali accessibili dalla clientela permette un allineamento tra le sue aspettative e tra la percezione del livello del servizio offerto da Conergy Italia. In questo modo si viene quindi a colmare un *gap* che potrebbe altrimenti rivelarsi deleterio per l'azienda.

Per quanto riguarda le Azioni Correttive, bisogna anche sottolineare come queste inizialmente non venivano comunicate al personale Conergy. Inoltre la loro efficacia, rappresentata ad esempio dalla diminuzione del numero di reclami ad esse associate, non veniva nemmeno misurata. Questo è sicuramente un fattore negativo per l'azienda, che invece dovrebbe coinvolgere maggiormente il personale aggiornandolo costantemente sulle iniziative intraprese dall'azienda e sui benefici che queste hanno comportato. Questo è un semplice modo per aiutare gli operativi ad entrare nella mentalità della *service recovery*, che non deve assolutamente essere vista come un mero costo per l'azienda o come una ammissione dei propri errori. La *service recovery* porta dei vantaggi concreti sia in termini di *customer satisfaction* sia in termini di miglioramento dei processi aziendali. La piena consapevolezza di tutto ciò da parte dei dipendenti garantirebbe il loro impegno in questo settore. Il *Customer Care*, infatti, è un'area che per funzionare efficacemente deve essere gestita e supportata proprio da essi, coloro che meglio conoscono i processi dato che se ne occupano giorno dopo giorno. Il rischio che possano tentare di nascondere dei reclami nel caso in cui questi dimostrino dei loro errori è molto alto. Per questo deve essere chiaro che il *Customer Care* non è uno strumento punitivo.

Negli ultimi tempi l'approccio aziendale è cambiato in tal senso. Durante degli eventi particolari, come ad esempio il Team Building di Aprile, l'azienda ha presentato ai propri dipendenti le Azioni Correttive intraprese. In questo modo essa ha cercato di coinvolgerli, di metterli al corrente di una nuova realtà aziendale e anche di presentargli i vantaggi che essa ha portato. Si tratta sicuramente di un passo avanti rispetto al passato, ma deve diventare una vera e propria *routine* per poter ottenere il *commitment* necessario dai propri dipendenti.

N°	DATA	DESCRIZIONE PROBLEMA	ANALISI CAUSE	Risoluzione/azione correttiva	RESPONSABILE ATTUAZIONE A.C.	CHIUSA IL
1	01/02/2012	lamentale da parte dei clienti per le consegne che non avvengono nei modi prestabiliti	manca di informazioni esatte da parte dei trasportatori	foglio informativo su cosa ci si deve aspettare dal servizio di consegna CY	MAPA/STE	
2	01/02/2012	lamentale sui costi di trasporto troppo elevati	non conoscenza dei costi che la concorrenza applica ai clienti	confronti costi di trasporto e incontro con trasportatore	STE/GIGA	
3	01/02/2012	lentezza nella fornitura pezzi di ricambio	manca pezzi di ricambio in magazzino della nostra casa madre e nessun magazzino a Vicenza	componentistica in casa tramite progetto SPIVEP	TVA	
4	01/02/2012	i clienti richiedono rimborsi ma l'after sales non sa come agire	manca procedura definita	stesura procedura after sales in generale e procedura First Solar	AUG/TVA	13/02/2012
5	01/02/2012	manca budget per il recovery dei claim	manca budget per il recovery dei claim	definizione budget recovery	TVA/GIP	
6	07/03/2012	errata configurazione tecnica sistemi di monitoraggio	manca definizione responsabilità nella mail di invio offerta	definizione frase responsabilità del progettista/inserimento frase nella mail di invio offerta	AUG/GIP/ALGU/SFA	
7	07/03/2012	il nuovo IPG S non ha la vision box come il vecchio	prodotto sostituito	redazione documento con nuova soluzione tecnica	TVA	
8	04/04/2012	guasti ripetuti	guasti ripetuti allo stesso macchinario	definizione	TVA	
9	18/04/2012	bottiglie di plastica vuote abbandonate	non cura delle cose altrui	invio nc a tutti i subappaltatori coinvolti e al cliente ricordando l'importante dell'eliminazione dei rifiuti	AUG	23/04/2012
9	04/04/2012	manca garanzia 10 anni moduli PM	scarsa collaborazione casa madre	task force verso la Germania	MAPA/STE	04/05/2012
10	04/04/2012	% IVA sbagliata in fattura	errore di scrittura in Navision	modificare la % IVA	SRT	30/04/2012

N°	DATA	DESCRIZIONE PROBLEMA	ANALISI CAUSE	Risoluzione/azione correttiva	RESPONSABILE ATTUAZIONE A.C.	CHIUSA IL
11	04/04/2012	manca sostituzione preventiva inverter Outdoor	manca di informazioni per il cliente	invio comunicazione (scritta da TVA) di Conergy AG	TVA	
12	04/04/2012	lamentale da parte dei clienti per le consegne che non avvengono nei TEMPI PRESTABILITI	manca di informazioni esatte da parte dei trasportatori	foglio informativo su cosa ci si deve aspettare dal servizio di consegna CY CON COSA FARE IN CASO DI MANCATO PREAVVISO DEL TRASPORTATORE	MAPA/STE	
13	04/04/2012	lentezza nei tempi di risposta	carico di lavoro	definizione KPI+target tempi di risposta	AUG	
14	04/04/2012	lentezza nelle risposte	manca procedura AS	stesura procedura propria per l'After Sales	AUG	
15	03/05/2012	irreperibilità telefonica IS	sovraccarico di telefonate	Per un'ora al giorno per IS ci sarà la deviazione delle chiamate verso Elisa Pagoraro, che verifica se può rispondere subito altrimenti girerà la domanda all'IS. Se il telefono di Elisa dovesse essere occupato, il centralino prenderà nota del nome, n. telefono, ora della telefonata e motivo e scriverà una mail ad Elisa che procederà a sua volta nel modo appena descritto	ALMR	09/05/2012
16	03/05/2012	manca certificazione inverter	manca certificazione dalla nostra casa madre	formalizzazione procedura lancio prodotto anche nell'evento di cambi normativi. La verifica deve essere effettuata con anche la supply chain e l'Engineering. Si indice a tal fine una riunione	AUG	
17	03/05/2012	manca risposte da IS	sovraccarico di telefonate/lavoro	Elisa e Valeria gestiscono per maggio gli ordini fermi	ALMR	09/05/2012
18	02/05/2012	manca rispetto procedura reclami	si è pensato di verificare prima le cause	invio a tutti della procedura reclami	AUG	04/05/2012
19	13/06/2012	lamentale certificazioni inverter	poca chiarezza su quando interrompere la vendita di un prodotto	modificare procedura lancio prodotto (fino a quando si vende in un'ipotesi di cambio normativo? Quando è necessaria un'escalation?) e aggiungere procedura prodotto phased out e stand-by	AUG	
20	13/06/2012	lamentale certificazioni inverter	poca informazione ai clienti	provvedere a fare una mail pro-attiva ai clienti coinvolgendo sia gli interni che gli esterni	ISSP	

N°	DATA	DESCRIZIONE PROBLEMA	ANALISI CAUSE	Risoluzione/azione correttiva	RESPONSABILE ATTUAZIONE A.C.	CHIUSA IL
21	13/06/2012	irreperibilità telefonica IS	sovraccarico di lavoro	brain storming tra Alberto Maran e il gruppo IS che dovranno consigliare ulteriori misure per ridurre l'irreperibilità	ALMR	
22	13/06/2012	manca ricezione conferme d'ordine	allocazioni diverse tra un mese e l'altro	Maran e Telò dovranno sistemare il periodo fine/inizio mese in merito all'allocazione	ALMR/STE	

Figura 6.5: lista delle Azioni Correttive intraprese da Conergy Italia.

6.4 Campagna di sensibilizzazione aziendale

Il *Customer Care* in Conergy Italia è un'area aziendale particolarmente giovane e in quanto tale il personale deve ancora assimilarla completamente. Un cambio di mentalità è un processo molto lungo e faticoso e sicuramente porta l'azienda a confrontarsi con numerose difficoltà. Senza ombra di dubbio è uno dei processi di cambiamento più ardui con cui potersi confrontare in un ambiente lavorativo. Per questi motivi l'azienda deve supportare tale cambiamento in tutti i modi possibili. Prima di tutto è necessario che il *management* stesso abbia ben chiaro quale cultura aziendale vuole ottenere. Questa deve essere definita in maniera cristallina in modo che non si possano verificare che fraintendimenti, molto frequenti in queste situazioni. La creazione di differenti culture e subculture all'interno della stessa organizzazione è, come spiegato in precedenza, un fattore molto frequente e in alcuni casi addirittura inevitabile. Per quanto possibile, bisogna però allineare culturalmente tutte le aree aziendali, creando una mentalità globale che guidi l'intera azienda nelle sue scelte.

Con la creazione del *Customer Care*, come anche con l'adozione di una strategia di servitizzazione, si è reso necessario un profondo cambiamento culturale in Conergy Italia. Il personale, che ha sempre lavorato nel settore manifatturiero, si trova ora a dover superare dei grandi contrasti ideologici. Per fare ciò, l'azienda ha immediatamente attivato il *marketing* interno che sta lavorando attivamente per supportare i dipendenti in questo processo di cambiamento. Per fare ciò sono state adottate in particolare due iniziative:

- L'utilizzo di cartelloni nelle aree comuni;
- L'esposizione dei nuovi valori aziendali durante i *meeting* aziendali.

L'introduzione di numerosi cartelloni informativi all'interno delle aree comuni è stata sicuramente un'operazione molto efficace che ha riscosso un discreto successo. Il *marketing* ha cercato di creare dei fogli illustrativi che contenessero informazioni importanti ma che allo stesso tempo fossero graficamente gradevoli e accattivanti, in modo da attrarre l'attenzione degli operativi. In particolar modo sono stati appesi due cartelloni con questo scopo. Il primo mira a sottolineare l'importanza del cliente, definendo quanto esso sia importante per l'azienda. Esso viene posto al centro di tutto enfatizzando il fatto che è necessario fare tutto il possibile per poterlo soddisfare nel migliore dei modi. Il secondo è più recente ed è stato creato per trasmettere l'importanza della raccolta dei reclami di servizio. È stata utilizzata, infatti, l'efficace immagine di un *iceberg*. I reclami che arrivano all'ufficio *customer care* sono solo la punta di questo *iceberg*. Al di sotto del livello del mare, però, vi è un enorme

massa di ghiaccio, che rappresenta ovviamente i disservizi non manifestati dal cliente, che non è visibile agli occhi dell'azienda, ma che contiene una vasta quantità di informazioni utili. Come suggerito da Hart (1990), è importantissimo riuscire a scoprire la maggior porzione dell'*iceberg* possibile, rompendo il "silenzio dei clienti" e spingendoli ad esprimere il loro parere. Ogni problema manifestato è un'opportunità per l'azienda.

