



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI INGEGNERIA

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

SERVIZIO E CENTRALITÀ DEL CLIENTE

NEL SETTORE FOTOVOLTAICO

IL CASO CONERGY ITALIA

Relatore: Ch.mo Prof. Andrea Vinelli

Correlatore: Enrico Contiero

Laureando: Giovanni Fontana

ANNO ACCADEMICO: 2011-2012

SOMMARIO

Questa tesi di laurea espone le iniziative prese all'interno di Conergy Italia S.p.A., azienda leader nel mercato fotovoltaico italiano, nell'ambito del progetto "*Cliente al Centro*". Tale progetto ha l'obiettivo di creare un ambiente aziendale in cui ogni processo sia veramente "centrato" sul cliente, la sua soddisfazione e le sue esigenze, promuovendo una sempre maggiore *customer orientation* dei dipendenti e dell'organizzazione nel suo complesso. Per raggiungere questo obiettivo generale, il progetto si è focalizzato in tre linee programmatiche principali, ovvero la definizione e l'implementazione di una strategia di servitizzazione della compagnia, l'ottimizzazione ed il miglioramento dei processi di *service recovery* interni, ed un continuo monitoraggio ed analisi della soddisfazione dei clienti. In questo studio, sono descritti le motivazioni che hanno spinto Conergy Italia verso la definizione di una strategia di servitizzazione, le caratteristiche di tale strategia e le modalità con cui è stato operativamente sviluppato un articolato catalogo di servizi preliminare, fino all'introduzione dei primi servizi sul mercato. Con riferimento alla seconda linea, è stata condotta un'approfondita analisi dei processi di gestione reclami attualmente implementati da Conergy Italia. Sulla base delle criticità emerse dall'analisi, sono stati definiti una serie di interventi migliorativi che consentiranno un maggiore controllo ed efficacia del processo di *service recovery*, nonché un miglior operato da parte del *Customer Care* della compagnia. Infine,

sono descritti i risultati e le modalità con cui è stato realizzato un esteso questionario per il monitoraggio della soddisfazione dei clienti riguardo al prodotto e servizio Conergy, che ha evidenziato i punti di forza della compagnia e le criticità su cui si dovrà invece focalizzare l'attenzione del management.

*A chi mi è stato vicino in questo percorso,
a chi non c'è più, a chi ci sarà sempre*

INDICE

CAPITOLO 1: INTRODUZIONE.....	9
CAPITOLO 2: LA SERVITIZZAZIONE DEL BUSINESS	13
2.1 PRODOTTI, SERVIZI E SERVITIZZAZIONE	17
2.2. EVOLUZIONE DELLA SERVITIZZAZIONE: IL PRODUCT-SERVICE CONTINUUM	21
2.3 DRIVERS ALLA SERVITIZZAZIONE	29
2.3.1 <i>FINANCIAL BENEFITS</i>	30
2.3.2 <i>STRATEGIC BENEFITS</i>	35
2.3.3 <i>MARKETING BENEFITS</i>	39
2.4 STRATEGIE DI SERVITIZZAZIONE	42
2.4.1 <i>CRITICITÀ DEL PROCESSO DI SERVITIZZAZIONE</i>	53
2.4.2 <i>DIMENSIONE COMPORTAMENTALE DEL PROCESSO</i>	57
2.4.3 <i>DIMENSIONE ORGANIZZATIVA DEL PROCESSO</i>	61
CAPITOLO 3: COMPLAINT MANAGEMENT & SERVICE RECOVERY	81
3.1 UN'INTRODUZIONE ALLA SERVICE RECOVERY.....	81
3.2 SERVICE RECOVERY: OUTCOMES.....	84
3.2.1 <i>CUSTOMER RECOVERY</i>	87
3.2.2 <i>PROCESS RECOVERY</i>	94
3.2.3 <i>EMPLOYEE RECOVERY</i>	98
3.2.4 <i>IMPATTO FINANZIARIO DELLA SERVICE RECOVERY</i>	103
3.3 PROGETTARE LA SERVICE RECOVERY	108
3.3.1 <i>SERVICE RECOVERY COME SERVIZIO</i>	109
3.3.2 <i>PERCEIVED JUSTICE</i>	112
3.3.3 <i>DEFINIRE IL PROCESSO DI SERVICE RECOVERY</i>	116
CAPITOLO 4: CONERGY ITALIA ED IL PROGETTO “CLIENTE AL CENTRO”	123
4.1 CONERGY ITALIA ED IL GRUPPO CONERGY AG	123
4.2 IL PROGETTO “CLIENTE AL CENTRO” IN CONERGY ITALIA.....	128
4.2.1 <i>ORIGINI E FINALITÀ DEL PROGETTO</i>	128
4.2.2 <i>L'EDIZIONE 2010 DEL PROGETTO</i>	129
4.2.3 <i>OBIETTIVI DEL “CLIENTE AL CENTRO” 2011</i>	131

CAPITOLO 5: LA STRATEGIA DI SERVITIZZAZIONE DI CONERGY ITALIA	135
5.1 SERVITIZZAZIONE: UNA SCELTA STRATEGICA	135
5.2 SEGMENTAZIONE DEI CLIENTI CONERGY	144
5.2.1 RISULTATI DELL'ANALISI DI SEGMENTAZIONE.....	146
5.2.2 I CRITERI DI SEGMENTAZIONE.....	150
5.3 DEFINIZIONE DEL CATALOGO DI SERVIZI CONERGY	154
5.3.1 IDENTIFICAZIONE DEI BISOGNI DEI CLIENTI: IL "SERVICE SURVEY".....	159
5.3.2 DEFINIZIONE CATALOGO SERVIZI PRELIMINARE E PRIORITÀ DI ADOZIONE	165
5.4 CONSIDERAZIONI FINALI E NEXT STEPS	172
CAPITOLO 6: I PROCESSI DI SERVICE RECOVERY IN CONERGY ITALIA	175
6.1 DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI SERVICE RECOVERY.....	175
6.2 ANALISI DELL'ANDAMENTO DEI RECLAMI 2011	182
6.3 CRITICITÀ DEL PROCESSO EMERSE.....	188
6.4 MIGLIORAMENTI PROPOSTI AL PROCESSO DI SERVICE RECOVERY.....	191
CAPITOLO 7: MONITORAGGIO DELLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI IN CONERGY ITALIA	205
7.1 STRUTTURA DEL QUESTIONARIO	206
7.2 MODALITÀ DI SVILUPPO ED INOLTRO DEL QUESTIONARIO	212
7.3 CAMPIONE DI INDAGINE.....	214
7.4 RISULTATI DEL QUESTIONARIO 2011 E RAFFRONTO CON IL 2010	217
7.4.1 VALUTAZIONE DEI PRODOTTI CONERGY	220
7.4.2 VALUTAZIONE DELL'IMMAGINE DELLA COMPAGNIA	227
7.4.3 VALUTAZIONE DEL SERVIZIO OFFERTO DA CONERGY	229
7.5 ANALISI STATISTICA	239
7.5.1 VALUTAZIONE DELLA COERENZA INTERNA DEL QUESTIONARIO	239
7.5.2 ANALISI DI REGRESSIONE LOGISTICA ORDINALE	243
7.6 CONSIDERAZIONI FINALI.....	250
CONCLUSIONE.....	255
BIBLIOGRAFIA	259

CAPITOLO 1: INTRODUZIONE

In un mercato, come quello fotovoltaico, che si avvia verso la maturazione ed in cui si registra una sempre maggiore intensità competitiva, una strategia basata sulla superiorità di prodotto, sull'innovazione tecnologica o sulla leadership di costo appare sempre più difficile da sostenere, e comunque porta inevitabilmente una forte erosione dei margini per l'organizzazione. Sono queste le considerazioni che hanno spinto Conergy Italia, azienda leader del settore in Italia, a fondare la propria strategia competitiva su un altro asset intangibile, che può tuttavia costituire un elemento di vantaggio competitivo decisivo e non imitabile ed una formidabile barriera contro i competitors. Tale asset è la costruzione e lo sviluppo di solide relazioni di lungo periodo con i propri clienti, in primo luogo con quelli più strategici e profittevoli per la compagnia. Per arrivare a questo, tuttavia, è necessario creare un ambiente aziendale votato al miglioramento continuo in cui ogni processo sia veramente "centrato" sul cliente, le sue esigenze ed aspettative e la sua soddisfazione, promuovendo una sempre maggiore "*customer orientation*" dei dipendenti e dell'organizzazione nel suo complesso.

Con queste premesse nasce nel 2010 il progetto di collaborazione "*Cliente al Centro*" tra Conergy Italia ed il Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali dell'Università di Padova. Lo scopo principale del progetto è quindi quello di promuovere la centralità del

cliente in tutti i processi, sensibilizzando e focalizzando l'attenzione del personale verso la soddisfazione del cliente, in modo da migliorare la performance dei processi aziendali ed implementare modelli di gestione mirati specificatamente a tale scopo.

Questa tesi di laurea analizza dunque i progressi ed i risultati cui si è giunti nella prima parte dell'edizione 2011 del progetto "*Cliente al Centro*".

Nella prima parte della tesi sono analizzati i riferimenti bibliografici e letterari che hanno guidato l'azione operativa all'interno dell'azienda. In particolare, nel Capitolo 2 è trattato nel dettaglio il tema della servitizzazione, ovvero lo sviluppo e l'introduzione di una solida componente servizi a fianco della tradizionale offerta di prodotti di un'azienda prevalentemente a carattere manifatturiero, come di fatto è Conergy. Nel mercato fotovoltaico, infatti, la capacità di sviluppare un'offerta di servizi che risponda al meglio alle variegata e mutevoli aspettative dei clienti può essere determinante per arrivare alla soddisfazione degli stessi, e può costituire un fattore decisivo di differenziazione dell'offerta della compagnia rispetto ai competitors. Nel successivo Capitolo 3 è analizzato, invece, il concetto di *service recovery*, ovvero quella serie di iniziative intraprese da un'organizzazione a seguito di un *service failure* per mitigarne le conseguenze negative per il cliente e migliorare la service delivery stessa, con un impatto diretto anche sulla performance finanziaria globale. Come sarà descritto, la *service recovery* può avere un impatto determinante sulla soddisfazione dei clienti, e quindi risulta essere un

elemento imprescindibile in una strategia che mira allo sviluppo di relazioni di lungo periodo con i clienti, quale è quella scelta da Conergy.

Nella seconda parte della tesi, è invece presentato il caso aziendale Conergy Italia, e gli interventi operativi di miglioramento e modifica dei processi interni introdotti nell'ambito del "*Cliente al Centro*". Innanzi tutto, la discussione si apre con una presentazione e descrizione del contesto aziendale di Conergy Italia e del posizionamento dell'azienda all'interno del mercato fotovoltaico italiano, nonché degli obiettivi del progetto "*Cliente al Centro*" 2011 (Cap.4). Nel Capitolo 5 sono descritte invece le caratteristiche della strategia di servitizzazione definita da Conergy Italia e quali siano le motivazioni che abbiano spinto la compagnia in tale direzione. In particolare, saranno analizzati gli step che hanno portato allo sviluppo ed all'implementazione di un ampio portafoglio di servizi Conergy in grado di rispondere al meglio alle aspettative dei vari segmenti di clienti, individuati da un'apposita analisi, fino all'introduzione operativa dei primi servizi sul mercato. Nel successivo Capitolo 6, è descritta innanzi tutto l'approfondita analisi condotta dell'operato attuale del Customer Care e dei processi di gestione dei reclami all'interno dell'azienda. In base alle criticità emerse, sono poi descritti vari interventi migliorativi implementati o in fase di introduzione che consentiranno a Conergy una *service recovery* più efficace per l'organizzazione e soddisfacente per i clienti. Infine, nel Capitolo 7, sono presentate le modalità di progettazione e conduzione del "*Questionario di soddisfazione clienti 2011*". Tale indagine è stata realizzata per continuare l'azione di monitoraggio della soddisfazione

dei clienti già iniziata nella prima edizione del “*Cliente al Centro*” 2010 con un analogo questionario, in modo da evidenziare eventuali miglioramenti nella performance dell’organizzazione o criticità su cui focalizzare l’attenzione del management per arrivare ad una piena soddisfazione del cliente.