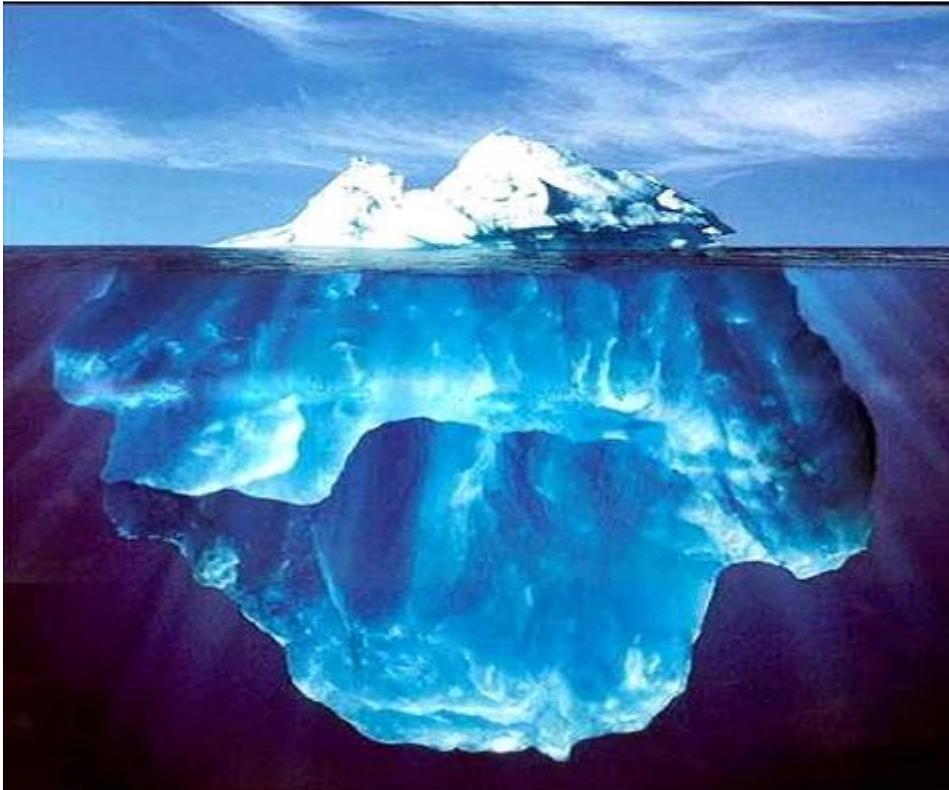


Figura 6.6: La rappresentazione della raccolta reclami in Conergy Italia.

Il cartellone non contiene però solamente l'immagine dell'*iceberg*. Quest'ultima serve ad attrarre l'attenzione dei dipendenti e ad esprimere un concetto in maniera chiara ed immediata che sia facile da ricordare. Oltre ad essa sono state aggiunte numerose informazioni riguardanti l'ufficio *Customer Care* che gli operativi leggono volentieri dopo essere stati attratti dall'immagine. Anche la scelta del luogo di esposizione del cartellone è stata particolarmente efficace. Esso è stato appeso nei pressi della macchinetta del caffè. Mentre i lavoratori aspettano che la macchinetta eroghi la bevanda da loro selezionata, sono

sicuramente molto ben disposti ad occupare questo tempo in qualche modo e quindi tendono a leggere il cartellone in modo del tutto naturale.

La seconda iniziativa intrapresa dal *marketing* interno per la comunicazione dei nuovi valori aziendali è la loro esposizione durante i *meeting* aziendali. Prima di tutto, bisogna dire che il processo di indottrinamento parte dai responsabili delle varie funzioni aziendali. Essi devono per primi tentare di trasmettere la cultura di Conergy Italia. È però utile per i dipendenti vedere che l'intera azienda sta lavorando nella stessa direzione e che gli stessi valori sono condivisi da tutte le aree. A questo punto entra in gioco quindi il *marketing* interno che sfrutta appunto dei particolari eventi per ribadire i principi su cui punta l'azienda. Tutto ciò è stato fatto attraverso una loro semplice esposizione, magari da parte di qualcuno particolarmente elevato nelle gerarchie, attraverso la presentazione di argomenti affini al *Customer Care* ma anche attraverso l'organizzazione di attività di gruppo finalizzate al rafforzamento dei valori in questione e all'affiatamento della forza lavoro.

6.5 Sviluppo di un nuovo sistema di assegnazione delle priorità

Lo *staff* universitario ha proposto anche delle iniziative che possano migliorare i processi di gestione dei reclami dal punto di vista operativo. Attualmente non vi è alcun sistema automatico di assegnazione delle priorità di supporto all'operatore del *Customer Care*. Ciò comporta che egli sia costretto a doverle assegnare secondo la propria esperienza e sensibilità, senza essere guidato da uno specifico riferimento in procedura. Questa attività risulta comunque efficace nelle condizioni attuali, ma potrebbe entrare in crisi nel momento in cui il numero di reclami di servizio dovesse aumentare complicando la loro gestione. Attualmente, infatti, il numero di reclami raccolti è ancora piuttosto ridotto, sintomo del fatto che i dipendenti Conergy non siano ancora riusciti completamente a “rompere il silenzio” come suggerito da Hart (1990).

Per avere un'idea del numero di reclami comunicati al *Customer Care*, nell'anno solare compreso tra l'Aprile 2011 e l'Aprile 2012 sono stati raccolti 317 reclami di servizio, ovvero una media di 26,42 reclami mensili. Come si può vedere dalla figura seguente, la maggior parte di essi hanno interessato le aree *After Sales* e *Orders and Delivery*, le quali hanno totalizzato addirittura il 73,2% dei reclami totali.

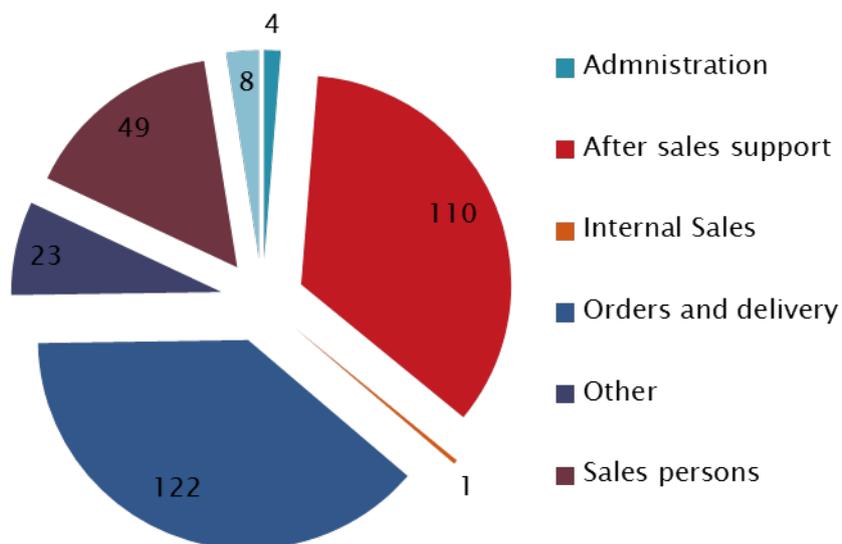


Figura 6.7: Numero di reclami divisi per area (04/11-04/12)

Andando poi ad analizzare la loro distribuzione temporale, si può notare come nell'ultimo anno sia lentamente aumentato il numero di reclami raccolti, segno che comunque l'azienda stia tentando di portare alla luce la maggior parte dell'*iceberg* possibile. Possiamo inoltre affermare che la distribuzione nei vari mesi sia tutto sommato abbastanza uniforme e non evidenzia particolari stagionalità, ad eccezione ovviamente della diminuzione durante i periodi festivi.

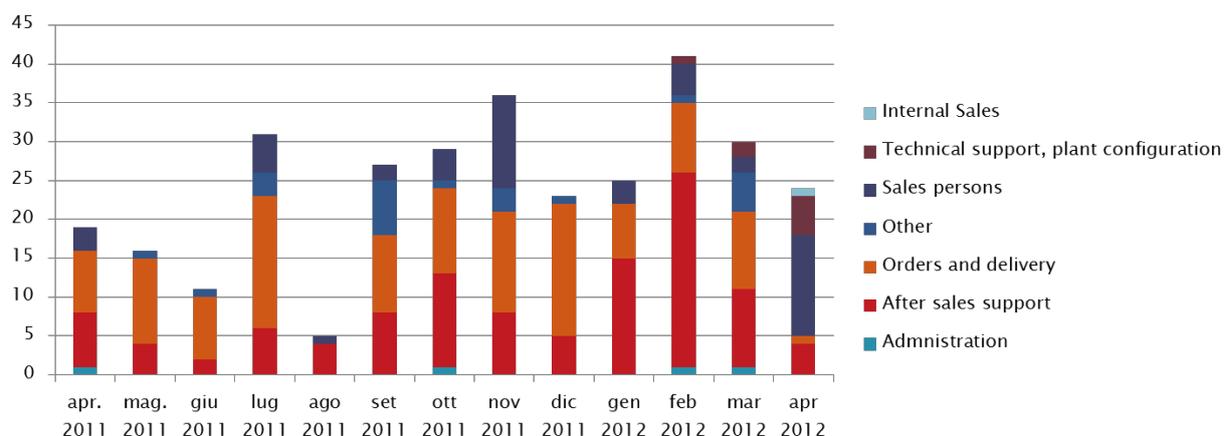


Figura 6.8: Numero di reclami divisi per area e per mese (04/11-04/12)

È chiaro a questo punto che il numero di reclami permetta per il momento una gestione della loro priorità di tipo manuale, ma dato il *trend* di crescita annuale e l'obiettivo aziendale di aumento della loro raccolta, ci si aspetta che in un futuro prossimo questo tipo di gestione possa entrare in crisi e pertanto risulta necessaria la creazione di un nuovo sistema automatico di generazione delle priorità.

Per questo motivo è stato proposto, un sistema di priorità basato su due importanti variabili:

- Importanza;
- Urgenza.

Si parte con il calcolo dell'importanza di un reclamo di servizio. Essa è influenzata da tre fattori:

- Segmento di appartenenza del cliente che apre il reclamo;
- Numero di reclami pregressi di tale cliente;
- Importanza della causa del reclamo.

Con segmento di appartenenza si intende ovviamente la categoria di clientela all'interno alla quale appartiene l'installatore che ha presentato il reclamo. Ad ogni segmento è stato assegnato un punteggio in termini di importanza concordato col *management*.

Segmento clienti	Valutazione importanza
Platinum	10
Gold	8
Silver	5
Standard	2
Top Spot	8
EPC	10

Figura 6.9: Valutazione dell'importanza dei segmenti di clientela.

Con numero di reclami pregressi si intende invece il numero di reclami che lo stesso cliente ha presentato negli ultimi 12 mesi. In questo modo si vuole dare la precedenza a quei clienti che sono stati vittime di diversi *failure*. Ovviamente anche in questo caso è stato assegnato un punteggio stabilito col *management*.

Numero reclami pregressi	Valutazione importanza
Più di 5	10
3-5	7
0-2	3

Figura 6.10: Valutazione dell'importanza del numero di reclami pregressi.

Infine, per la definizione dell'importanza del reclamo è necessario valutare la sua causa. Durante un lavoro preliminare alla definizione del sistema di priorità, lo *staff* universitario aveva analizzato lo storico del *Customer Care* per identificare quali fossero le cause principali alla base dei reclami di servizio. Durante questo processo sono state identificate ben 30 cause con le quali possono essere categorizzati tutti i reclami di servizio raccolti dall'azienda a partire dall'apertura dell'ufficio *Customer Care*. A questo punto è stato necessario solamente attribuire una valutazione della loro importanza come fatto con i due fattori precedenti.

Area	Causa	Valutazione importanza
AFTER SALES	Altre cause AS	4
	Costi gestione claim	5
	Errori procedura AS / Consegna prodotti sostitutivi	7
	Lamentela generale AS / procedure AS	2
	Lamentela generale prodotti	4
	Non accessibilità personale / Mancanza di informazioni al cliente AS	6
	Tempi lunghi gestione claim / sostituzione prodotti	5
COMMERCIALE	Altre cause SALES	4
	Lamentela generale SALES	2
	Mancato rispetto accordi commerciali	4
	Non accessibilità personale / Mancanza di informazioni al cliente SALES	6
	Tempi lunghi conferma d'ordine/preventivo	6
CLM	Non accessibilità personale / Mancanza di informazioni al cliente CLM	6
	Altre cause CLM	4
	Lamentele generali CLM	2
	Materiali consegnati sbagliati/ Mancanza materiale nella consegna	8
	Tempi lunghi di gestione CLM	4
	Transport - altre cause	4
	Transport - costi troppo elevati	5

	Transport - mancato preavviso consegna	3
	Transport - ritardo/anticipo consegna	6
	Transport - trasporto non conforme	8
ALTRE AREE	Altre cause	4
	Lamentele generali	2
	Non accessibilità personale / Mancanza di informazioni al cliente	6
RECLAMI DA NON CONSIDERARE	Richieste fuori dai termini contrattuali	0
	Reclami di prodotto (claim AS)	0
	Reclami test	0
	Clienti finali	0
	Reclamo doppione	0

Figura 6.11: Valutazione dell'importanza della causa del reclamo.