CAPITOLO 2: LA SERVITIZZAZIONE DEL BUSINESS

A partire dagli anni '80, una “*rivoluzione silenziosa*” si sta verificando in numerosi settori tradizionalmente dominati da compagnie manifatturiere (Gremyr *et al.*, 2010), in cui si è assistito ad una sempre maggiore “*service infusion*” (Gebauer *et al.*, 2008a), ovvero all’offerta di una sempre più consistente componente servizi accanto ai prodotti. Si è sta verificando cioè ad una sempre maggiore “*servitizzazione*” delle compagnie manifatturiere, termine coniato da Vandermerwe and Rada (1988) che è comunemente definito come il processo di creazione di valore attraverso l’aggiunta di servizi all’offerta di prodotti, all’interno di una consapevole ed esplicita service strategy in cui i servizi sono visti come una componente a valore aggiunto.

Esistono numerosi esempi in letteratura di compagnie di livello mondiale che hanno intrapreso strategie di servitizzazione con successo (Baines *et al.*, 2009b; Gebauer *et al.*, 2010; Gebauer *et al.*, 2012; Martinez *et al.*, 2010; Neu and Brown, 2005; Ng *et al.*, 2012; Quinn *et al.*, 1990; Wise and Baumgartner, 1999).

A partire dagli anni '90, l’offerta di servizi ha avuto un ruolo sempre più importante all’interno della strategia di compagnie manifatturiere come Volkswagen, General Electric, Boeing, Johnson and Johnson, General Motors, Caterpillar e Canon. Per queste organizzazioni, i servizi hanno costituito una quota sempre più rilevante dei ricavi e dei

profitti globali. Una tipica azienda manifatturiera come IBM si è trasformata in un service provider, passando dalla sola produzione di hardware all'offerta di business solutions avanzate attraverso la creazione della IBM Global Services, diventando la più grande service company mondiale nel settore IT. Xerox è passata dalla vendita di fotocopiatrici all'offerta di servizi e sistemi e soluzioni integrate per il "document management". Rolls-Royce non vende più motori aeronautici, bensì offre un pacchetto di total care, chiamato "power by the hour", in cui i clienti comprano il servizio di propulsione fornito dai motori, che rimangono di proprietà della compagnia che si assume i rischi operativi e ne assicura la performance ottimale.

Le motivazioni che hanno spinto queste e molte altre organizzazioni manifatturiere in direzione di una maggiore servitizzazione sono molteplici.

Nonostante gli anni '90 siano stati un periodo di forte espansione economica negli USA, la maggior parte delle più grandi aziende manifatturiere ha registrato profitti ridotti o nulli in tale periodo, nonché una performance molto scarsa anche dal punto di vista azionario (Wise and Baumgartner, 1999). Questa tendenza è confermata anche da Martinez *et al.* (2010), che riportano come, dal 2000 in poi, la produzione manifatturiera UK sia rimasta pressoché stagnante, mentre la profittabilità si è in genere ridotta notevolmente.

Tale situazione è dovuta a vari fattori. Innanzi tutto, la crescente globalizzazione dei mercati ha favorito l'emergere di numerosi fornitori a basso costo (Martinez *et al.*, 2010), e questo ha portato ad una sempre maggiore competizione sul prezzo. Inoltre, si registra una

crescente intensità competitiva e “*commodization*” dei mercati in molti settori manifatturieri, che porta all’erosione dei margini di profitto dei produttori e alla non sostenibilità di strategie competitive “tradizionali” basate sulla superiorità tecnologica o di prodotto (Gebauer, 2008; Kucza and Gebauer, 2011; Mathieu, 2001b).

Per prosperare in questo contesto, le organizzazioni devono andare “*beyond factory gate*” (Wise and Baumgartner, 1999), abbandonando il loro tradizionale ruolo legato strettamente alla produzione e vendita di prodotti, reso sempre meno attraente dalla stagnazione delle vendite e dai ridotti margini di profitto, e spostarsi più a valle nella catena di fornitura.

Tale movimento downstream nella supply chain può portare a numerosi benefici, che saranno analizzati nei successivi paragrafi, ma è motivato prima di tutto, secondo Wise and Baumgartner (1999), dal fatto che “*that’s where the money is*”. Questo concetto è condiviso anche da Araujo and Spring, (2006), che scrivono:

“Manufacturing has increasingly been seen as an ever-narrower stage of a value-added chain where most profit opportunities reside upstream and downstream of actual manufacturing”.

L’accumularsi delle vendite di prodotti nel tempo ha portato infatti ad un’espansione costante della base installata in molti settori industriali. Questo ha fatto sì che gli introiti generati dai servizi necessari per garantire la funzionalità e per la manutenzione di tali prodotti lungo tutto il loro ciclo di vita siano molto maggiori rispetto a quelli legati alla vendita di nuovi prodotti dello stesso settore. Le maggiori

opportunità economiche si sono spostate quindi downstream nella supply chain, verso la fornitura di tali servizi.

Tale concetto è illustrato in **Figura 2.1**, dove è riportata la ripartizione della spesa dei clienti nelle varie attività economiche per vari settori industriali. Si nota come la quota di spesa legata ai servizi sia nettamente preponderante sul totale, e comunque molto superiore al volume d'affari generato dall'acquisto di nuovi prodotti.

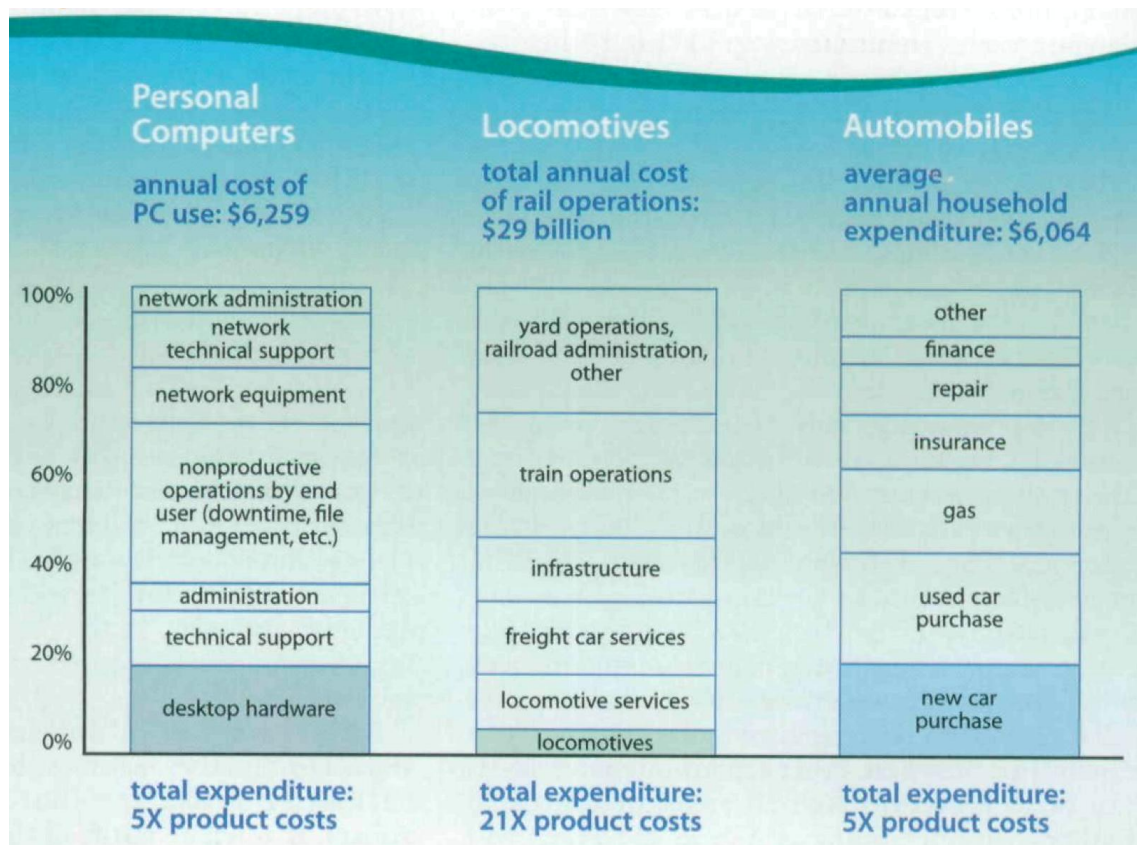


Figura 2.1: Ripartizione della spesa globale dei clienti in vari settori industriali.

Fonte: Wise and Baumgartner, 1999.

Per entrare nel “*downstream market*” dei servizi le organizzazioni manifatturiere dovranno definire ed implementare un’opportuna strategia di servitizzazione. Tale processo richiederà forti cambiamenti nella cultura e nei valori della compagnia, nei rapporti con i clienti e nella value proposition al mercato, nonché lo sviluppo di nuove capabilities e strutture organizzative che supportino l’offerta di servizi stessa.

Nei prossimi paragrafi saranno analizzati prima di tutto il concetto di servitizzazione, e come questo è definito in letteratura. Successivamente, dopo aver presentato l’evoluzione dell’offerta di servizi all’interno del settore manifatturiero, saranno approfonditi i vantaggi ed i benefici comunemente associati al processo, ovvero i principali driver che dovrebbero spingere le organizzazioni verso la servitizzazione. Infine, saranno presentate varie strategie di servitizzazione e i cambiamenti organizzativi necessari per una sua implementazione di successo.

2.1 PRODOTTI, SERVIZI E SERVITIZZAZIONE

I concetti di “prodotto” e di “servizio” sono intrinsecamente connessi a quello di servitizzazione, e quindi saranno brevemente analizzati.

Il concetto e la terminologia legati al prodotto fisico sono generalmente ben noti e conosciuti alle organizzazioni manifatturiere, e per prodotto

si intenderà un manufatto tangibile (Baines *et al.*, 2009a e 2009b; Brax, 2005) o un “*intangible stable asset*” (Brax, 2005).

Il concetto di “servizio” è invece più controverso (Baines *et al.*, 2009a). Sono identificate come servizi infatti una grande eterogeneità e varietà di attività, e questo rende il termine ed il concetto di servizio “*tricky to define*” (Johnston and Clark, 2005). Molto spesso, soprattutto nella letteratura legata al prodotto, i servizi sono definiti in termini di ciò che non sono i prodotti (Baines *et al.*, 2009a), e quindi intangibili, non immagazzinabili e non trasportabili (Spring and Araujo, 2009). Una possibile definizione alternativa è quella fornita da Baines *et al.* (2009a), che parlano di servizi in termini di “*attività economiche che non hanno come risultato il possesso di un asset tangibile*”, mentre in Brax (2005) sono definiti come “*activities or performance provided to satisfy customer needs*”.

Riassumendo vari contributi in letteratura, Araujo and Spring (2006) individuano alcune caratteristiche comunemente attribuite ai servizi, definite, con un acronimo, “*IHIP characteristics*”. Un servizio sarà quindi:

- *Intangible*;
- *Heterogenous*;
- *Inseparable*;
- *Perishable*.

I servizi sono infatti “*performed*”, e non “*produced*” (Vandermerwe and Rada, 1988), e la “produzione” del servizio e la sua “consegna” al cliente sono inscindibili e simultanee, al contrario di quanto avviene per i beni fisici (Brax, 2005; Spring and Araujo, 2009). Di conseguenza, saranno anche “deperibili” (“*perishable*”), ovvero non sarà possibile il loro trasporto ed immagazzinamento (Spring and Araujo, 2009).

La relazione tra servizi e prodotti, secondo Vandermerwe and Rada (1988), è complessa, e non è possibile fare una separazione netta tra queste due categorie (Araujo and Spring, 2006), che richiedono comunque un approccio manageriale molto diverso (Brax, 2005). Esiste un elevato grado di complementarietà e sostituibilità tra prodotti e servizi (Araujo and Spring, 2006; Spring and Araujo, 2009), e, di fatto, i prodotti sono acquistati dalle compagnie e dai clienti per il servizio che questi possono offrire (Mathieu, 2001a; Vandermerwe and Rada, 1988). Vandermerwe and Rada (1988) parlano quindi di una “*materialization*” dei servizi, che sono in molti casi già “*built into goods*”.

I primi ad utilizzare il termine “servitizzazione” sono stati Vandermerwe and Rada (1988), che hanno definito la servitizzazione come “*l’accreciuta offerta di pacchetti o ‘bundles’, focalizzati sulle esigenze del clienti, di beni, servizi, supporto, self-service e conoscenza, con lo scopo di aggiungere valore all’offerta del prodotto base*”.

Baines *et al.* (2009a) hanno raccolto numerose altre definizioni successive di servitizzazione rintracciate in letteratura, elencate di seguito in tabella:

Author	Definition of servitization
Vandermerwe and Rada (1988)	“Market packages or ‘bundles’ of customer-focussed combinations of goods, services, support, self-service and knowledge”
Desmet <i>et al.</i> (2003)	“A trend in which manufacturing firms adopt more and more service components in their offerings”
Tellus Institute (1999)	“The emergence of product-based services which blur the distinction between manufacturing and traditional service sector activities”
Verstrepen and van Den Berg (1999)	“Adding extra service components to core products”
Robinson <i>et al.</i> (2002)	“An integrated bundle of both goods and services”
Lewis <i>et al.</i> (2004)	“Any strategy that seeks to change the way in which a product functionality is delivered to its markets”
Ward and Graves (2005)	“Increasing the range of services offered by a manufacturer”
Ren and Gregory (2007)	“A change process wherein manufacturing companies embrace service orientation and/or develop more and better services, with the aim to satisfy customer’s needs, achieve competitive advantages and enhance firm performance”

Figura 2.2 : Varie definizioni di servitizzazione presenti in letteratura. Per il completo riferimento bibliografico, consultare Baines *et al.*, 2009a.

Fonte: Baines *et al.*, 2009a.

Un’ulteriore definizione di servitizzazione è quella di Baines *et al.* (2009a): *“la servitizzazione è l’innovazione delle capabilities e dei processi di un’organizzazione per creare un migliore valore attraverso il passaggio dal vendere unicamente prodotti all’offrire al mercato product-service systems (PSS)”*. Altri autori parlano invece della servitizzazione in termini di *“the journey or transformation process whereby an organisation enables its product-service offerings”* (Martinez *et al.*, 2010), o definendola *“a process of change of strategy where manufacturing companies opt for an orientation to services and/or develop more and better services with the goal of satisfying customer*

needs, obtaining competitive advantages and improving the company's performance" (Almeida *et al.*, 2008).

Tutte queste definizioni sono sostanzialmente in linea con quella originale di Vandermerwe and Rada (1988), e sottolineano come la servitizzazione determini un netto cambiamento nell'offerta della compagnia manifatturiera, che non sarà più centrata sul prodotto, ma su un complesso "*bundle*" di servizi e prodotti.

2.2. EVOLUZIONE DELLA SERVITIZZAZIONE: IL PRODUCT-SERVICE CONTINUUM

Secondo Vandermerwe and Rada (1988), la servitizzazione del business si è evoluta e sviluppata in 3 fasi principali, tra le quali sono possibili tuttavia varie sovrapposizioni ed ognuna caratterizzata da una diversa offerta al mercato:

- Stage 1: *Goods or Services*;
- Stage 2: *Goods + Services*;
- Stage 3: *Goods + Services + Support + Knowledge + Self Service*.

Vandermerwe and Rada (1988) descrivono quindi come le compagnie inizialmente si considerassero o nel settore dei servizi, o in quello manifatturiero, senza una connotazione intermedia. Tale rigida divisione si è rilassata nel tempo, e anche le organizzazioni manifatturiere "pure" hanno cominciato ad offrire anche servizi a

fianco dei prodotti. In questo contesto tuttavia, la tendenza del management delle aziende manifatturiere è stata quella di considerare i servizi come una fonte di costo importante ed un “*male necessario*” all’interno della strategia di marketing (Baines *et al.*, 2009a; Gebauer and Friedli, 2005; Mathieu, 2001b; Vandermerwe and Rada, 1988; Wise and Baumgartner, 1999).

Tale visione si basa sull’assunto che la maggior parte della creazione di valore deriva dai prodotti fisici stessi, mentre i servizi sono considerati puramente come degli add-on ai prodotti (Brax, 2005; Gebauer and Friedli, 2005; Oliva and Kallenberg, 2003). I servizi erano quindi utilizzati per aggiungere valore all’offerta di beni tangibili (Brax, 2005) e spesso “*given away*” durante le negoziazioni per facilitare la vendita dei prodotti (Oliva and Kallenberg, 2003; Wise and Baumgartner, 1999). In questa fase, l’offerta delle compagnie produttrici era limitata a servizi comunque strettamente legati al prodotto stesso, come servizi di installazione, after-sales o commissioning, in un’ottica comunque di “*better services to sell more products*” (Oliva and Kallenberg, 2003), con i servizi del tutto funzionali alla vendita del prodotto fisico ed eventualmente sfruttati per differenziare l’offerta di prodotti all’interno della strategia di product marketing (Brax, 2005; Gebauer *et al.*, 2004; Gebauer and Friedli, 2005). Da notare tuttavia come questo processo abbia interessato, in una prospettiva opposta, anche service organizations “pure” fino a quel momento, come le banche, che hanno cominciato ad offrire prodotti per facilitare e migliorare l’erogazione dei loro servizi (Vandermerwe and Rada, 1988).

Col passare del tempo, si è registrato un mutamento radicale della prospettiva con cui le aziende manifatturiere considerano il service offering, che è passato dall'essere visto come una "*harmful necessity*" ad essere considerato come uno strumento molto importante nella strategia competitiva globale (Mathieu, 2001b). L'offerta di servizi è infatti diventata una strategia consapevole ed esplicita, e i servizi uno dei fattori di differenziazione principali all'interno dell'offerta integrata di servizi e prodotti. Si è arrivati cioè a quella che Vandermerwe and Rada (1988) hanno definito "*servitization of manufacturing*", in cui le organizzazioni offrono al mercato "*bundles*" integrati di beni, servizi, supporto, self-service e conoscenza progettati sulle specifiche esigenze dei clienti. Nel settore manifatturiero i servizi sono talvolta diventati addirittura un elemento fondamentale a valore aggiunto nella value proposition, riducendo i prodotti ad essere solo un elemento dell'offerta al mercato (Baines *et al.*, 2009; Gebauer *et al.*, 2006; Mathieu, 2001b; Oliva and Kallenberg, 2003; Quinn *et al.*, 1990; Vandermerwe and Rada, 1988).

Riassumendo questa evoluzione con le parole di Gebauer *et al.* (2012), il concetto di servizio all'interno del settore manifatturiero col tempo è passato dall'essere "*un elemento all'interno del marketing mix*" ad una "*management philosophy*" ed infine "*a business on its own right*".

Ad oggi, la maggior parte delle compagnie manifatturiere offre servizi in qualche estensione tanto nel B2C che nel B2B, e non è quindi più valida l'iniziale netta distinzione tra service organization e produttori manifatturieri descritta da Vandermerwe and Rada (1988). Si riscontrano tuttavia numerose forme e tipologie di servitizzazione, e

dunque una grande eterogeneità nell’approccio delle aziende manifatturiere all’offerta di servizi. Come suggerito da Oliva and Kallenberg (2003), in base alle caratteristiche dell’offerta al mercato di un’organizzazione, e quindi in base al suo grado di servitizzazione, ogni compagnia potrà essere posizionata lungo il cosiddetto **“product-service continuum”** (Fig. 2.3).

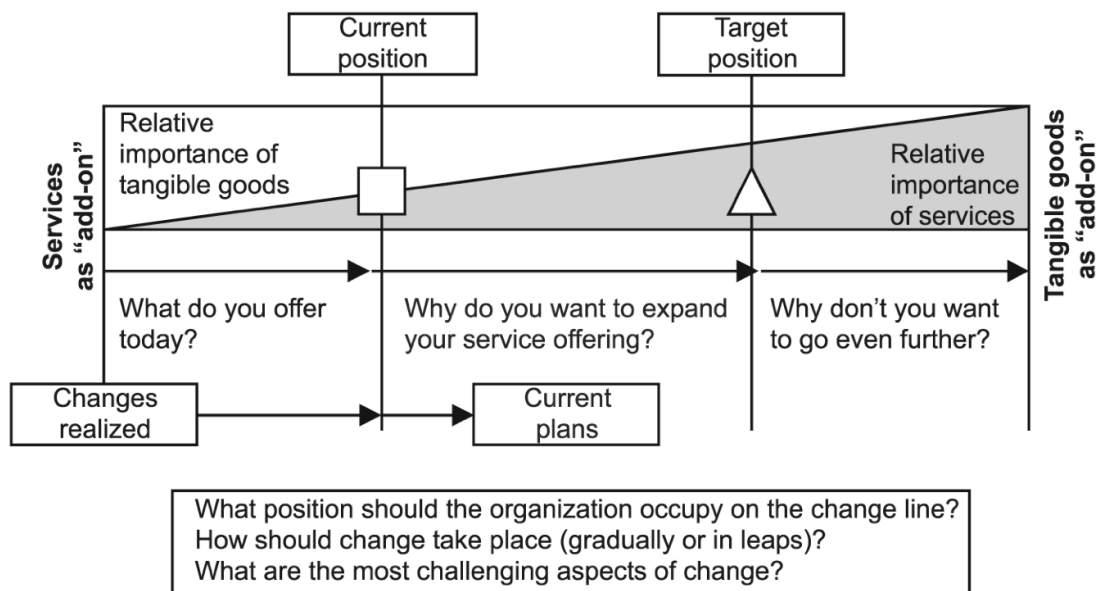


Figura 2.3: Il “product-service continuum”.