A questo punto sono stati raccolti tutti e tre i fattori necessari alla definizione dell'importanza del reclamo: segmento, numero di reclami pregressi e causa del reclamo. A tali elementi è stato assegnato un peso (nell'ordine 50%, 10% e 40%) e dalla loro combinazione scaturisce quindi una precisa valutazione dell'importanza del reclamo.

$$\text{Valutazione dell'importanza di un reclamo} = \text{Importanza segmento} \times 50\% + \text{Importanza reclami pregressi} \times 10\% + \text{Importanza causa reclamo} \times 40\%$$

In questo modo si ottiene una valutazione dell'importanza del reclamo che varia da 0 a 10 e che tiene conto di tutti e tre i fattori descritti. A seconda del suo valore viene quindi stabilita l'importanza finale come descritto nella figura seguente.

Valutazione importanza	Importanza
8-10	Alta
5-8	Media
0-5	Bassa

Figura 6.12: Importanza di un reclamo di servizio.

La seconda variabile su cui si basa il sistema di assegnazione delle priorità è l'urgenza. Essa viene calcolata sulla base di un tempo massimo di chiusura del reclamo (che dipende dal tempo medio di chiusura di un reclamo relativo alla causa in questione) e del segmento di appartenenza del cliente.

Il tempo medio di chiusura di un reclamo con una certa causa, è stato ottenuto attraverso uno studio dello storico dati del Customer Care. Tale storico è però ancora molto limitato data la recente apertura dell'ufficio, di conseguenza al giorno d'oggi è possibile ottenere solamente degli ordini di grandezza di tali tempi medi. Ciononostante, con il passare del tempo e con l'aumento dei dati a disposizione, si otterranno delle indicazioni molto più precise. Lo storico andrà infatti ad autoalimentarsi migliorando giorno dopo giorno la qualità e la precisione delle informazioni estraibili.

Area	Causa	Tempi di gestione medi (gg)
AFTER SALES	Altre cause AS	9,29
	Costi gestione claim	7,50
	Errori procedura AS / Consegna prodotti sostitutivi	23,75
	Lamentela generale AS / procedure AS	13,20
	Lamentela generale prodotti	12,92
	Non accessibilità personale / Mancanza di informazioni al cliente AS	13,33
	Tempi lunghi gestione claim / sostituzione prodotti	8,52
COMMERCIALE	Altre cause SALES	1,00
	Lamentela generale SALES	10,00
	Mancato rispetto accordi commerciali	4,88
	Non accessibilità personale / Mancanza di informazioni al cliente SALES	10,83
	Tempi lunghi conferma d'ordine/preventivo	3,50
CLM	Non accessibilità personale / Mancanza di informazioni al cliente CLM	0,00
	Altre cause CLM	6,00
	Lamentele generali CLM	21,00
	Materiali consegnati sbagliati/ Mancanza materiale nella consegna	6,27
	Tempi lunghi di gestione CLM	1,00
	Transport - altre cause	1,90
	Transport - costi troppo elevati	6,86
	Transport - mancato preavviso consegna	1,40

	Transport - ritardo/anticipo consegna	5,43
	Transport - trasporto non conforme	3,36
ALTRE AREE	Altre cause	7,25
	Lamentele generali	1,00
	Non accessibilità personale / Mancanza di informazioni al cliente	5,00
RECLAMI DA NON CONSIDERARE	Richieste fuori dai termini contrattuali	0,00
	Reclami di prodotto (claim AS)	0,00
	Reclami test	0,00
	Clients finali	0,00
	Reclamo doppione	0,00

Figura 6.13: Tempi medi di gestione dei reclami di servizio.

Partendo dai tempi medi di gestione che sono stati estrapolati dallo storico dati, sono stati definiti, in collaborazione col *management*, dei tempi obiettivo, che si vorrebbero raggiungere. Questi sono stati inoltre differenziati a seconda del segmento di clientela di appartenenza. Ciò significa ovviamente che l'azienda vuole fornire delle *recovery* più rapide ai clienti più importanti. In questo modo è stato quindi completato il calcolo dell'urgenza relativa a un reclamo, che rappresenta una data limite entro la quale esso deve essere stato risolto.

Avendo quindi progettato un sistema automatico di assegnazione delle priorità, lo strumento operativo utilizzato dall'operatore del *Customer Care* potrebbe avere una schermata simile a quella inserita nella pagina seguente. I campi "Importanza" e "Data massima di chiusura" verrebbero calcolati in maniera automatica dando quindi delle importanti indicazioni all'operatore del *Customer Care*. Egli dovrà dare la priorità ai reclami con importanza maggiore. Se però un caso di bassa importanza continuasse a venire slittato indietro nella coda a causa della raccolta di nuovi reclami più importanti, ciò sarebbe segnalato attraverso la "Data massima di chiusura" incombente, che suggerirebbe quindi di esaminare il caso in questione nonostante la bassa importanza. Inizialmente lo *staff* universitario aveva suggerito un algoritmo che avrebbe integrato queste due voci trasformandole in un unico campo chiamato "Priorità". Esso veniva definito con le stesse modalità del campo "Importanza", ma aumentava il suo valore automaticamente all'avvicinarsi della data massima di chiusura. Ciononostante l'azienda ha preferito la seconda versione, in modo che l'operatore potesse avere distintamente informazioni su entrambi i campi.

Numero caso	Nome account	Segmento	Pregressi	Area interessata	Oggetto	Causa	Data apertura	Importanza	Data massima chiusura
00051812	AGRIENERGIE S.R.L.	Platinum	4	Addetti commerciali	lamentela per mancanza di risposta in merito al reclamo 50366 per una richiesta di risarcimento danni	Altre cause SALES	12/04/2012	Media	12/04/2012
00051719	RENERGIA SRL	Gold	2	Addetti commerciali	mancato rispetto di accordi commerciali, con mancata evasione del suo ordine da circa 2 settimane e mancanza di risposte sui tempi di consegna	Mancato rispetto accordi commerciali	11/04/2012	Media	14/04/2012
00051791	RINNOVA ENERGY PROJECT S.R.L.	Gold	3	Altro	lamentela per mancanza di certificazione di conformità	Altre cause	12/04/2012	Media	16/04/2012
00051754	GENERAENERGIA SRL	Silver	1	Altro	lamentela per mancanza di certificazione di conformità	Altre cause	11/04/2012	Bassa	17/04/2012

L'implementazione di questo sistema automatico di generazione delle priorità è tuttora in via di valutazione da parte di Conergy Italia. Ci sono tre motivazioni principali che stanno facendo slittare la sua creazione.

Innanzitutto, come detto in precedenza, esso non è al momento strettamente necessario dato che il numero di reclami raccolti permette ancora una gestione manuale da parte dell'operatore del *Customer Care*. Di conseguenza l'azienda preferisce dedicare delle risorse finanziarie ad altri reparti che ne hanno maggiormente bisogno.

Il secondo motivo riguarda invece la modalità con cui si potrebbe effettivamente implementare tale sistema. Conergy Italia non può effettuare questo lavoro da sola, ma deve contattare il gestionale *Salesforce* affinché sia esso ad implementarlo. Tuttavia, l'azienda in realtà riesce con difficoltà ad interfacciarsi direttamente con esso, ma deve trasmettere le sue richieste a Casa Madre che poi a sua volta le trasmette a *Salesforce*. Come si può immaginare un processo contorto di questo tipo rallenta di molto qualsiasi modifica necessaria.

Infine ogni modifica deve essere approvata da Conergy AG. Tuttavia il Gruppo è molto restio a permettere la creazione di differenze a livello "nazionale". Esso infatti vorrebbe che tutte le sue divisioni lavorassero con lo stesso identico sistema gestionale, in modo da facilitare lo scambio di dati e informazioni su scala globale. Bisogna però sottolineare che Conergy Italia è decisamente proattiva rispetto alle divisioni delle altre nazioni ed è infatti l'unica ad aver aperto un ufficio *Customer Care*. Per questo motivo è normale che non esista per il momento un sistema automatico di generazione delle priorità su scala globale, ma significa anche che se il Gruppo vuole seguire la strada innovativa spianata dalla divisione italiana potrebbe prendere in seria considerazione ogni sua proposta a riguardo.

6.6 Cambio di prospettiva nelle misurazioni delle performance

Passiamo ora al tema della misurazione delle *performance* dell'ufficio *Customer Care*. Essendo nato di recente non sono ancora stati definiti dei veri e propri *KPI* per tale reparto. Tuttavia possiamo individuare due principali metodi di misurazione delle sue *performance*:

- Il Questionario di Soddisfazione Clienti;
- La misurazione dei tempi di gestione dei reclami di servizio.

È chiaro che i due metodi servono a valutare due aspetti molto differenti ma altrettanto importanti come la percezione del livello della *recovery* offerta percepito dal cliente e la velocità con cui essa viene erogata.

Il Questionario di Soddisfazione Clienti, come abbiamo già detto in precedenza, è altamente considerato dal *management* aziendale, a tal punto da influenzare una parte variabile dello stipendio del personale. A partire dall'ultima edizione, quella del 2011, è stata inserita una nuova sezione completamente dedicata al *Customer Care*.

Domande questionario	Voto 2011
In che misura ritiene che la gestione dei reclami da lei inoltrati e la risoluzione dei problemi segnalati si siano svolte in tempi adeguati ?	3,0
Come valuta la chiarezza e l'efficacia delle procedure per la segnalazione e la risoluzione del reclamo ?	3,3
Si ritiene soddisfatto della soluzione proposta da Conergy per rimediare al disservizio?	3,1
Si ritiene globalmente soddisfatto della gestione dei reclami ?	3,1
Valutazione Customer Care	3,1

Figura 6.14: Questionario di Soddisfazione Clienti 2011: Valutazione *Customer Care*

Più che la valutazione in termini di valori assoluti offerta dai clienti, sarà particolarmente importante il confronto con le valutazioni dei prossimi anni, in modo da capire se l'azienda sta gestendo in modo adeguato il nuovo reparto o meno. Sarà quindi uno strumento di controllo molto più utile già a partire dalla primavera 2012. Per il momento, i dati raccolti in questa edizione sono stati sicuramente utili ma non particolarmente significativi, soprattutto perché il numero di clienti rispondenti al Questionario che avevano usufruito di questo nuovo

servizio offerto da Conergy era molto esiguo. Tuttavia, le valutazioni sono state sufficienti, non hanno evidenziato particolari lacune da parte dell'azienda ma neanche dei veri e propri punti di forza. Se si confronta la valutazione media del reparto con quella delle altre aree, si nota sicuramente un voto medio piuttosto basso. Ciò può essere spiegato da vari motivi. Innanzitutto il Questionario di Soddisfazione Clienti 2011 fa riferimento al primo periodo di attività dell'ufficio *Customer Care*. È normale che serva un po' di tempo per riuscire ad adattarsi e a gestire una nuova realtà. Inoltre durante l'anno sono state intraprese numerose iniziative di miglioramento i cui effetti dovrebbe cominciare a manifestarsi già dalla prossima edizione del Questionario. Infine, come già detto, il campione di rispondenti alla nuova sezione è stato esiguo e non si può considerare totalmente rappresentativo. Per queste motivazioni, possiamo affermare che la differenza di *performance* evidenziata dal grafico non sia per il momento preoccupante e che anzi essa fosse piuttosto preventivabile.

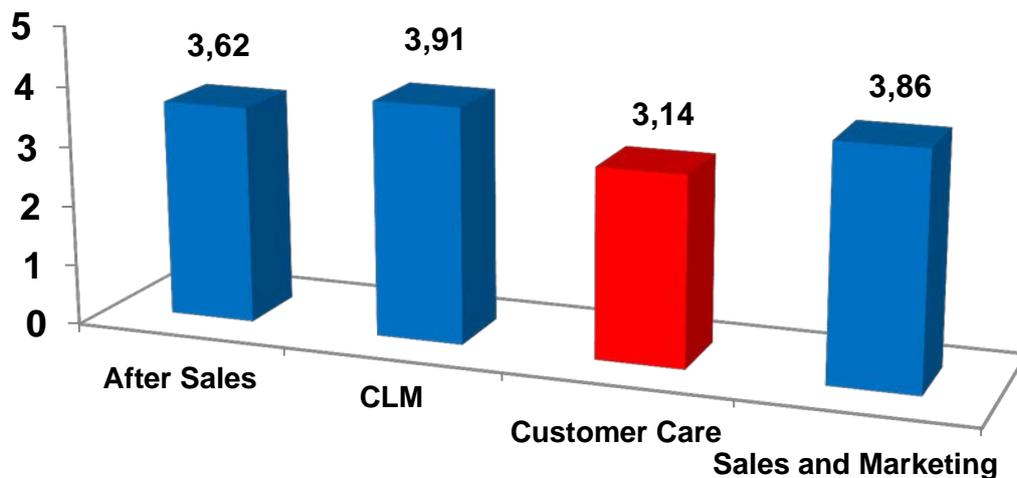


Figura 6.15: Confronto della valutazione globale delle varie aree aziendali.

Passiamo ora al secondo metodo di misurazione delle *performance* dell'ufficio del *Customer Care*: la misurazione dei tempi di gestione dei reclami di servizio. Attualmente è l'unico vero metodo di misurazione continuo, dato che il Questionario è uno strumento utile ma che viene

inviato e analizzato solamente una volta all'anno. L'analisi dei tempi di gestione dei reclami di servizio evidenzia una netta diminuzione dei tempi di risposta da parte dell'azienda. Questo è un fattore sicuramente positivo che viene apprezzato molto dalla clientela se associato, ovviamente, a delle *recovery* soddisfacenti. Ciò dimostra che i processi stanno migliorando e che il *Service Recovery* sta entrando nella quotidianità aziendale.

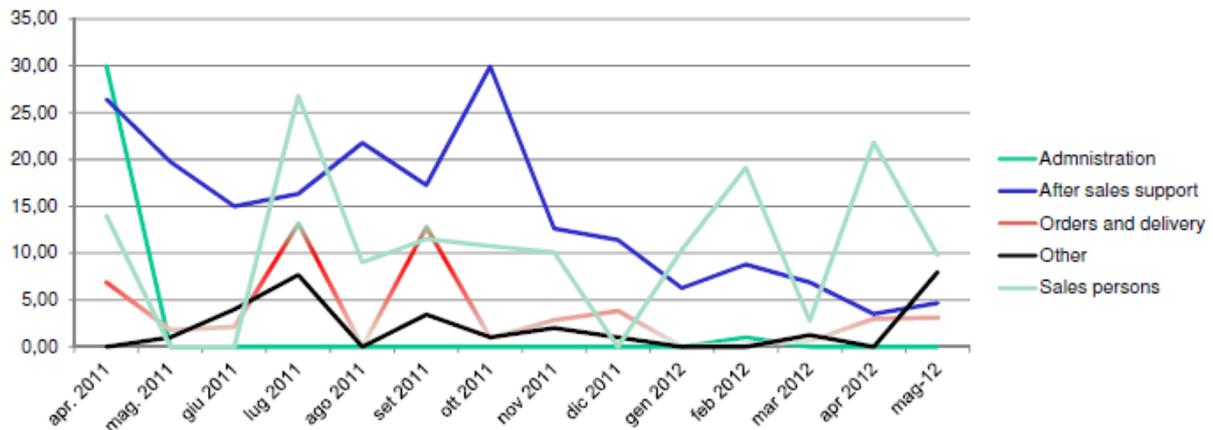


Figura 6.16: Andamento tempi di chiusura dei reclami di servizio (Aprile 2011- Maggio 2012)

Nella misurazione di queste *performance*, il *team* “Cliente al Centro” ha giocato un ruolo fondamentale. Un fattore molto importante di cui esso si è reso conto è che Conergy Italia monitorava i tempi di gestione dei reclami di servizio solamente dal punto di vista interno all'azienda. Questi tempi possono però differire fortemente da quelli percepiti dal cliente. Per questo motivo, è stato proposto di attuare un cambio di prospettiva nel monitoraggio di tali *performance*, aggiungendo al controllo delle tempistiche interne anche il controllo delle tempistiche fronte cliente. Lo scopo è quello di capire come il cliente percepisca l'intero processo, in modo da migliorarlo e adattarlo alle sue esigenze. Tale miglioria è in via d'implementazione su *Salesforce* attraverso l'introduzione di alcuni nuovi campi dove andranno inserite le tempistiche fronte cliente.

Verrà ora presentato un esempio di come questo cambiamento di prospettiva possa portare alla luce dei problemi che precedentemente non venivano riscontrati dai sistemi di monitoraggio. Inizialmente, quindi, la velocità di gestione dei reclami di servizio veniva

misurata solamente confrontando il giorno di apertura del reclamo sul gestionale e il giorno della sua chiusura. Supponiamo ora che tra queste due date passino solamente 3 giorni, agli occhi dell'azienda il *Customer Care* sembrerebbe ottenere delle ottime *performance*.

Giorno di apertura AZIENDALE	Giorno di chiusura AZIENDALE	Durata AZIENDALE
10/04/2012	13/04/2012	3 giorni

Figura 6.17: Durata del reclamo dal punto di vista interno.

Una misurazione del genere, però, potrebbe non rispecchiare neanche lontanamente le tempistiche che vengono vissute dal cliente. Potrebbe passare molto tempo tra il giorno in cui il cliente ha manifestato per la prima volta la propria insoddisfazione e il momento in cui il reclamo è stato preso in carico dal *Customer Care*, ad esempio per una comunicazione non repentina da parte del personale che ha raccolto il reclamo. Inoltre potrebbe passare del tempo anche tra il giorno in cui il caso è stato chiuso aziendaliamente e il momento in cui il cliente riceve effettivamente la *recovery* proposta. In questo modo la durata aziendale di soli 3 giorni potrebbe dilatarsi in modo vertiginoso dal punto di vista del cliente, arrivando, ad esempio, a una durata totale del processo di addirittura 15 giorni.

Giorno in cui il CLIENTE riscontra il disservizio	Giorno in cui il CLIENTE riceve la recovery	Durata TOTALE
05/04/2012	20/04/2012	15 giorni

Figura 6.18: Durata del rocesso dal punto di vista del cliente.

È chiaro che l'analisi dello stesso caso effettuata dalle due differenti prospettive porta a delle valutazioni completamente differenti delle *performance* aziendali. Il loro monitoraggio utilizzando solamente il punto di vista interno all'azienda avrebbe oscurato delle gravi inefficienze che sono invece emerse adottando la visione del cliente. È importante sottolineare come le aziende debbano sempre sforzarsi di mettersi nei panni dei propri consumatori per capire esattamente come essi vivano i vari processi aziendali. L'unica realtà che conta è quella vissuta dal cliente.

6.7 Misurazione dei costi associati al reparto

Il *Customer Care* comporta ovviamente dei costi per l'azienda. È fondamentale verificare la loro entità in modo da poterli tenere sotto controllo. Attualmente, però, in Conergy Italia non è presente un monitoraggio di questo tipo. Questa è sicuramente una mancanza importante da parte dell'azienda che è stata notata dal *team* "Cliente al Centro", il quale ha deciso di sottolinearla al *management* in modo da consapevolizzarlo ed ha inoltre proposto alcune semplici iniziative con le quali la divisione italiana potrebbe iniziare a risolvere il problema emerso. Innanzitutto va detto che l'ufficio *Customer Care* assorbe due tipi differenti di risorse:

- Umane;
- Finanziarie.

Partiamo quindi con l'analisi delle risorse umane. All'ufficio è stato completamente dedicato un unico operatore, ma ciò non deve trarre in inganno sull'entità delle risorse umane che vengono assorbite nei processi di *service recovery*. Ogni reclamo di servizio genera infatti un intenso scambio di *mail* aziendali per riuscire a trovare una soluzione efficace e soddisfacente per il cliente che ha vissuto il *failure*. All'interno di questo processo l'operatore del *Customer Care* copre il ruolo di coordinatore, mettendo in contatto le varie parti interessate dal reclamo, aggiornando costantemente il caso sul gestionale *Salesforce* in modo che tutti abbiano le informazioni necessarie e mandando dei *reminder* per velocizzare i tempi di risposta. Tuttavia ci sono molti altri dipendenti che vengono coinvolti nel processo e che dedicano quindi ad esso parte del proprio tempo. Possiamo identificare alcune categorie tipiche di persone interessate:

- Fonte del reclamo: la persona che ha raccolto il reclamo. Avendo interagito con il cliente è in possesso di un elevato numero di informazioni sul caso in questione che devono essere condivise per ottimizzare la *recovery*;
- Causa del reclamo: la persona o il reparto che, agli occhi del cliente, non ha offerto un livello di servizio adeguato causando la sua insoddisfazione;
- Erogatore della *recovery*: la persona o reparto che, una volta stabilita la *recovery* da fornire al cliente, si occuperà della sua erogazione;
- Consulente: una o più persone che potrebbero venire consultate per svariati motivi durante il processo di analisi e gestione di un reclamo. Ad esempio, potrebbe essere richiesta una consulenza legale per capire quale sia l'effettiva responsabilità di Conergy Italia.

È chiaro a questo punto che il *Customer Care* non è assolutamente gestito da una sola persona, ma assorbe una cospicua quantità di risorse umane delle quali l'azienda deve essere consapevole. Attualmente però non vi è alcun tipo di sistema utilizzabile per misurarne l'entità.

Lo *staff* universitario ha svolto una serie di interviste per tentare di avere almeno un ordine di grandezza del tempo dedicato da operatori di altre aree al *service recovery*. I dati ottenuti sono sicuramente molto approssimativi, tuttavia sono anche gli unici che potevano essere raccolti per il momento. Operativamente, il *team* "Cliente al Centro" ha richiesto ai tre reparti maggiormente coinvolti dal *Customer Care* (*Sales*, *After Sales* e *CLM*) di rispondere alle seguenti domande:

- Quante sono le persone dell'area aziendale in questione che sono solitamente coinvolte nel processo di *recovery*?
- Mediamente quanto tempo viene dedicato da ognuna di esse a tale processo?

Sulla base delle risposte ottenute si è fatta quindi una stima del numero di ore mensili che le tre aree dedicano all'ufficio *Customer Care* ottenendo i risultati rappresentati nella seguente tabella.

	Sales	After Sales	CLM
Numero di persone coinvolte	4	2	4
Tempo medio dedicato da ogni persona (min/gg)	10	60	20
Tempo medio dedicato dall'area (ore/mese)	110	330	220

Figura 6.19: Impiego di risorse umane nei processi di *Service Recovery*.