Fonte: Oliva and Kallenberg, 2003.

Ad un estremo del continuum si posizionano aziende manifatturiere tradizionali, per le quali il centro dell’offerta di valore al mercato è costituito dai prodotti tangibili, mentre servizi saranno semplici add-on dei prodotti e daranno un contributo limitato in termini di profitti e soddisfazione dei clienti. Al lato opposto si collocheranno invece

service organizations per le quali sono al contrario i servizi ad avere un ruolo predominante nel processo di creazione di valore, mentre saranno i prodotti, in una prospettiva ribaltata, ad essere considerati come add-on dei servizi (Oliva and Kallenberg, 2003; Gebauer and Friedli, 2005; Gebauer *et al.*, 2004).

Martinez *et al.* (2010) propongono una diversa versione del product-service continuum, che gli autori definiscono “*servitization continuum*” (**Fig. 2.4**), in cui è evidenziato in modo più esplicito come vari l’interfaccia cliente-fornitore per differenti livelli di servitizzazione. In particolare, il contatto tra clienti ed organizzazione sarà molto più intenso e frequente laddove si abbia una servitizzazione più “spinta”.

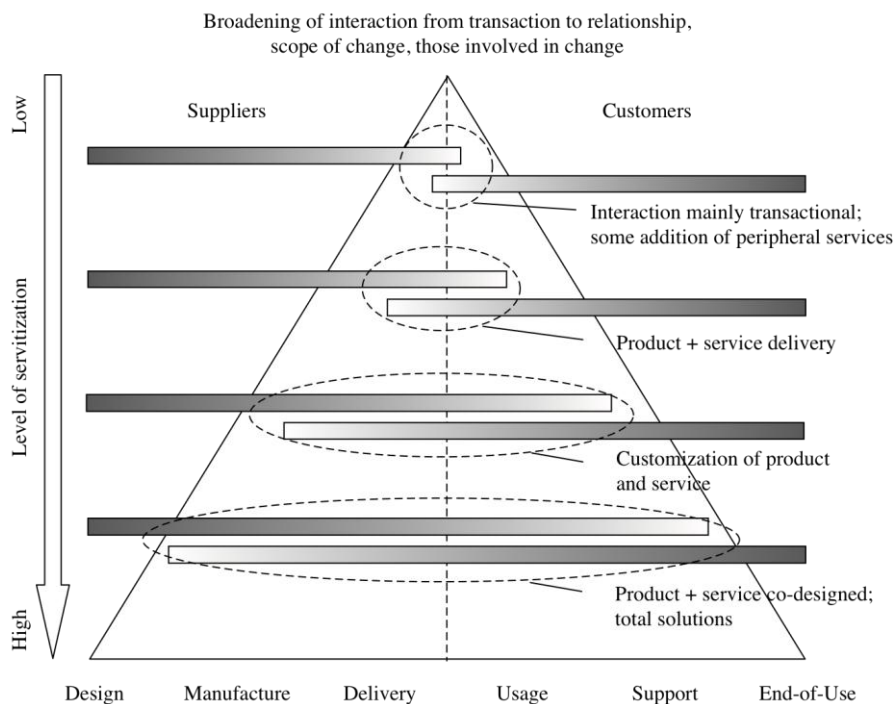


Figura 2.4: Il “*servitization continuum*” con evidenziata l’interfaccia cliente-fornitore.

Fonte: Martinez *et al.*, 2010.

Il posizionamento delle compagnie lungo il continuum è comunque dinamico, ed ogni organizzazione ridefinirà la propria posizione in base alle proprie scelte strategiche (Baines *et al.*, 2009a). Come osservato da Gebauer *et al.* (2008a), le compagnie devono considerare ed analizzare le loro specifiche opportunità, le caratteristiche del mercato e le sfide associate ad ogni livello di “*service infusion*”, e definire la loro posizione obiettivo.

Gebauer *et al.* (2012) suggeriscono che la relazione tra il livello di servitizzazione e la performance organizzativa non è lineare, e potrebbero invece esserci numerosi punti lungo il product-service continuum associati ad elevate performance e profitti. La scelta di come posizionarsi lungo il continuum dovrebbe quindi essere attentamente ponderata dall’organizzazione, valutando le proprie caratteristiche e le opportunità di mercato. In particolare, Vandermerwe and Rada (1988) suggeriscono alcune domande che il management dovrebbe porsi per definire quanto a fondo l’organizzazione dovrebbe spingersi nel processo di servitizzazione, e quindi la sua posizione sul continuum:

- *What Business Are We In?* Conoscere le caratteristiche del business attuale e le esigenze dei clienti è il punto di partenza per la definizione di servizi e prodotti di successo;
- *What Business Could We Be In?* Individuare le opportunità offerte dal mercato di aggiungere valore attraverso i servizi;
- *What Business Should We Be In?* Analizzare le risorse e gli obiettivi organizzativi, e valutare se si disponga già delle

capabilities e delle strutture necessarie per entrare nel mercato dei servizi;

- *Who Else Could Be In It?* Considerare possibili competitors attuali e futuri, e se questi possano minacciare la posizione competitiva della compagnia;
- *What Business Do We Want To Be In?* Individuare, coerentemente con la strategia organizzativa, nuove opportunità o business emergenti in cui l'azienda potrebbe sfruttare il proprio know-how.

Anche Wise and Baumgartner (1999) sottolineano che la posizione competitiva dell'organizzazione dovrà essere analizzata con cautela prima di definire una strategia di servitizzazione, considerando le caratteristiche del mercato, della compagnia e dei clienti. In questo caso, tuttavia, gli autori suggeriscono una valutazione dell'opportunità offerta dal "*downstream market*" per l'organizzazione in 3 fasi successive, come illustrato in **Figura 2.5**.

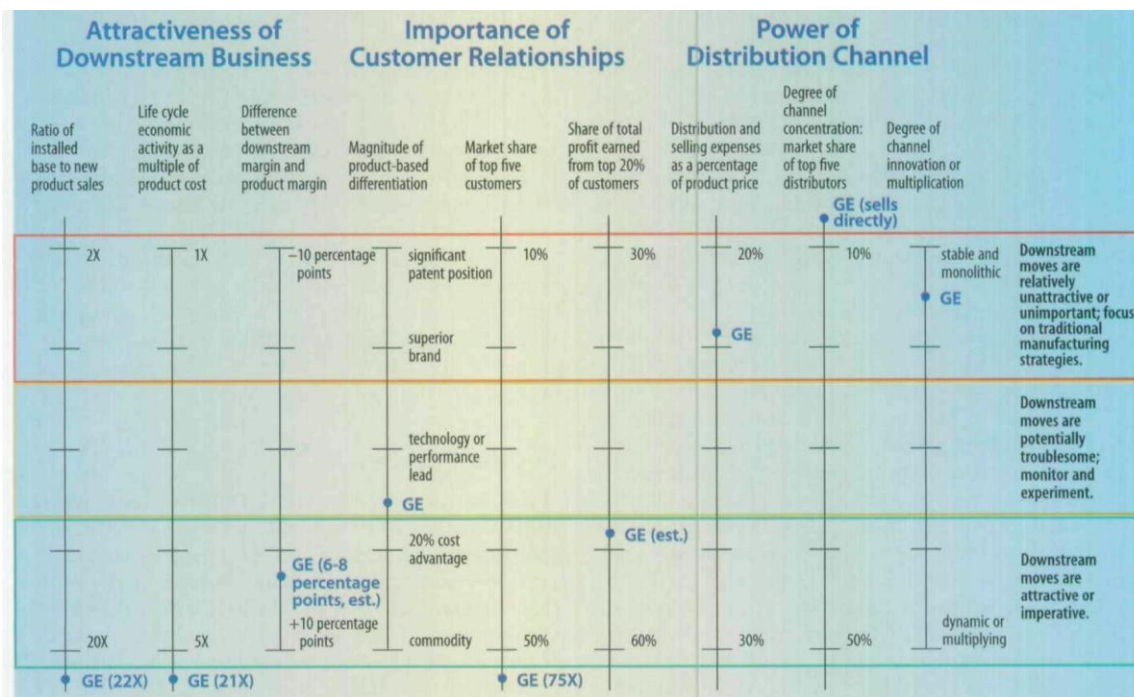


Figura 2.5: Modello di valutazione dell'opportunità offerta dal "downstream market" per un'organizzazione manifatturiera. In figura si nota anche come, secondo Wise and Baumgartner (1999), General Electric Locomotive si è posizionata rispetto alle varie metriche. Tale posizionamento ha spinto la compagnia in modo deciso verso una maggiore servitizzazione.

Fonte: Wise and Baumgartner, 1999.

Innanzitutto, bisognerà valutare se il mercato dei servizi sia effettivamente un'opportunità di profitto significativa per l'azienda. Per far questo sono esaminati indicatori riguardanti la dimensione di tale mercato e la sua profittabilità rispetto al mercato manifatturiero. Viene poi analizzata la posizione competitiva aziendale, e quindi se ci si trovi in un mercato maturo o se sia possibile ancora una strategia di

differenziazione attraverso il prodotto. Viene poi valutato se il mercato risulti essere frammentato o dominato da pochi clienti principali, considerando infine le caratteristiche del canale distributivo.

Il posizionamento rispetto alle varie metriche dovrebbe dare una prima indicazione riguardo a quanto possa essere vantaggioso per l'organizzazione un'entrata nel downstream market, ovvero se sia opportuno intraprendere una strategia di servitizzazione e quanto questa dovrebbe essere "profonda". Questa valutazione andrà effettuata, tuttavia, anche alla luce dei potenziali benefici che può portare l'entrata nel mercato dei servizi, benefici che saranno analizzati nel successivo paragrafo.

2.3 DRIVERS ALLA SERVITIZZAZIONE

Varie fonti in letteratura individuano tre tipologie principali di benefici che possono derivare da un'efficace strategia di servitizzazione, e che saranno i driver principali che spingono le organizzazioni manifatturiere verso un'entrata nel mercato dei servizi (Baines *et al.*, 2009a; Gebauer *et al.*, 2004, 2006 e 2008b; Gebauer and Friedli, 2005; Gebauer and Fleisch, 2007; Martinez *et al.*, 2010; Mathieu, 2001a e 2001b; Oliva and Kallenberg, 2003).

Tali driver della servitizzazione saranno:

- *Financial benefit.*
- *Strategic benefits*
- *Marketing benefit.*

2.3.1 FINANCIAL BENEFITS

Molti autori riportano come la commercializzazione di servizi abbinata ai prodotti tangibili possa portare a numerosi benefici finanziari.

Tali benefici saranno in termini di introiti addizionali (Gebauer *et al.*, 2004 e 2008b; Gebauer and Friedli, 2005; Mathieu, 2001b; Kucza and Gebauer, 2011; Wise and Baumgartner, 1999) associati alla vendita dei servizi, ma anche legati al fatto che i servizi hanno, generalmente, margini di profitto maggiori rispetto ai prodotti (Baines *et al.*, 2009a; Gebauer *et al.*, 2004 e 2008b; Gebauer and Friedli, 2005; Kucza and Gebauer, 2011; Oliva and Kallenberg, 2003; Wise and Baumgartner, 1999). Questo sarà vero a maggior ragione in mercati maturi, dove si assiste ad una continua erosione dei margini di profitto del prodotto fisico, che saranno molto ridotti anche a causa della sempre maggiore globalizzazione e dell'emergere di nuove economie e fornitori di beni a basso costo (Martinez *et al.*, 2010). Gebauer *et al.* (2008a) riportano ad esempio che nel settore dei macchinari e delle attrezzature industriali i margini sul prodotto sono scesi in pochi anni ad appena l'1 o il 2%, mentre il margine su un tipico servizio di after-sales si attesta al di sopra del 10%.

Come già accennato, gli introiti potenziali derivanti dall'offerta di servizi saranno particolarmente significativi in settori manifatturieri nei quali i prodotti si caratterizzano per un ciclo di vita relativamente lungo (beni durevoli o beni capitali) e la base di prodotti installata sia già molto consistente, come ad esempio nel settore automobilistico o aeronautico (**Fig. 2.1**) (Baines *et al.*, 2009a; Gebauer *et al.*, 2004; Oliva and Kallenberg, 2003; Wise and Baumgartner, 1999). L'aumento della

vita utile di molti prodotti e le vendite cumulate ha d'altra parte fatto via via accrescere nel tempo la dimensione della base installata in molti settori industriali, che in molti casi è di almeno un ordine di grandezza superiore rispetto alle vendite annuali di tale prodotto (Wise and Baumgartner, 1999).

Oliva and Kallenberg (2003) sottolineano che, se anche aziende produttrici di beni di consumo possono trarre benefici finanziari da opportune service strategies, quello degli “*IB services*” è un mercato di dimensioni ed opportunità competitive molto più grandi. Con “*IB services*” si intendono tutti quei product/process-related services progettati per servire una determinata “*product’s installed base*” (IB). L’end-user avrà bisogno di questo tipo di servizi perché il prodotto possa operare in modo efficace all’interno dei processi durante la sua intera vita utile (Oliva and Kallenberg, 2003; Wise and Baumgartner, 1999). Saranno quindi IB services ad esempio la fornitura di spare parts, i servizi di installazione e decommissioning, la manutenzione e l’upgrade periodico.

Per un’azienda manifatturiera che sia già operante nel settore specifico, inoltre, l’offerta di tali servizi sarà facilitata dal punto di vista economico per vari motivi (Oliva and Kallenberg, 2003):

- *Minori costi di acquisizione dei clienti*: i servizi potranno essere offerti congiuntamente ai prodotti della compagnia, consentendo quindi di aumentare gli introiti dalla stessa base di clienti (Oliva and Kallenberg, 2003).

- *Ridotti costi legati all'acquisizione di nuove capabilities o conoscenze necessarie per il servizio:* il produttore ha già una chiara conoscenza del prodotto e dei suoi requisiti lungo tutto il ciclo di vita (Oliva and Kallenberg, 2003), nonché le competenze per offrire molti dei servizi necessari per servire la base installata (Mathieu, 2001b).
- *Minori investimenti necessari:* l'azienda è già in possesso delle tecnologie e dei sistemi produttivi necessari per ad esempio fabbricare spare parts o realizzare upgrade di prodotto (Oliva and Kallenberg, 2003). Inoltre, in generale, l'erogazione di servizi richiede minori investimenti di capitali per la loro erogazione rispetto alla produzione industriale (Wise and Baumgartner, 1999).

Un ulteriore beneficio finanziario potenziale della servitizzazione sta nel fatto che la vendita di servizi tende a essere contro-ciclica, o comunque resistente ai cicli economici che influenzano gli investimenti e gli acquisti di beni tangibili. Questo consentirà di ridurre la vulnerabilità e la volatilità dei ricavi, garantendo invece una maggiore stabilità degli introiti anche in presenza di cicli economici negativi (Baines *et al.*, 2009a; Brax, 2005; Gebauer *et al.*, 2004 e 2008b; Kucza and Gebauer, 2011; Mathieu, 2001b; Oliva and Kallenberg, 2003; Wise and Baumgartner, 1999) e garantendo così un maggiore valore anche per gli azionisti (Mathieu, 2001b). Secondo Gebauer *et al.* (2008b), questa maggiore stabilità è dovuta principalmente al fatto che le vendite di prodotti fisici, soprattutto nel mercato dei beni capitali, sono puramente transazionali, e non si ripetono se non dopo anni. Di

conseguenza, gli introiti per l'organizzazione saranno fluttuanti ed incerti nel tempo. Al contrario, molti prodotti avranno bisogno di vari servizi in modo continuativo, e la stabilità degli introiti potrà essere assicurata da opportuni contratti di servizio.

Mathieu (2001b) sottolinea tuttavia come l'offerta di servizi garantirà dei benefici finanziari solamente fintantoché l'organizzazione riuscirà a mantenere uno stretto controllo dei costi legati a tale offerta e riuscirà ad implementare una politica di pricing coerente.

Determinare i costi legati al service offering potrebbe infatti risultare tutt'altro che agevole per molte compagnie (Anderson and Narus, 1995; Brax, 2005; Mathieu, 2001b), che molto spesso non hanno una cognizione precisa dei costi in cui incorrono per l'erogazione dei loro stessi servizi, con conseguenze che possono essere molto pesanti sulla profittabilità globale del business (Anderson and Narus, 1995). Tale difficoltà deriva innanzi tutto dalla specificità della struttura di costo nei servizi, che è molto diversa da quella di un prodotto, ed in cui hanno un'elevata incidenza i costi fissi ed i costi indiretti rispetto ai costi variabili ed a quelli diretti. Inoltre, l'offerta di servizi è spesso sviluppata in modo opportunistico in base alle occasioni che emergono di mercato, senza cioè una pianificazione dell'offerta a lungo termine, il che complicherà il controllo dei costi ad essa associati (Mathieu, 2001b).

Inoltre, anche la definizione di una politica di pricing nei servizi può essere un elemento critico (Mathieu, 2001b). Il livello dei prezzi dei servizi sarà definito in base alla particolare strategia competitiva dell'organizzazione. Una compagnia potrebbe ad esempio scegliere di

offrire i propri servizi senza alcun ricarico per i clienti, all'interno di una strategia volta all'aumento della propria quota nel mercato dei prodotti (Anderson and Narus, 1995). In caso invece decidesse di vendere attivamente i propri servizi, l'organizzazione dovrà scegliere tra due approcci, ovvero un "*bundling approach*" al pricing, offrendo cioè il prodotto e tutti i servizi connessi in un unico pacchetto con un prezzo globale, o un "*unbundling approach*", in cui sarà definito un prezzo per ogni servizio ed ogni componente dell'offerta, che sarà venduto singolarmente (Mathieu, 2001b; Spring and Araujo, 2009; Vandermerwe and Rada, 1988).

Un approccio di unbundling pricing è in genere più appropriato in mercati maturi (Gebauer, 2008; Mathieu, 2001b; Spring and Araujo, 2009), e sarà preferibile per i clienti. Questi potrebbero infatti non volere l'intero pacchetto, e potranno invece così scegliere esattamente i servizi di cui hanno bisogno e confrontarli con offerte simili sul mercato (Mathieu, 2001b; Spring and Araujo, 2009; Vandermerwe and Rada, 1988).

Con un bundling approach, tuttavia, la compagnia può arrivare ad un utilizzo ottimale della sua capacità, allo sfruttamento di economie di scala e ad una più facile pianificazione dell'utilizzo delle risorse a disposizione (Mathieu, 2001b; Spring and Araujo, 2009). Inoltre, la creazione di un pacchetto di vari elementi di prodotto e servizio strettamente integrati tra loro può creare delle barriere all'imitazione per i concorrenti (Anderson and Narus, 1995; Vandermerwe and Rada, 1988), e può quindi risultare preferibile per l'organizzazione. In una strategia di unbundling pricing invece, nonostante questa incontri il

favore dei clienti, i costi legati alla complessità di gestione saranno molto maggiori e sarà possibile una maggiore pressione sul prezzo. Questo potrebbe limitare sensibilmente i potenziali benefici finanziari dell'offerta di servizi (Mathieu, 2001b). In questo senso, Anderson and Narus (1995) suggeriscono di offrire in un pacchetto standard solamente quei servizi cui sia attribuito un elevato valore da tutti i clienti nel segmento considerato, offrendo separatamente gli altri servizi come opzionali.

Secondo Gebauer *et al.* (2012) invece, l'impatto dell'offerta di servizi sulla performance finanziaria dell'organizzazione dipenderà sia da fattori interni, come la grandezza della compagnia, la struttura organizzativa o il precedente livello di servitizzazione, che esterni, e quindi le caratteristiche dell'ambiente competitivo (Gebauer *et al.*, 2008a), ma avrà un ruolo anche il tipo di servizi offerto. Il fatto che i benefici finanziari dipendano strettamente anche dalla tipologia dei servizi forniti al mercato è confermato anche da Mathieu (2001b).

2.3.2 STRATEGIC BENEFITS

Vandermerwe and Rada (1988) suggeriscono come la servitizzazione possa avere enormi implicazioni strategiche per l'organizzazione, e che il principale driver che spingerebbe le aziende manifatturiere verso l'offerta di servizi sarebbe il potenziale di questa di garantire un vantaggio competitivo di lungo periodo.

Come già accennato, molti autori riportano che si sta andando verso una crescente "commodization" dei mercati, e che la "*competitive*

equality" (Mathieu, 2001b) è stata raggiunta per molti prodotti manifatturieri con conseguente erosione dei margini per i produttori (Baines *et al.*, 2009a; Gebauer, 2008; Gebauer *et al.*, 2008a; Gebauer and Fleisch, 2007; Kucza and Gebauer, 2011; Martinez *et al.*, 2010). Mentre in mercati nelle fasi iniziali di sviluppo una strategia basata sull'innovazione di processo e prodotto può garantire la profittabilità e la crescita dell'organizzazione (Oliva and Kallenberg, 2003), nel contesto di mercati maturi è invece sempre più difficile riuscire a mantenere una strategia competitiva e di differenziazione basata sull'innovazione, la superiorità o la leadership tecnologica, oppure i bassi prezzi (Baines *et al.*, 2009a; Gebauer and Fleisch, 2007; Mathieu, 2001b; Quinn *et al.*, 1990; Wise and Baumgartner, 1999). È quindi necessario individuare nuove strategie di crescita per le organizzazioni.

In questo senso, lo sviluppo di una service strategy sta diventando sempre più una possibile e sostenibile strategia competitiva in mercati maturi (Brax, 2005; Gebauer *et al.*, 2004 e 2008b; Gebauer and Friedli, 2005; Kucza and Gebauer, 2011; Mathieu, 2001b; Quinn *et al.*, 1990).

In letteratura, sono indicati infatti numerosi driver strategici che dovrebbero spingere le aziende manifatturiere verso una maggiore servitizzazione, anche nel mercato delle commodities.

Innanzitutto, la definizione di una service strategy può contribuire in modo decisivo a differenziare e a caratterizzare l'offerta al mercato di un'organizzazione rispetto ai concorrenti, garantendo in questo modo un potenziale vantaggio competitivo ed allungando il ciclo di vita del prodotto (Baines *et al.*, 2009a; Gebauer *et al.*, 2008b e 2012; Mathieu,

2001b; Vandermerwe and Rada, 1988). Secondo Brax (2005), il driver principale che spinge le compagnie manifatturiere verso l'offerta di servizi è da ricercarsi proprio in una logica di differenziazione.