Come c'era da aspettarsi i dati raccolti dimostrano che la quantità di tempo che i vari reparti dedicano alla soluzione dei reclami di servizio non è da trascurare, anche perché di fatto diminuisce le risorse che ogni area ha a disposizione per portare a termine i propri impegni lavorativi. Questo dato è pertanto da tenere sotto costante controllo anche perché potrebbe causare un altrimenti inspiegabile calo delle *performance* dei reparti appena analizzati.

Bisogna inoltre sottolineare come la misurazione del tempo dedicato da ogni operatore alla gestione di un reclamo di servizio sarebbe piuttosto semplice una volta educato il personale. La proposta di miglioramento suggerita dallo *staff* universitario è infatti tanto utile quanto facile da utilizzare. Si tratta di un foglio Excel condiviso da tutto il personale, con dei campi dedicati ad ogni operatore all'interno dei quali essi dovrebbero inserire una rapida stima del tempo dedicato ad ogni singolo reclamo di servizio che li ha interessati. Come detto, un sistema di monitoraggio di questo tipo raccoglierebbe tutte le informazioni necessarie senza richiedere un particolare sforzo ai dipendenti Conergy, che in realtà dovrebbero solamente ricordarsi di inserire il dato. La maggiore difficoltà dell'implementazione di questo semplice sistema di controllo non sarebbe quindi legato né alla sua creazione né alla sua funzionalità. Si tratta infatti di una normalissima tabella che potrebbe essere creata e messa in rete nel giro di pochi minuti, inoltre chiunque sarebbe in grado di utilizzarla e di inserirvi dei dati. L'unico sforzo da compiere sarebbe quindi solamente quello di educare il personale al suo utilizzo, abituandolo all'immediato inserimento dei dati alla chiusura di un reclamo. In questo senso si potrebbe trovare inizialmente qualche difficoltà se non fosse chiaro ai dipendenti l'importanza di questi dati facilmente raccogliabili. Un esempio della tabella proposta è riportato nella seguente figura.

TEMPO TOTALE DEDICATO ALLA SOLUZIONE DEL RECLAMO DI SERVIZIO (min)															
CODICE RECLAMO	CRM	After Sales			CLM					Commerciale					
		Tommaso Vagliano	Francesco Dittilo	Francesco Frigo	Silvia Telò	Marta Pasqualotto	Alice Faggion	Elisa Lago	Martina Ruviero	Alberto Maran	Andrea Schiavo	Tommaso Peruzo	Dario Carta	Elisa Pegoraro	Area Manager
49002	40	10	25	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
48997	120	0	0	0	0	0	0	0	10	25	5	0	0	0	0
49013	135	0	0	0	15	35	20	0	0	0	0	0	0	0	0
49018	80	0	15	0	0	0	0	0	0	40	0	0	0	0	30

Analizziamo ora le risorse finanziarie che vengono assorbite dall'ufficio *Customer Care*. Ogni singola *recovery* comporterà dei costi per l'azienda, in alcuni casi questi corrisponderanno a delle vere e proprie uscite di denaro. Un esempio potrebbe essere il caso in cui siano stati mandati dei materiali sbagliati ai propri clienti. In questa situazione, l'azienda dovrà organizzare un nuovo prelievo e una nuova consegna a proprie spese. Oppure un altro semplice esempio è quello di un rimborso da fornire alla clientela per un *repeated failure*. Insomma, in molti casi a una *recovery* è associata un esborso di denaro da parte di Conergy Italia del quale è necessario essere ben consapevoli. Come abbiamo ampiamente sottolineato nella sezione teorica dedicata alla *Service Recovery*, i vantaggi e benefici che si possono ottenere con questo approccio sono davvero molto interessanti. Tuttavia in qualsiasi operazione finanziaria i benefici potenziali devono assolutamente essere confrontati con i costi associati, in modo da poter effettuare un'analisi costi-benefici che dimostri la convenienza per l'azienda. Ovviamente è un'analisi non immediata da fare, visto che bisogna confrontare dei costi facili da misurare con dei benefici che molto spesso sono difficili da quantificare come il miglioramento della *Customer Satisfaction*. Anche per quanto riguarda il monitoraggio dei costi finanziari associati al *Customer Care*, questi non vengono misurati adeguatamente in azienda e ciò rappresenta un grosso limite. Essi vengono in effetti considerati e registrati all'interno di un'unica voce "Costi" a livello aziendale. Non si ha quindi la possibilità di risalire alla loro origine. Con questo vogliamo dire che vengono registrati senza utilizzare nessun codice che li associ ad una particolare *service recovery* o più semplicemente al reparto *Customer Care*. In questo modo si perdono ovviamente delle informazioni vitali per l'azienda che sono inoltre facilmente registrabili. Una soluzione proposta dal *team* "Cliente al Centro" è stata l'introduzione di una ulteriore colonna dedicata ai costi finanziari nella tabella utilizzata per la misurazione delle risorse umane. L'operatore del *Customer Care* dovrebbe preoccuparsi di riempire tale colonna alla chiusura di ogni reclamo di servizio, una semplicissima operazione dato il fatto che essendo il coordinatore dell'intero processo dovrebbe già avere a disposizione tali informazioni. In questo modo si avrebbe una chiara visione dei costi che ogni *recovery* ha generato e si potrebbe usare tale conoscenza per svariati motivi. Ad esempio:

- Capire l'impatto della Gestione dei Reclami sul budget aziendale;
- Effettuare un'analisi costi-benefici;
- Capire il costo che le varie inefficienze aziendali e gli errori comportano;

- Utilizzare tali informazioni per supportare processi decisionali finalizzati alla prevenzione ed eliminazione delle inefficienze di servizio.

Per dare una dimostrazione pratica dei vantaggi che si potrebbero ottenere monitorando i costi anche semplicemente grazie allo strumento suggerito dallo *staff* universitario, presentiamo ora un possibile grafico che si potrebbe facilmente ricavare da tale tabella.

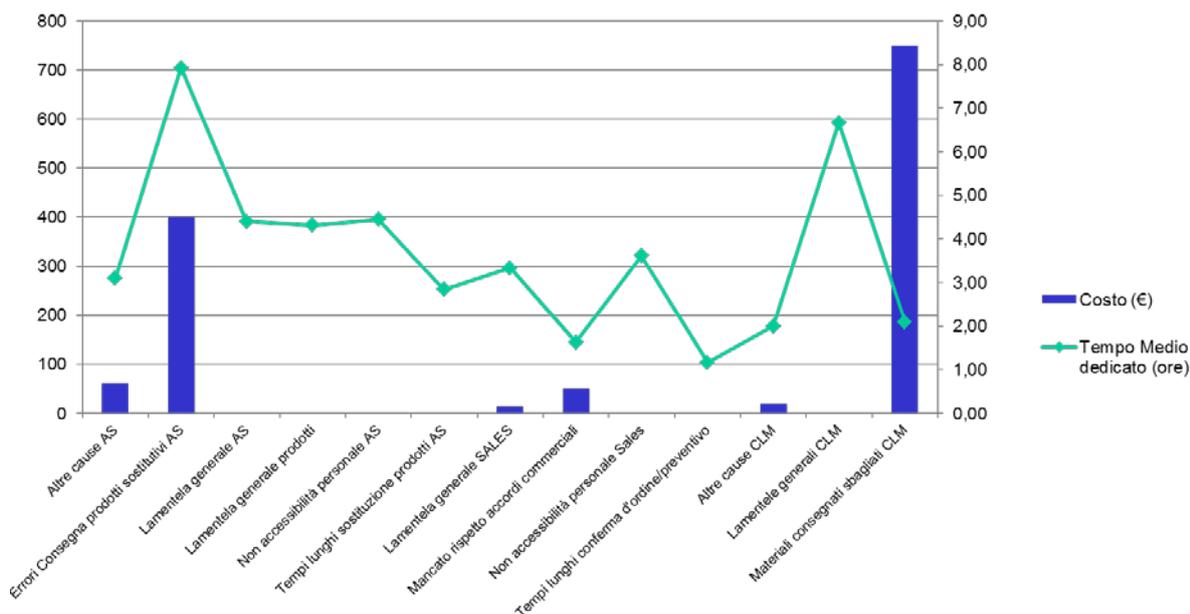


Figura 6.20: Monitoraggio risorse umane e finanziarie dedicate al *Customer Care*.

Come abbiamo accennato in precedenza, attraverso una precisa analisi dei reclami di servizio, sono state identificate tutte le cause che li possono generare. Il grafico rappresenta le risorse umane (in termini di tempo medio dedicato) e le risorse finanziarie che vengono dedicate mediamente dall'azienda per la soluzione di ogni singola causa. Anche da un semplice grafico del genere si possono ottenere delle informazioni molto importanti. Innanzitutto offre una chiara visione dei costi associati ai reclami, permettendo di avere un loro ordine di grandezza. In secondo luogo permette di individuare le cause (che hanno generato dei reclami di servizio) maggiormente critiche, ovvero quelle che comportano delle spese più alte. In questo modo si ottengono delle indicazioni importanti su quali siano i problemi su cui focalizzarsi durante le riunioni mensili organizzate per la ideazione di Azioni Correttive.

Riassumendo, l'analisi e il monitoraggio dei costi associati al *Customer Care* sono delle attività di vitale importanza per una sua gestione efficace. Conergy Italia si deve impegnare maggiormente su questo fronte, seguendo tre semplici *step* di implementazione rappresentati in figura.

Step di implementazione

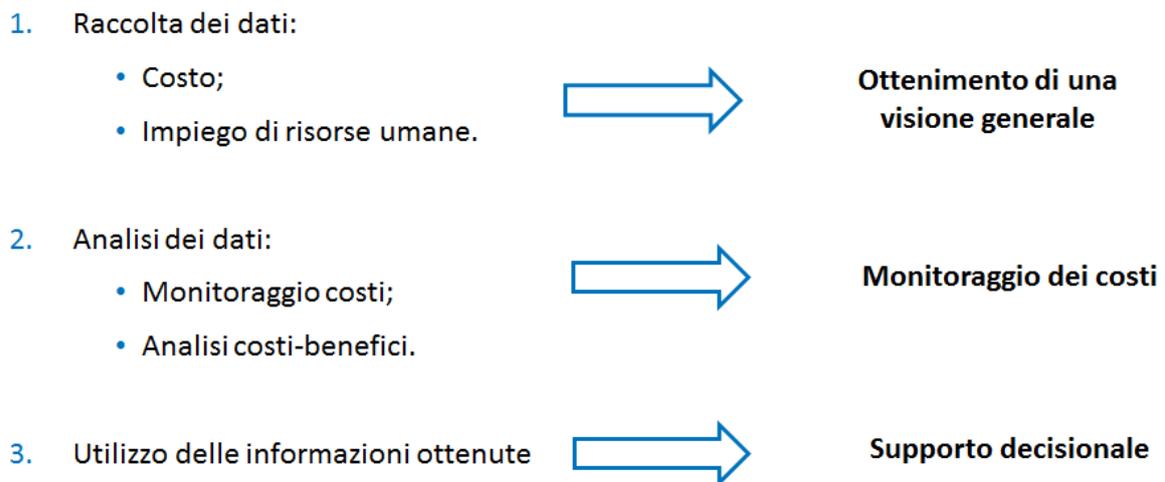


Figura 6.21: *Step* di implementazione di un sistema di monitoraggio dei costi.

6.8 The Road to Service Quality: il caso Conergy Italia

Nella sezione teorica abbiamo descritto i principi della “*Road to Service Quality*” di Hart (1990). All’interno del suo articolo, l’autore elenca quali capacità debba sviluppare un’azienda per poter eccellere in questo campo. Sarebbe quindi molto interessante cercare di capire come stia procedendo la creazione delle suddette *capabilities* in Conergy Italia. Similmente a quanto fatto nel capitolo riguardante la servitizzazione, andremo quindi ad elencare una per una tali capacità e a valutare il loro grado di sviluppo all’interno dell’azienda. Vale la pena ricordare quali siano le capacità di cui stiamo parlando:

- Misurare i costi;
- Facilitare il raccoglimento delle lamentele;
- Anticipare i bisogni di *recovery*;
- Agire velocemente;

- Formare la forza lavoro;
- Dare più potere alla *front line*;
- Chiudere il *loop*.

Misurare i costi

Questo tema è stato ampiamente trattato nel paragrafo precedente. La misurazione dei costi generati dal *Customer Care* è di vitale importanza per una sua gestione efficace dei reclami di servizio, ma è sicuramente un punto debole di Conergy Italia. Senza dilungarci troppo nella descrizione del problema appena affrontato, vogliamo però sottolineare che sarebbe riduttivo dire che Hart (1990) suggerisce solamente la misurazione dei costi sostenuti dall'azienda. Vi è ad esempio un altro costo importante da considerare: il costo per l'azienda dovuto alla perdita di un cliente. Esso riguarda quindi una valutazione dei benefici che il *Service Recovery* può portare. I *manager* tendono erroneamente a concentrarsi sull'acquisire nuovi clienti piuttosto che sul mantenere quelli attuali. Questo è stato per molto tempo anche la filosofia di Conergy Italia, che ha avuto però il merito di accorgersi del suo errore e tentare di rimediare cambiando completamente approccio. Secondo quanto riportato da alcuni dipendenti durante delle interviste, infatti, negli anni precedenti all'apertura dell'ufficio *Customer Care* l'area commerciale cercava di acquisire quanti più clienti possibili senza curarsi troppo del modo in cui veniva trattata la clientela in generale. Questo approccio era permesso dalla velocità con cui il mercato fotovoltaico si stava espandendo. La domanda era maggiore dell'offerta e pertanto la quantità di ordini di acquisto continuava a crescere nonostante il basso livello di servizio offerto. Sul breve periodo questo approccio ha dato dei risultati positivi, con una crescita vertiginosa del fatturato aziendale, ma sul lungo periodo ha creato numerosi problemi all'azienda. Molti clienti si sono sentiti traditi e hanno preferito cambiare fornitore. Fortunatamente il *management* si è accorto in tempo dell'errore commesso e ha effettuato un cambio di rotta improvviso accompagnato anche da un cambio del responsabile commerciale. Gli eventi dimostrano il fatto che Conergy Italia non avesse alcuna idea di quanto profittevole fosse il mantenimento della clientela fidelizzata rispetto all'acquisizione di nuovi clienti occasionali. Tuttavia i vertici aziendali hanno avuto l'intuizione degli effetti collaterali che questo approccio avrebbe potuto avere e, seppur privi di un sistema di misurazione dei costi, hanno preso la decisione giusta prima che fosse troppo tardi.

Facilitare il raccoglimento delle lamentele

Questa è una capacità che sicuramente l'azienda sta cercando attivamente di migliorare con numerose iniziative. D'altronde ogni uno dei principi della *service quality* afferma che ogni problema riscontrato da un cliente è un'opportunità per il *service provider*. Risulta quindi fondamentale la raccolta del maggior numero di reclami possibili, in modo da incrementare la quantità di informazioni utilizzabili per il miglioramento dei processi. Ovviamente, quando diciamo che Conergy Italia desidera raccogliere il maggior numero di reclami di servizio possibile, intendiamo che vuole riuscire a far riaffiorare tutti i problemi inespressi dai clienti, non che vuole crearne di nuovi. Andiamo quindi ad elencare alcune delle iniziative intraprese dall'azienda volte al miglioramento di questa capacità:

- Ampliamento delle modalità di inoltro di un reclamo;
- *Marketing* interno;
- Stesura di alcune procedure e fogli illustrativi di mandare ai clienti.

La prima barriera che dissuade i clienti dall'esprimere la propria insoddisfazione è sicuramente la modalità attraverso la quale essi possono interfacciarsi con l'azienda. Per questo motivo, Conergy Italia ha deciso di aumentare il loro numero. In questo modo ogni cliente ha la possibilità di scegliere quella che gli è più congeniale. Ricordiamo infatti che, come descritto dalla procedura, i reclami possono essere raccolti dal personale aziendale, dall'ufficio *Customer Care* e dal sito aziendale. Come si può facilmente immaginare questa vasta scelta non era assolutamente presente prima che l'azienda decidesse di puntare fortemente sulla *service recovery* come strumento strategico per migliorare la soddisfazione della clientela. In particolare, l'introduzione sul sito aziendale del *form* utilizzato per aprire un reclamo di servizio è stata una iniziativa importante che ha permesso di "rompere il silenzio" di un ampio gruppo di clienti. Alcune persone, infatti, possono risultare intimorite dal contatto diretto col personale aziendale e decidono per questo di non esprimere il proprio parere. L'utilizzo del sito aziendale come "intermediario" ha abbattuto questo problema.

Le iniziative del *marketing* interno descritte in precedenza sono chiaramente finalizzate alla sensibilizzazione del personale nei confronti del *Customer Care*. Senza ripetere quanto già detto, ricordiamo solamente che attraverso l'utilizzo di cartelloni e attraverso l'esposizione dei valori aziendali durante i *meeting* Conergy, il *marketing* sta lentamente cambiando la

cultura del personale, presentando la raccolta dei reclami non come un problema ma, al contrario, come un'opportunità.

Infine Conergy Italia sta lavorando molto sulla stesura di procedure e di fogli illustrativi da mandare ai propri clienti. Spesso, infatti, i consumatori non si lamentano perché non hanno perfettamente chiaro ciò a cui hanno diritto. Pertanto l'azienda ha deciso di aumentare la loro conoscenza a riguardo, in modo che abbiano maggiori elementi per valutare l'operato e il livello di servizio. In questo modo, inoltre, viene colmato il *gap* che potrebbe crearsi tra le differenti visioni che il cliente e l'azienda hanno del servizio offerto.

Anticipare le esigenze di recovery

Hart (1990) sostiene che una società debba essere consapevole delle situazioni in cui è più elevata la possibilità di commettere un errore. L'autore sottolinea in particolare come alcuni prodotti, aree aziendali e processi generino più frequentemente dei *failures*. Di conseguenza essi devono essere sottoposti ad un maggiore controllo e ad una elevata attenzione. Conergy Italia ha sicuramente sperimentato sulla propria pelle una situazione di questo tipo ed ha reagito in maniera molto efficace. L'azienda italiana si è infatti resa conto che un suo prodotto in particolare stava creando numerosi problemi: i pannelli First Solar. La sua reazione è stata esemplare e perfettamente in linea con il pensiero di Hart. Innanzitutto è stata in grado di individuare la situazione a maggior rischio di *failure*, ovvero il processo di acquisto di tali pannelli. A questo punto si è focalizzata su questa situazione prendendo delle misure straordinarie rispetto agli altri prodotti. Ha deciso infatti di creare un opuscolo informativo completamente dedicato a coloro che desiderano acquistare i pannelli First Solar e di mandarlo a tutti i clienti interessati. In questo modo ha efficacemente anticipato le esigenze di *recovery* come suggerito dalla letteratura.



INFORMAZIONI PER L'ACQUISTO DEI MODULI FIRST SOLAR

I moduli fotovoltaici di First Solar sono prodotti con tecnologia a film sottile al Tellurio di Cadmio (CdTe), racchiuso tra due lamine di vetro. A causa dei materiali con cui sono prodotti, tali moduli necessitano di alcune accortezze per la prevenzione da danneggiamenti, la corretta installazione e l'ottenimento della garanzia.

Cosa deve fare chi acquista moduli First Solar

- | | |
|---|---|
|  <p>Leggere i termini di garanzia per i moduli (rif. PD-5-102)</p> |  <p>Verificare la compatibilità con l'inverter
I moduli First Solar non possono essere collegati a tutti gli inverter. Consultare la lista di Inverter compatibili:</p> <ul style="list-style-type: none">• Inverter con trasformatore (rif. PD-5-310)• Inverter senza trasformatore (rif. PD-5-429) |
|  <p>Compilare la SDA
È importante per l'ottenimento della garanzia. La SDA è diversa a seconda dell'impianto:</p> <ul style="list-style-type: none">• SDA 18031 (Impianto su tetto – Inverter con Trasformatore)• SDA 18034 (Impianto su tetto – Inverter senza Trasformatore)• SDA 18035 (Impianto a terra – Inverter con Trasformatore)• SDA 18036 (Impianto a terra – Inverter senza Trasformatore) |  <p>Verificare i morsetti per il fissaggio
First Solar accetta solo determinati morsetti da loro omologati per i proprio moduli. Consulta la lista dei morsetti (rif. PD-5-321)</p> |
|  <p>Leggere la guida all'installazione
Se si installano i moduli First Solar in verticale (portrait) è necessario aggiungere al sistema di fissaggio una protezione antiscivolo (sliding protection).
First Solar FS2 (rif. PD-5-200-02)
First Solar FS3 (rif. PD-5-200-03)</p> |  <p>Assistenza
Qualora gli Inverter e i morsetti per il fissaggio impiegati nell'installazione non rientrino tutti nei documenti indicati, è necessario rivolgersi all'After Sales inviando una email ad assistenza@conergy.it per richiedere una Single SDA</p> |
|  <p>Controllo merce
Non appena il trasportatore ha eseguito la consegna, è necessario fare un controllo sui prodotti ricevuti. In caso di merce rotta o mancante si prega di avvisare Conergy Italia entro e non oltre 5 giorni lavorativi dalla data di consegna. Reclami per danni da trasporto presentati successivamente a questo periodo non saranno accettati. Si consiglia di tenere gli imballi originali da utilizzare in seguito in caso di reclamo per moduli rotti</p> |  <p>Registrazione
Riportare il numero della SDA del tuo tipo di installazione sul documento Site Registration (rif. CS-5-103) che dovrà firmare il cliente finale proprietario dei moduli, il quale riceverà copia cartacea della registrazione direttamente da First Solar</p> |

Clicca sui link a fianco del simbolo  per visualizzare la documentazione via web

Conergy Italia SpA
Via Zamboni 200 - 41013 Vinci - Tel. 0544 260 121 - Fax 0544 260 122 - info@conergy.it - www.conergy.it
Capitale sociale € 10.000.000 - P.IVA 0202012045 - R.I.A. 0104807 - C.F. e in sede di legge ImpresV con a conserci con
Società per azioni con unico socio soggetta a direzione e coordinamento di Conergy Deutschland GmbH



Rif. PD 18114 v.0

Figura 6.22: Opuscolo informativo per l'acquisto dei moduli First Solar.

Agire velocemente

La velocità con cui vengono gestiti i reclami di servizio è un indicatore delle *performances* aziendali che viene tenuto sotto stretto controllo da Conergy Italia. Come abbiamo mostrato in precedenza, il tempo di gestione sta costantemente diminuendo. Tutto questo è dovuto sicuramente ad un miglioramento continuo dei processi aziendali ma anche all'incremento delle capacità del personale che si sta lentamente specializzando in questo tipo di processi.

Nonostante ci sia un prospetto positivo per il futuro, bisogna dire che i tempi di risposta al momento non possono ancora definirsi rapidi. Ogni reclamo genera un'intensa ragnatela di *mail* tra le varie persone coinvolte che rallenta notevolmente l'intero processo. L'azienda sta valutando la possibilità di definire delle azioni di *recovery standard* per i problemi più comuni in modo da velocizzare la loro gestione. Tutto ciò andrebbe ovviamente a diminuire la flessibilità e la customizzazione delle singole soluzioni ai problemi, ma offrirebbe una maggiore efficacia. Inoltre sarebbe necessario, come verrà descritto successivamente, un *empowerment* della *front line*.