Il vantaggio competitivo raggiungibile attraverso i servizi è inoltre spesso più sostenibile e difficilmente attaccabile dai competitors, in quanto i servizi, essendo meno visibili, intangibili e molto più labour-dependent, sono più difficili da imitare rispetto ad un prodotto fisico (Baines *et al.*, 2009a e 2009b; Gebauer, 2008; Gebauer *et al.*, 2004 e 2008b; Gebauer and Friedli, 2005; Martinez *et al.*, 2010; Oliva and Kallenberg, 2003). In questo senso, una service strategy può contribuire a costruire delle barriere all'entrata di nuovi competitors sul mercato (Gebauer and Friedli, 2005), in particolare nel caso in cui i servizi siano coprodotti con i clienti stessi (Gebauer *et al.*, 2008b). Secondo Vandermerwe and Rada (1988) tali barriere saranno:

- *Barriere all'entrata di nuovi Competitors:* oltre alle difficoltà di imitazione dei servizi già descritte, l'offerta di servizi di qualità superiore può rendere più costosa e complessa l'entrata di nuovi competitors nel mercato;
- *Barriere all'entrata di Third-Parties:* evitare che entrino nel mercato figure come consulenti o intermediari che hanno le competenze specifiche ed il know-how necessari;
- *Barriere all'entrata dei Clienti:* i clienti della compagnia potrebbero diventare, potenzialmente, dei competitors in futuro. Le organizzazioni potranno evitare questo offrendo ai clienti prodotti o servizi di elevata qualità e ad un prezzo tale da non

rendere profittevole per i clienti una strategia di integrazione verticale a monte (Davies, 2004).

Mathieu (2001a e 2001b), tuttavia, sottolinea come nei mercati dei servizi più maturi saranno soltanto le service strategies più proattive a garantire un effettivo vantaggio competitivo. In questi mercati infatti molti servizi saranno considerati come servizi base dai clienti, che devono essere offerti da tutti i fornitori (Gebauer *et al.*, 2010). L'offerta di tali servizi da parte di un'organizzazione sarà quindi considerata come un prerequisito all'entrata nel mercato, e non potrà dare alcun vantaggio sui concorrenti (Mathieu, 2001a).

Inoltre, il valore aggiunto offerto da determinati servizi e il loro potenziale di differenziare l'offerta dell'organizzazione sarà mutevole nel tempo (Gebauer *et al.*, 2012), in quanto le esigenze di clienti sono comunque in continua evoluzione. I clienti infatti, con la maturazione del mercato, potrebbero col tempo finire col dare per scontati alcuni servizi, oppure tali servizi potrebbero essere imitati dai concorrenti (Mathieu, 2001b). Per rispondere quindi alle pressioni dai clienti, dai competitors e dagli azionisti, le organizzazioni dovranno essere sempre più innovative nella loro proposta al mercato, non limitandosi ad ottimizzare le caratteristiche dell'offerta attuale ma continuando a sviluppare servizi che consentano di mantenere un vantaggio competitivo (Gebauer *et al.*, 2012).

2.3.3 MARKETING BENEFITS

Come suggerito da Mathieu (2001b), i servizi hanno il potenziale di attirare i clienti ed aumentare le vendite di beni tangibili. Per marketing drivers si intende appunto il potenziale che ha l'offerta di servizi di aumentare e trainare la vendita di prodotti dell'organizzazione (Baines *et al.*, 2009a; Brax, 2005; Gebauer *et al.*, 2004, 2006 e 2008b; Gebauer and Fleisch, 2007). Considerato l'impatto decisivo che la componente servizi può avere sulla decisione di acquisto del cliente, questa dovrebbe essere un elemento fondamentale di ogni strategia di marketing di prodotto (Mathieu, 2001b; Gebauer and Fleisch, 2007).

L'impatto potenziale dei servizi nell'influenzare le vendite di prodotti sarà particolarmente significativo nel mercato B2B o nei mercati industriali, nei quali si assiste ad un forte aumento della domanda di servizi da parte dei clienti (Baines *et al.*, 2009a; Mathieu, 2001b; Oliva and Kallenberg, 2003; Vandermerwe and Rada, 1988).

Sono numerose le ragioni che portano ad un crescente outsourcing di molti servizi da parte delle compagnie. Tra queste molti autori identificano la spinta del mercato a creare organizzazioni sempre più agili e flessibili, l'aumento della complessità tecnologica in molti settori ed una sempre più precisa definizione delle core competencies. Quest'ultima porta che porta ad una maggiore specializzazione delle imprese, e quindi a gestire all'esterno dell'organizzazione tutti quei servizi che non abbiano una valenza strategica o nei quali l'organizzazione non abbia competenze specifiche (Baines *et al.*, 2009a; Davies, 2004; Gebauer *et al.*, 2008a; Oliva and Kallenberg, 2003; Quinn

et al., 1990; Raddats and Burton, 2011). Questa situazione è anche dovuta ad una maggiore pressione competitiva in molti mercati, che spinge le compagnie a focalizzare la propria attenzione e le risorse disponibili attorno al core business e ad esternalizzare quindi i servizi ausiliari o comunque non-core (Quinn *et al.*, 1990).

Oltre ad aumentare la domanda di servizi, alcuni autori suggeriscono come siano aumentate anche le aspettative legate al servizio da parte dei clienti (Vandermerwe and Rada, 1988; Gebauer *et al.*, 2004). Questo sarebbe dovuto in primo luogo ad un aumento del potere di contrattazione dei clienti che, grazie alle tecnologie di comunicazione, sono molto ben informati su tutte le opzioni offerte dal mercato e dai competitors. Questo si traduce in una maggiore pressione sul prezzo ed una crescente richiesta di personalizzazione dell'offerta, in quanto "*the more information customers get, the more customization they want*" (Vandermerwe and Rada, 1988).

L'aumento della domanda di servizi costituisce un'opportunità per le aziende manifatturiere ed un'ulteriore spinta verso una maggiore servitizzazione (Raddats and Burton, 2011; Vandermerwe and Rada, 1988). Le organizzazioni che si muovano in questa direzione potranno raggiungere numerosi benefici potenziali.

Innanzitutto, come già detto, l'offerta di servizi di qualità e caratteristiche superiori influenzerà le vendite di prodotti dell'organizzazione, favorendo anche l'adozione di nuovi prodotti, ed avrà un impatto significativo dunque anche sulla quota di mercato. La service strategy di un'organizzazione potrà inoltre rafforzare la fiducia dei clienti in un fornitore e la sua credibilità ed influenzare la

soddisfazione dei clienti (Gebauer *et al.*, 2008b; Mathieu, 2001b). Questo può portare anche ad implicazioni positive sulla customer loyalty (Baines *et al.*, 2009a; Kucza and Gebauer, 2011; Vandermerwe and Rada, 1988). Se infatti l'obiettivo delle organizzazioni manifatturiere che offrono prodotti al mercato è generalmente quello di individuare e soddisfare i bisogni dei clienti in un'ottica comunque transazionale, con l'introduzione di un'offerta di servizi il focus si sposta a creare e mantenere relazioni di lungo periodo con i clienti, che possono condurre anche ad una migliore profittabilità (Brax, 2005; Gebauer *et al.*, 2008b; Mathieu, 2001b; Vandermerwe and Rada, 1988).

Vandermerwe and Rada (1988) e Gebauer *et al.* (2008b) suggeriscono che l'offerta di "bundles" integrati di prodotti-servizi può portare a creare un rapporto di dipendenze del cliente dal service provider, che può tradursi nella definizione di una partnership di lungo periodo. Questo sarà vero soprattutto laddove il cliente ed il service provider co-producano in stretta collaborazione il servizio, ed il cliente benefici in modo diretto delle competenze peculiari dell'organizzazione (Gebauer, 2008).

Inoltre, moltiplicandosi ed intensificandosi le occasioni ed i punti di contatto con i clienti (Gebauer *et al.*, 2008b), l'organizzazione si troverà nella posizione ideale per offrire al cliente altri prodotti o servizi della compagnia, con quindi opportunità di cross-selling (Baines *et al.*, 2009a; Mathieu, 2001b). Inoltre, l'aumento dei punti di contatto ed una maggiore prossimità al cliente consentiranno alle compagnie di avere una migliore cognizione dei bisogni reali dei clienti

e del mercato, ponendo le basi per la definizione di un'offerta di servizi sempre più mirata e specifica (Vandermerwe and Rada, 1988).

In settori dove molte compagnie offrano una grande varietà di servizi, ed in cui si sia arrivati ad una sorta di maturità del mercato dei servizi, Mathieu (2001b) suggerisce che perché l'offerta di servizi possa garantire i marketing benefits fin qui esposti sarà necessario individuare in modo proattivo le direttrici di sviluppo delle crescenti aspettative dei clienti e progettare l'offerta di servizi di conseguenza. Inoltre, i providers dovranno andare oltre i tradizionali servizi e sviluppare strategie per assistere i clienti anche dopo la vendita (Mathieu, 2001a), con servizi specifici in grado di aiutare i clienti ad integrare il prodotto direttamente all'interno dei loro processi ed operations, per ottimizzarne le performance.

2.4 STRATEGIE DI SERVITIZZAZIONE

L'implementazione di una service strategy da parte di un produttore manifatturiero costituisce una sfida manageriale primaria (Oliva and Kallenberg, 2003). I servizi, infatti, non possono essere semplicemente "*added-on top*" dell'offerta globale di una compagnia manifatturiera, che sarà marcatamente centrata sul prodotto (Brax, 2005). Al contrario, il movimento lungo il product-service continuum verso una maggiore offerta di servizi dovrà essere accompagnato da un cambiamento radicale di prospettiva da parte dell'organizzazione, e

comporterà una modifica profonda della struttura e della cultura organizzativa, dei core processes, delle relazioni con i clienti e della value proposition al mercato (Baines *et al.*, 2009a; Brax, 2005; Gremyr *et al.*, 2010).

Nella loro analisi su numerose organizzazioni manifatturiere che hanno intrapreso con successo una strategia di servitizzazione, Oliva and Kallenberg (2003) hanno individuato uno schema ricorrente nell'adozione dei servizi all'interno dell'offerta di tali compagnie. Gli autori suggeriscono dunque un modello teorico per la transizione lungo il product-service continuum, che avrà luogo in 4 fasi successive che presentano differenti criticità e problematiche, e nelle quali l'organizzazione dovrà saper sviluppare specifiche capabilities.

Gli stage del processo di servitizzazione proposti da Oliva and Kallenberg (2003) sono dunque:

1. *Consolidare l'offerta di product-related services.*

Questi servizi sono molto spesso già offerti dalle compagnie manifatturiere, ma in modo frammentato e non nel contesto di una service strategy globale. Il primo passaggio sarà quindi consolidare l'attuale offerta di servizi all'interno di una singola unità organizzativa, con un duplice obiettivo. Da un lato quello di aumentare le vendite di prodotti attraverso i servizi. Dall'altro migliorare le caratteristiche, l'ampiezza e la qualità della stessa service offering, anche grazie ad un maggiore controllo sull'erogazione dei servizi ottenuta in questo modo.

2. *Entrare nel mercato dei servizi alla base di prodotti installata ("Installed Base Market").*

Le organizzazioni che vogliono sfruttare appieno le potenzialità del mercato degli IB services dovranno gestire al meglio due criticità principali. Innanzitutto, sarà necessario un netto cambiamento nella cultura della compagnia, che dovrà passare dall'essere un'organizzazione centrata sul prodotto a diventare maggiormente service-oriented. La seconda criticità in questa fase sarà invece legata alla necessità di costruire una "*global service infrastructure*", in grado di rispondere al meglio localmente alle esigenze del mercato IB. Tale infrastruttura può richiedere investimenti significativi, senza generare ricavi nel breve periodo. Sarà necessario inoltre favorire la diffusione della conoscenza attraverso il network di service provider locali e decidere il livello di standardizzazione dei servizi, che influenzerà la trasferibilità dei servizi e quanto questi potranno in seguito essere personalizzati in base alle esigenze dei clienti.

3. *Espandersi offrendo relationship-based e/o process-centered services.*

In questa fase l'organizzazione espanderà la sua offerta di servizi, innanzi tutto cambiando il focus della sua interazione con i clienti sviluppando dei relationship-based services in luogo di transactional-based services, ed in seguito sviluppando dei process-centered services. Questi ultimi hanno l'obiettivo di ottimizzare l'efficienza e l'efficacia del prodotto all'interno dei processi dell'end user.

4. *Prendere il controllo diretto di operations dell'end-user.*

Il passo successivo per un'organizzazione che sia già un “*solution provider*” con responsabilità diretta sull'efficienza e la performance dei servizi dell'end-user, sarà l'entrata nel campo degli operational services, e dunque arrivare al controllo diretto di operations o dei processi di manutenzione dell'end-user.

Brax (2005) rileva tuttavia quello che definisce un “*paradosso*”, ovvero il fatto che se anche un movimento graduale o per stadi successivi lungo il product-service continuum, come quello proposto da Oliva and Kallenberg (2003), potrebbe sembrare più sicuro per il management, tale “*evolutionary trasformation*” potrebbe essere più rischiosa e condurre al fallimento della strategia stessa. Per supportare l'offerta di servizi infatti, sarà invece opportuno un “*revolutionary approach*”, che modifichi in modo radicale le caratteristiche della compagnia e le strutture organizzative verso una maggiore orientazione al servizio.

Secondo Gebauer *et al.* (2008a) invece, non esisterà una sola “via alla servitizzazione”, e quindi il processo indicato da Oliva and Kallenberg (2003) non sarà l'unico percorribile per entrare nel mercato dei servizi. Le organizzazioni dovranno invece definire la loro specifica strategia in base alle loro caratteristiche peculiari ed a quelle del mercato. Gli autori sottolineano cioè che sarà necessario identificare la service strategy che garantisca il migliore allineamento sia con l'ambiente esterno ed il contesto del mercato, che con le caratteristiche della compagnia in termini di cultura aziendale, risorse umane e strutture organizzative. Tale prospettiva è supportata anche da Gebauer (2008) e Gebauer *et al.* (2012), e corrisponde a quanto

sostenuto dalla “*contingency theory*” (Neu and Brown, 2005), secondo cui la performance organizzativa dipende strettamente dall’allineamento tra le caratteristiche dell’ambiente esterno, la strategia e la struttura organizzativa.

Da qui In particolare, Gebauer (2008) e Gebauer *et al.* (2008a) identificano 4 strategie principali di servitizzazione, che sarà opportuno adottare in vari contesti competitivi:

- **After-Sales Service Provider (ASP)**

Strategia adatta per mercati manifatturieri maturi ad elevata intensità competitiva, in cui i clienti propendono per prodotti a basso prezzo. La strategia ASP sarà quindi basata sul fornire prodotti a basso costo e sull’offerta di product-services alla base installata di prodotti che ne assicurino la funzionalità durante il ciclo di vita, garantendo una tempestiva risposta in caso di product failure.

- **Customer Support Service Provider (CSP)**

Sarà opportuno adottare questo tipo di strategia in mercati non ancora maturi, in cui non ci sia una forte pressione sui prezzi e sia invece ancora possibile adottare una strategia competitiva e di differenziazione basata sulla superiorità tecnologica e di prodotto. In questo contesto, i principali driver che spingono all’acquisto saranno la qualità e l’affidabilità dei prodotti, ma ci sarà anche una crescente domanda di servizi che aumentino e migliorino l’efficienza e l’efficacia dei prodotti all’interno dei processi dei clienti stessi. L’obiettivo della strategia CSP sarà

proprio quella di ottimizzare i processi operativi dei clienti, differenziandosi dai competitors attraverso l'offerta di una serie di process-oriented services personalizzati e progettati sulle specifiche esigenze del cliente stesso.

- **Outsourcing Partner (OP)**

Questa strategia sarà adatta in mercati caratterizzati da un'elevata competizione sul prezzo, con clienti che puntano a minimizzare il capitale investito per la gestione dei processi operativi interni. La strategia OP sarà focalizzata quindi sull'offrire "*operational services*", assumendo la piena responsabilità dei processi operativi dei clienti, che sceglieranno tra diversi providers comparando le varie offerte in termini di "*price for performance*".

- **Development Partner (DP)**

L'obiettivo di una strategia DP è quello di fornire servizi e soluzioni individuali che consentano di supportare i clienti nello sviluppo, gestione e miglioramento dei loro processi per ottenere delle performance di eccellenza dai processi stessi. Questa strategia è ideale in mercati in cui si sia raggiunta la competitive equality sia sul piano dei prodotti che su quello dei servizi after-sales, ed in cui l'elevata specializzazione e complessità dei processi dei clienti porti alla domanda di servizi che offrano soluzioni innovative per supportare tali processi.

Ognuna delle strategie presentate è caratterizzata dunque da un'offerta di servizi peculiare, e richiederà iniziative manageriali e modifiche organizzative differenti.

Mathieu (2001b) propone una classificazione delle possibili strategie che un'organizzazione manifatturiera può intraprendere per muoversi lungo il service continuum in direzione di una maggiore servitizzazione ed entrare così nel campo dei servizi. Tale modello di classificazione si basa su due dimensioni, ovvero la "*service specificity*" e l' "*organizational intensity*" della strategia.

La prima dimensione, la *service specificity*, si focalizza sulla natura dell'offerta al mercato, ovvero su quello che di fatto è l'"output" del processo di servitizzazione dal punto di vista del cliente.

Secondo questo modello i servizi offerti al mercato sono classificati in tre macro-categorie, che sono:

- *Customer service*: servizi che sono rivolti a migliorare la qualità generale dell'interazione tra il venditore ed il cliente, facilitando le vendite a livello generale;
- *Product service*: servizi progettati per supportare il prodotto. Generalmente, l'offerta delle compagnie manifatturiere si limita a questa tipologia di servizi, che sono i più strettamente legati al prodotto, come ad esempio servizi di distribuzione fisica, after-sales o assistenza tecnica. L'acquisto del prodotto precede sempre l'erogazione di questa tipologia di servizi (Brax, 2005);

- *Service as a product*: servizi che sono del tutto indipendenti dai prodotti offerti dalla compagnia, e che possono essere acquistati dai clienti in modo scollegato da questi.

L'*organizational intensity* invece si riferisce al modo in cui un'organizzazione si approccia al cambiamento verso una maggiore servitizzazione, e quindi l'impatto della "*service maneuver*" sulla compagnia in termini strategici ed organizzativi.

Si identificano anche qui tre livelli principali:

- *Cultural*: una servitizzazione di questo tipo porterà alla modifica profonda delle caratteristiche della stessa organizzazione, fino ad arrivare ad una riformulazione della mission e della cultura aziendale;
- *Strategic: service maneuver* che ha l'obiettivo primario di rendere disponibili nuove importanti competenza all'organizzazione, senza però andare a modificare la mission o i valori organizzativi;
- *Tactical*: iniziative limitate ad azioni specifiche sulle leve del marketing mix o del product mix, con un impatto organizzativo relativamente ridotto.

Mathieu (2001b) suggerisce come le due dimensioni siano sostanzialmente indipendenti, riportando vari casi studio emersi in letteratura che hanno intrapreso *service maneuvers* con caratteristiche dell'offerta al mercato ed impatto organizzativo differenti, e che

risultano quindi avere un diverso posizionamento rispetto a queste dimensioni (**Fig. 2.6**).

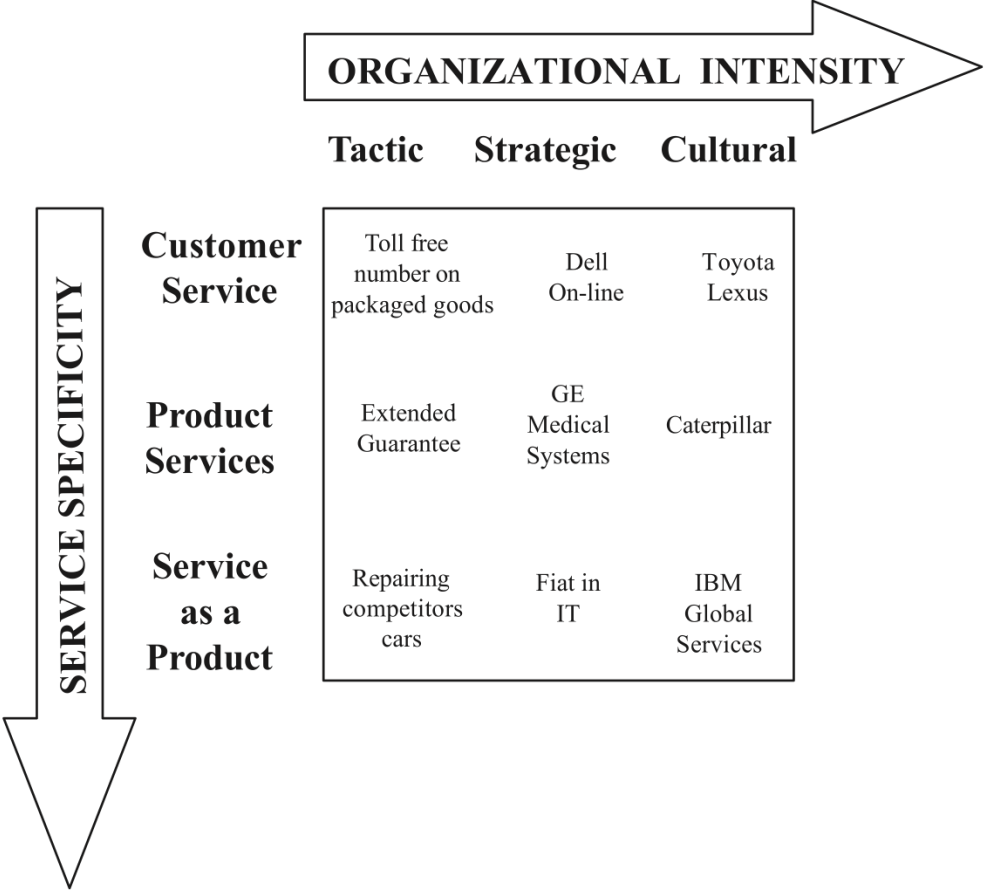


Figura 2.6: Schema di classificazione delle varie possibili strategie di servitizzazione. Per maggiori dettagli sugli esempi proposti in matrice, consultare Mathieu (2001b).

Fonte: Mathieu, 2001b.

Mathieu (2001b) individua inoltre un collegamento diretto tra le caratteristiche della strategia di servitizzazione e i benefici che l’organizzazione potrà derivare da esso, in termini di financial,

strategical e marketing benefits. In particolare, come illustrato in **Figura 2.7**, i benefici finanziari e strategici aumenteranno al crescere della *service specificity* e della *organizational intensity* della strategia, mentre i marketing benefits saranno influenzati solo da quest'ultima.