Formare la forza lavoro

Il personale che interagisce direttamente con la clientela deve essere formato dall'azienda per aumentare le proprie capacità di interazione. Lo stesso Hart (1990) suggerisce "*Hire the people, train the skills*". Da questa frase si intuisce come nel mondo della *service recovery* sia fondamentale la predisposizione naturale del personale di *front office*. La natura di una persona non può essere cambiata, al contrario le sue capacità possono essere migliorate. È importante quindi assumere le persone più adatte per lavorare in questo settore per poi formarle nel migliore dei modi. Da questo punto di vista Conergy Italia ha sia dei lati positivi che dei lati negativi. Sicuramente l'azienda cura molto l'aspetto umano del proprio personale in fase di assunzione. La predisposizione della *front line* al dialogo con i consumatori e il suo *commitment* nel perseguimento della loro soddisfazione è ammirabile. Inoltre questi valori vengono costantemente rafforzati dal *marketing* interno come detto svariate volte. Tuttavia manca l'organizzazione di *training* che possano incrementare le capacità del personale dal punto di vista delle relazioni col cliente.

Dare più potere alla front line

Da questo punto di vista Conergy Italia deve ancora prendere dei provvedimenti seri. Ogni reclamo è analizzato da un numero di persone troppo elevato prima di erogare la *recovery*. Inoltre quest'ultima deve essere sempre approvata dai responsabili di area. Come si può immaginare, un groviglio burocratico del genere rallenta notevolmente i tempi di risposta del *Customer Care*. Sarebbe quindi necessario dare un maggiore potere alla *front line*, aumentando la sua discrezionalità ma anche le sue responsabilità. Pertanto l'azienda dovrebbe prima investire nella sua formazione, organizzando dei *trainings* per migliorare le capacità dei propri operatori. Per capire quanto Conergy Italia abbia bisogno di tutto questo, basti pensare

che l'unica risorsa umana del *Customer Care* è totalmente priva di potere decisionale e il suo unico ruolo è quello di coordinare gli altri operatori per trovare una soluzione. È chiaro che sarebbe necessario aumentare le sue competenze, in modo da poter gestire autonomamente almeno i reclami di servizio più semplici senza dover attivare il macchinoso processo burocratico che caratterizza per il momento l'azienda vicentina.

La delega di nuove responsabilità non è però un ottenimento che tutte le persone vedono come una conquista. Spesso capita che un operatore preferisca un minore potere decisionale che comporta minori responsabilità e un livello di *stress* più basso. Pertanto, il *management* dovrebbe seguire da vicino i propri dipendenti in questo processo di *empowerment*, facendogli percepire la sua rassicurante presenza. Ciò che veramente spaventa gli operatori è il cambiamento, quindi necessitano di essere supportati durante l'intero processo di transizione. Superate le prime difficoltà, però, essi avranno sviluppato delle capacità gestionali che gli permetteranno di affrontare con maggiore iniziativa il *service recovery*, migliorando così le *performance* aziendali.

Chiudere il loop

Con “chiudere il *loop*” Hart (1990) intende comunicare ai clienti i miglioramenti interni che sono stati innescati dai loro reclami. È infatti davvero importante far capire loro che la loro voce è ascoltata da Conergy Italia e che ogni consiglio / critica è ben accetta. In questo modo si fidelizza la clientela facendola sentire parte integrante dell'azienda. Conergy Italia ha sicuramente tentato di coinvolgere i propri consumatori più fedeli o se non altro ha fatto loro sapere come pensa di gestire i loro reclami. Durante alcuni eventi IFAC è stato infatti presentato il progetto relativo al *Customer Care*, sottolineando come la soddisfazione dei propri clienti sia ormai diventata prioritaria per Conergy Italia. Inoltre sono state spiegate le varie attività che un reclamo di servizio innesca, sottolineando come l'azienda li consideri fondamentali per il proprio miglioramento continuo ed infine presentando degli esempi concreti di azioni correttive implementate. In questo modo, quindi, l'azienda ha chiuso il *loop*.

Le sette dimensioni di un Service Recovery System

Nell'articolo “*An Empirical Examination of the Structural Dimension of the Service Recovery System*”, Smith et al. (2009) presentano un modello per la valutazione di un sistema di *service*

recovery basato su sette dimensioni. Nella seguente tabella verrà riassunta l'analisi appena effettuata attraverso l'utilizzo di tale modello.

Dimensione	Definizione	Analisi del caso Conergy Italia
Formality	Con <i>formality</i> si intende quanto il sistema sia controllato da delle regole esplicite, delle procedure e delle norme che definiscano le attività di <i>recovery</i> .	Il sistema non presenta delle <i>recovery standard</i> che permettano di velocizzare il processo e di diminuire la varianza delle <i>recovery</i> . Tuttavia l'azienda sta valutando una loro possibile introduzione.
Decentralization	Con <i>decentralization</i> si intende il grado di discrezionalità che è stato assegnato alla <i>front line</i> concedendogli la possibilità sia di commettere errori sia di erogare rapidamente la <i>recovery</i> .	Il grado di decentralizzazione è troppo basso. È necessario delegare alla <i>front line</i> maggiori responsabilità e potere decisionale.
Comprehensiveness	Con <i>comprehensiveness</i> si intende il grado di esautività con cui sono state considerate tutte le possibili <i>recovery</i> in seguito ad un <i>failure</i> .	Ogni possibile <i>recovery</i> viene attentamente analizzata prima di prendere una decisione definitiva. In <i>Conergy Italia</i> il grado di <i>comprehensiveness</i> è addirittura troppo elevato.
Human Intensity	Con <i>human intensity</i> si intende l'impegno profuso nell'organizzazione di <i>training</i> finalizzati al miglioramento delle capacità del personale.	Non vengono organizzati dei <i>training</i> finalizzati al miglioramento delle capacità di interazione con i clienti insoddisfatti.
System Intensity	Con <i>system intensity</i> si intende l'impegno profuso nell'utilizzo strategico delle informazioni raccolte per il miglioramento dei processi.	Tutte le informazioni raccolte dal <i>Customer Care</i> vengono attentamente utilizzate per definire delle Azioni Correttive finalizzate al miglioramento dei processi aziendali.
Accessibility	Con <i>accessibility</i> si intende la facilità con cui i clienti possono presentare un reclamo di servizio.	L'accessibilità è notevolmente migliorata negli ultimi anni aprendo dei nuovi canali di presentazione di un reclamo come ad esempio il sito aziendale.
Influence	Con <i>influence</i> si intende quanto il sistema sia in grado di adattarsi alle differenti richieste dei clienti.	Le <i>recovery</i> offerte hanno un elevato livello di customizzazione. La voce del cliente è infatti ascoltata attentamente, in particolare quando si tratta di clienti di elevata importanza.

Tabella: Le sette dimensioni di un *Service Recovery System*

6.9 Conclusioni sulla gestione del *Customer Care*

Come nel caso della servitizzazione, Conergy Italia si è dimostrata proattiva anche nella definizione di una strategia di *Service Recovery*. L'ufficio *Customer Care*, tuttavia, è stato aperto solo di recente, pertanto è normale che il personale si stia ancora abituando ai nuovi processi aziendali e soprattutto alla nuova mentalità. In seguito all'analisi effettuata, però, possiamo affermare che l'azienda sta sviluppando le capacità consigliate dalla letteratura e che quindi sta andando senza dubbio nella direzione giusta. Inoltre, l'apertura di un reparto completamente dedicato alla gestione dei reclami di servizio ha aiutato i dipendenti a prendere contatto con questa nuova realtà, vedendo qualcosa di concreto e pertanto suscitando il loro interesse e la loro attenzione. Questo è un fattore molto positivo come abbiamo già affermato nel capitolo precedente, quando abbiamo sottolineato che Conergy Italia non ha ancora creato un'area dedicata alla gestione dei servizi e ciò la sta penalizzando molto nello sviluppo della sua *Service Strategy*. Tuttavia ci sono anche dei lati meno positivi su cui l'azienda deve ancora lavorare molto. Innanzitutto i processi e le attività che interessano il *service recovery* sono troppo lunghi e complicati, soprattutto nella parte che riguarda l'analisi e la valutazione del reclamo. Sarebbe necessario che meno persone venissero coinvolte, in modo da fornire dei tempi di risposta molto più rapidi. Per ottenere ciò abbiamo suggerito due soluzioni:

- Definire delle *recovery standard* per i reclami più comuni;
- *Empowerment* della *front line*.

Come abbiamo già detto, la prima soluzione è già stata presa in considerazione dall'azienda. Per il momento, però, il suo sviluppo è stato temporaneamente messo da parte per potersi concentrare su dei problemi che hanno una maggiore priorità. Ci aspettiamo tuttavia che all'aumentare del numero di reclami di servizio raccolti dall'ufficio *Customer Care* questa analisi diventerà assolutamente necessaria.

Il secondo punto, al contrario, non è per ora nei piani dell'azienda. Eppure l'aumento della discrezionalità e della capacità decisionale del personale a contatto diretto con la clientela è uno dei capisaldi del *Service Recovery*. È sicuramente una soluzione più complicata rispetto alla prima, che richiede più tempo e che porterebbe dei risultati concreti sul lungo periodo, ma che è assolutamente necessaria.

Concludendo, quindi, Conergy Italia ha intrapreso un cammino importante. Il suo fine ultimo è il controllo, il monitoraggio e il miglioramento della soddisfazione dei propri clienti. Per

ottenere tutto questo ha definito una strategia di *Service Recovery* che sta ancora sviluppando attivamente e che sta cominciando a mostrare i primi risultati. La direzione in cui sta andando l'azienda è quella giusta e gli permetterà di ottenere un importante vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti. Tuttavia deve essere chiaro che questo cammino è appena iniziato e che la strada è ancora molto lunga. Se però Conergy Italia continuerà ad impegnarsi come sta facendo, il successo è assicurato.

7 Conclusioni

Il mercato del fotovoltaico è arrivato ad un vero e proprio punto di svolta. Dopo che esso è entrato nella fase di maturità del suo ciclo di vita, i profitti si sono rapidamente assottigliati soprattutto a causa della serrata competizione che caratterizza l'ambiente. Inoltre l'uscita del quinto conto energia e il conseguente taglio agli incentivi statali ha definitivamente cambiato le regole del gioco. Si è così giunti ad una fase di grande cambiamento, durante la quale solo poche aziende riusciranno a superare la selezione naturale.

All'interno di questo ambiente in rapida evoluzione, Conergy Italia ha deciso di essere artefice del proprio destino prendendo per le redini il proprio futuro. Ha pertanto cambiato strategia, seguendo le tendenze più moderne e dimostrandosi proattiva rispetto ai propri *competitor*. In particolar modo, l'azienda ha intrapreso un processo di servitizzazione in modo da poter offrire un pacchetto completo prodotto – servizio e ottenere quindi un importante vantaggio competitivo. Inoltre ha deciso di aumentare la propria *customer orientation* attraverso la creazione di un ufficio *Customer Care* in grado di erogare efficaci *service recovery* a tutti i clienti che hanno sperimentato un *failure* di servizio. Nella definizione ed implementazione di tutti questi importanti cambiamenti, l'azienda è stata supportata dall'Università di Padova con la creazione del progetto “Cliente al Centro”.

All'interno di questa tesi abbiamo inizialmente presentato la Servitizzazione e il *Service Recovery* dal punto di vista teorico, esponendo quindi i riferimenti bibliografici che hanno guidato l'azione operativa all'interno dell'azienda. Successivamente abbiamo invece discusso il modo in cui Conergy Italia sta effettivamente agendo, tentando di identificare i suoi punti di forza ma soprattutto i suoi punti di debolezza per capire quindi su cosa ci si debba focalizzare nel futuro più prossimo.

Per quanto riguarda il processo di Servitizzazione possiamo affermare che l'azienda stia lavorando molto bene nonostante le numerose distrazioni provenienti dal mercato fotovoltaico che hanno rischiato di far perdere parte dell'entusiasmo con cui si era inizialmente partiti. Nel giro di poco tempo è stato definito un ampio “Catalogo Servizi e Trattamenti” che è stato poi condiviso con Casa Madre ottenendo il suo interesse e la sua approvazione. Infine si è passati alla fase di vera e propria implementazione dei primi servizi considerati prioritari e alla loro presentazione ai clienti durante degli eventi IFAC. Nonostante questi considerevoli progressi

ottenuti, abbiamo identificato tre temi fondamentali che devono essere affrontati il prima possibile per potersi affermare con successo anche all'interno del *service market*:

- Creazione di una divisione *Service*;
- Rafforzamento della *service culture*;
- Incremento delle risorse a disposizione.

Conergy Italia si sta impegnando profondamente anche sul fronte *Service Recovery*. Sono infatti numerose le iniziative che sono state implementate negli ultimi tempi per supportare tale attività. Le più importanti sono probabilmente l'apertura di un ufficio *Customer Care* e l'organizzazione di riunioni mensili finalizzate all'identificazione di azioni correttive per il miglioramento dei processi. Nonostante l'impegno profuso in quest'area, il personale si sta ancora abituando alle nuove attività e mentalità, come si può evincere dal miglioramento lento ma continuo dei tempi di risposta al cliente. In seguito all'analisi effettuata, possiamo comunque affermare che Conergy Italia stia sviluppando quasi tutte le capacità suggerite dalla letteratura per un'efficace gestione dei reclami di servizio. Abbiamo inoltre consigliato due possibili iniziative da implementare per un ulteriore miglioramento delle *performance* dell'area:

- Definire delle *recovery standard* per i reclami più comuni;
- *Empowerment* della *front line*.

In generale, comunque, si sono ottenuti dei progressi importanti sia sul fronte della Servitizzazione che sul quello del *Service Recovery*. La collaborazione tra Conergy Italia e l'Università di Padova sta inoltre raccogliendo dei risultati incoraggianti, come il miglioramento della valutazione dei clienti all'interno del "Questionario Soddisfazione Clienti 2011". Tutto questo dimostra quanto la cooperazione stia producendo qualcosa di concreto e di fondamentale per l'azienda.

Possiamo concludere dicendo che Conergy Italia ha fatto una scelta strategica importante e la sta percorrendo nel migliore dei modi. I risultati ottenuti sono davvero confortanti e devono servire da stimolo per la profusione di un impegno ancora superiore. È fondamentale, infatti, non adagiarsi sugli allori perché la strada è ancora molto lunga e in salita, ma se l'azienda continuerà a lavorare sodo come sta facendo, siamo sicuri che riuscirà ad ottenere il vantaggio competitivo e i benefici auspicati.

8 Bibliografia

8.1 Bibliografia sulla Servitizzazione

Anderson, J. and Narus, J. (1995), “*Capturing the value of supplementary services*”, Harvard Business Review, January/February, pp. 75-83.

Auramo, J. and Ala-Risku, T. (2005), “*Challenges for going downstream*”, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 8 No. 4, p. 333.

Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Benedettini, O. and Kay, J.M. (2009) “*The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges*”, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol.20 No.5 pp. 547-567

Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., Roy, R., Shehab, E.,Braganza, A., Tiwari, A., Alcock, J.R., Angus, J.P., Bastl, M., Cousens, A., Irving, P., Johnson, M., Kingston, J., Lockett, H., Martinez, V., Michele, P., Tranfield, D., Walton I.M. and Wilson, H. (2007), “*State-of-the-art in product-service systems*”, IMechE Proc. IMechE Vol. 221 Part B: J. Engineering Manufacture.

Brax, S. (2005), “*A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox*”, Manufacturing Service Quality, Vol. 15 No. 2, pp. 142-56.

Chesborough, H. and Spohrer, J. (2006), “*A research manifesto for services science*”, Communications of the ACM, Vol. 49 No. 7, p. 35.

Cohen, M.A., Agrawal, N. and Agrawal, V. (2006), “*Winning in the aftermarket*”, Harvard Business Review, May.

Cook, D., Goh, C. and Chung, C. (1999), “*Service topologies: a state of the art review*”, Production & Operations Management, Vol. 8 No. 3, pp. 318-38..

Davies, A. (2004), “*Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach*”, Industrial and Corporate Change, Vol. 13 No. 5, pp. 727-56.

Davies, A., Brady, T. and Hobday, M. (2006a), “*Charting a path towards integrated solutions*”, MIT Sloan Management Review, Vol. 43 No. 7, pp. 39-48.

- Davies, A., Brady, T. and Hobday, M. (2006b), “*Organizing for solutions: systems sellers vs systems integration*”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 183-93.
- Frambach, R., Wels-Lips, I. and Guñdlach, A. (1997), “*Proactive product service strategies – an application in the European health market*”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 341-52
- Galbraith, J. (2002), “*Organising to deliver solutions*”, *Organizational Dynamics*, Vol. 13 No. 2, pp. 194-207.
- Gebauer, H., Bravo-Sanchez, C. and Fleisch, E. (2008), “*Service strategies in product manufacturing companies*”, *Business Strategy Series*, Vol. 9 No. 1.
- Gebauer, H., Fleisch, E. and Friedli, T. (2004), “*Overcoming the service paradox in manufacturing companies*”, *European Management Journal*, Vol. 23 No. 1, pp. 14-26.
- Gebauer, H., Friedli, T. and Fleisch, E. (2006), “*Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies*”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 374-86.
- Heiko, G., Elgar, F., (2005), “*An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue*”, *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 337 – 348
- Howells, J. (2000), “*Innovation and services: new conceptual frameworks*”, CRIC Discussion Paper 38, UMIST Internal Publication, Manchester.
- Johnston R. and Clark G. (2001), “*Service Operation Management*”
- Levitt, T. (1976), “*The industrialisation of service*”, *Harvard Business Review*, Vol. 54 No. 5, pp. 63-74.
- Malleret, V. (2006), “*Value creation through service offers*”, *European Management Journal*, Vol. 24 No. 1, pp. 106-16.
- Martin, C. and Horne, D. (1992), “*Restructuring towards a service orientation*”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 25-38.
- Mathieu, V. (2001a), “*Product services: from a service supporting the product to service supporting the client*”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16 No. 1, pp. 39-58.

- Mathieu, V. (2001b), “*Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership*”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 12 No. 5, pp. 451-75.
- Mont, O. (2000), “*Product service-systems*”, Final Report for IIIIEE, Lund University, Lund.
- Neely, A.D. (2007), “*Servitization of manufacturing: an analysis of global trends*”, paper presented at 14th EurOMA Conference, Ankara.
- Oliva, R. and Kallenberg, R. (2003), “*Managing the transition from products to services*”, International Journal of service Industry Management, Vol. 14 No. 2, pp. 1-10.
- Quinn, J., Doorley, T. and Paquette, P. (1990), “*Beyond products: services-based strategy*”, Harvard Business Review, Vol. 68, pp. 58-67.
- Sawhney, M., Balasubramanian, S. and Krishnan, V.V. (2004), “*Creating growth with services*”, MIT Sloan Management Review, Vol. 34 No. 4, pp. 34-43.
- Tellus Institute (1999), “*Servicizing: The Quiet Transition to Extended Product Responsibility*”, Tellus Institute, Boston, MA.
- Vandermerwe, S. and Rada, J. (1988), “*Servitization of business: adding value by adding services*”, European Management Journal, Vol. 6 No. 4.
- Wise, R. and Baumgartner, P. (1999), “*Go downstream: the new profit imperative in manufacturing*”, Harvard Business Review, September/October, pp. 133-41

8.2 Bibliografia sul Service Recovery

Anna S. Mattila, (2001), "*The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting*", Journal of Services Marketing, Vol. 15 Iss: 7 pp. 583 - 596

Bell. C.R. and Zemke R.E., (1987), "*Service Breakdown. The Road To Recovery*", Management Review (October), 32-35.

Christo B., (1997), "*An experimental study of service recovery options*", International Journal of Service Industry Management, Vol. 8 Iss: 2 pp. 110 - 130

Ferguson M.E. and Toktay L.B., (2006), "*The Effect of Competition on Recovery Strategies*", Production and Operations Management Vol. 15, No. 3, Fall 2006, pp. 351–368

Hart C.W.L., Heskett J.L. and Sasser W.E., (1990) "*The Profitable art of Service Recovery*", Harvard Business Review, July-August 1990

Homburg C. and Fürst A., (2005) "*How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach*", Journal of Marketing Vol. 69 (July 2005), 95–114

Johnston R. and Fern A. (1999), "*Service Recovery Strategies for Single and Double Deviation Scenarios*", The Service Industries Journal; Apr 1999; 19, 2; ABI/INFORM Global pg. 69

Matos C.A., Henrique J.L. and Rossi C.A.V., (2007) "*Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis*", Journal of Service Research 2007; 10; 60

Maxham J.C. and Netemeyer R.G., (2002), "*Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent*", Journal of Retailing 78 (2002) 239–252

McCollough, M.A., Berry L.L., Yadav M.S., (2000), "*An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery*", Journal of Service Research : JSR; Nov 2000; 3, 2; ABI/INFORM Global pg. 121

Michel S., Bowen D. and Johnston R. (2009), "*Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives*", Journal of Service Management, 20(3), pp. 253-273

- Michel S. and Meuter M.L., "*The service recovery paradox: true but overrated?*"
- Miller J.L., Craighead C.W., and Karwan K.R., (1999), "*Service recovery: a framework and empirical investigation*", *Journal of Operations Management* 18 (2000) pg. 387–400
- Nakashima K., Arimitsu H., Nose T. and Kuriyama S., (2002) "*Analysis of a product recovery system*", *International Journal of Production*
- Richard A. Spreng, Gilbert D. Harrell, Robert D. Mackoy, (1995), "*Service recovery: Impact on satisfaction and intentions*", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9 Iss: 1 pp. 15 - 23
- Robert Johnston, Stefan Michel, (2008), "*Three outcomes of service recovery: Customer recovery, process recovery and employee recovery*", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 Iss: 1 pp. 79 - 99
- Seitz M.A., (2006), "*A critical assessment of motives for product recovery: the case of engine remanufacturing*", *Journal of Cleaner Production* 15 (2007) 1147e1157
- Smith A., Bolton R. and Wagner J., (1999), "*A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery*"
- Stephen W. Brown, Deborah L. Cowles, Tracy L. Tuten, (1996), "*Service recovery: its value and limitations as a retail strategy*", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 Iss: 5 pp. 32 - 46
- Tax S.S. and Brown S.W., (1998) "*Recovering and Learning from Service Failure*", *Sloan Management Review*
- Tax S.S. and Brown S.W. and Murali C., (1998), "*Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing*", *Journal of Marketing*; Apr 1998; 62, 2; ABI/INFORM Global pg. 60
- Toffel M.W. (2004), "*Strategic Management of Product Recovery*", *California Management Review* vol. 46, no.2 winter 2004
- Tor W.A., (2000), "*Antecedents to satisfaction with service recovery*", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Iss: 1 pp. 156 - 175
- Torsten R., Gaby O. and Glenn L.C., (2007), "*A Cultural Models Approach to Service Recovery*", *Journal of Marketing* Vol. 71 (July 2007), 194–214.

Vincent P. Magnini, John B. Ford, Edward P. Markowski, Earl D. Honeycutt Jr, (2007), "*The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?*", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 Iss: 3 pp. 213 – 225