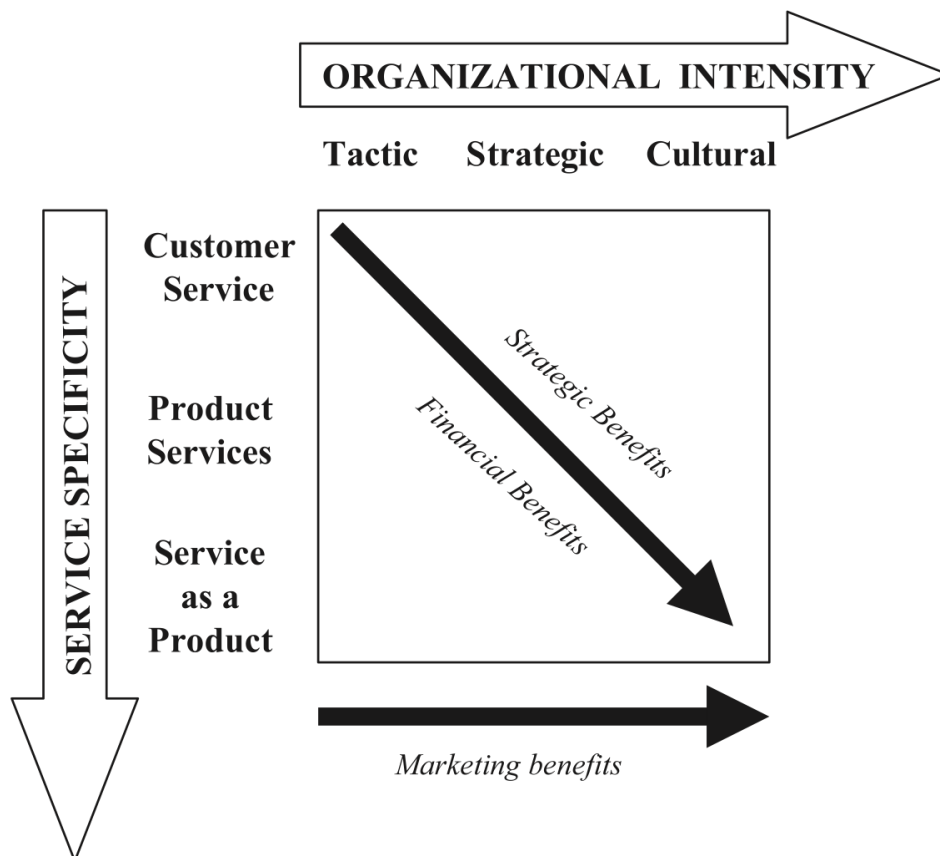


Figura 2.7: Andamento dei benefici potenziali offerti dal processo di servitizzazione al variare della *service specificity* e dell' *organizational intensity*.

Fonte: Mathieu, 2001b.

I benefici potenziali del processo di servitizzazione non saranno quindi ottenibili in modo sistematico da ogni compagnia che intraprenda questa strategia, bensì dipenderanno significativamente dal livello di

service specificity e *organizational intensity* del processo. Tali risultati sono in linea con quelli di altri autori in letteratura, che sottolineano come la servitizzazione non si riduca all'offerta dei servizi a fianco dei prodotti (Brax, 2005), ma richiederà una profonda revisione della cultura e dell'assetto organizzativo per sfruttare appieno il suo potenziale.

2.4.1 CRITICITÀ DEL PROCESSO DI SERVITIZZAZIONE

Vari autori hanno riscontrato che la maggior parte delle compagnie hanno grandi difficoltà a gestire la transizione verso una maggiore “*service infusion*” con successo, e a sfruttare appieno il potenziale finanziario della servitizzazione (Gebauer *et al.*, 2004 e 2006; Gebauer *et al.*, 2004; Gebauer and Friedli, 2005; Oliva and Kallenberg, 2003).

Secondo Martinez *et al.* (2010), la transizione di un’organizzazione manifatturiera tradizionale verso un livello di servitizzazione maggiore sarà resa difficile da vari ostacoli sia interni che esterni alla compagnia. Tali ostacoli sono raggruppati dagli autori in 5 categorie principali qui di seguito elencate (**Fig. 2.8.**)

- *Embedded product-service culture*: le organizzazioni manifatturiere tradizionali hanno una forte orientazione tecnologica, ingegneristica e al prodotto, che inibisce la trasformazione verso una cultura orientata al servizio;
- *Delivery of integrated offering*: l’offerta di una forte componente service a fianco ai prodotti comporta, per il personale, una molto più intensa e frequente interazione con i clienti, con cui si moltiplicheranno i punti di contatto. I dipendenti potrebbero non essere in grado di gestire tali interazioni, o non avere una chiara comprensione delle sinergie tra tutti i componenti dell’offerta integrata;

- *Internal processes and capabilities*: per l'adozione di una strategia di offerta integrata di prodotti e servizi è necessaria l'acquisizione di varie nuove capabilities da parte dell'organizzazione, nonché la definizione di processi e metriche adatti alla nuova offerta;
- *Strategic alignment*: la mancanza di comunicazione e cooperazione interna e differenti atteggiamenti verso l'offerta di servizi tra le varie funzioni aziendali rallentano la transizione;
- *Supplier relationship*: con l'offerta integrata di prodotti e servizi si rende necessaria una più stretta collaborazione tra l'organizzazione ed i suoi fornitori, che dovranno adattarsi a loro volta al nuovo modello di business.

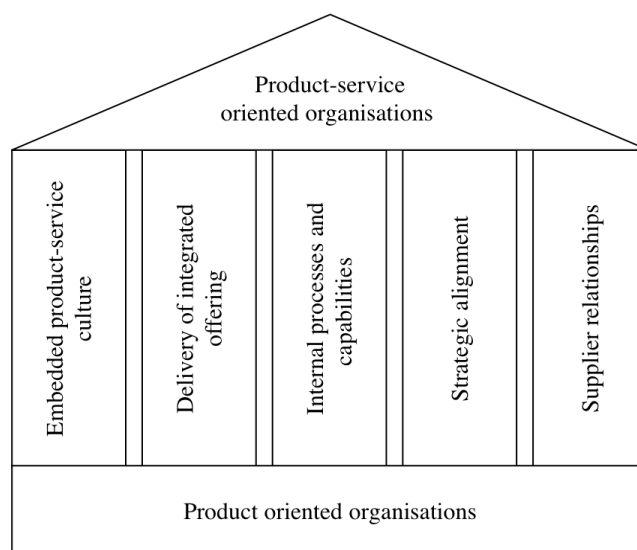


Figura 2.8: Principali criticità che dovrà superare la compagnia nella transizione da una Product oriented ad una Product-service oriented organization.

Fonte: Martinez *et al.*, 2010,

Queste criticità della transizione verso una maggiore servitizzazione saranno rilevanti soprattutto laddove un'organizzazione manifatturiera si sposti di molto dalla sua "tradizionale" posizione nel product-service continuum (Martinez *et al.*, 2010).

La difficoltà ad implementare con successo una strategia di servitizzazione è analizzata, in particolare, da Gebauer *et al.* (2004 e 2006) e Gebauer and Friedli (2005). Questi autori sottolineano come molte organizzazioni mettano in campo ingenti investimenti ed incorrano in costi molto elevati per definire e sviluppare un service offering al mercato, ma non hanno un ritorno economico all'altezza delle aspettative da tale offerta. Gebauer *et al.* (2004) hanno definito questa situazione come il "***Service paradox in manufacturing companies***".

Come illustrato in **Figura 2.9**, tale paradosso si verificherà quando un'organizzazione, nella sua transizione da produttore manifatturiero verso una maggiore "service infusion", esce dall'ideale linea di transizione identificata dal product-service continuum, e si sposta invece nella "service paradox area", con quindi elevati investimenti ed un'ampia offerta di servizi al mercato cui non fanno riscontro profitti ed un successo sul mercato equivalenti.

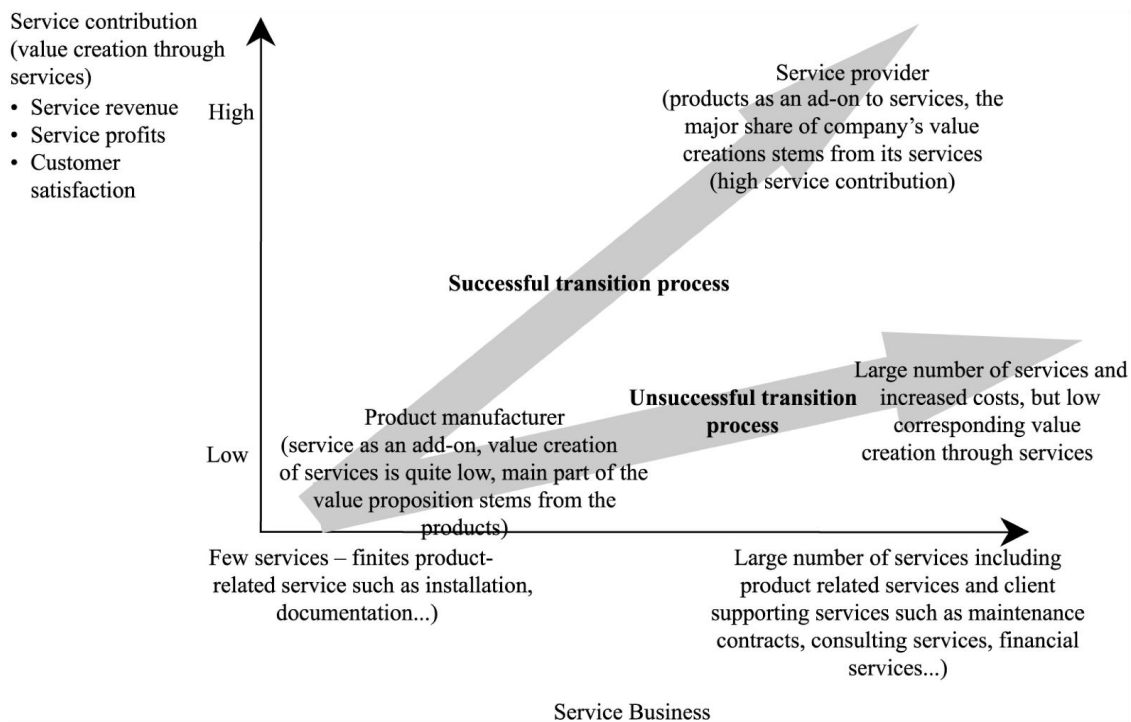


Figura 2.9: Possibili “routes” nella transizione da produttore manifatturiero a service provider.

Fonte: Gebauer and Friedli, 2005.

Gebauer *et al.* (2004) suggeriscono che il “*service paradox*” ha sia una dimensione comportamentale che una organizzativa. Perché la servitizzazione abbia successo, dunque, il management dovrà considerare e gestire entrambe queste dimensioni del processo, che saranno analizzate nel dettaglio nei prossimi due paragrafi.

2.4.2 DIMENSIONE COMPORTAMENTALE DEL PROCESSO

Gebauer and Friedli (2005) suggeriscono come il processo di transizione verso una maggiore servitizzazione sia fortemente influenzato da una serie di fenomeni cognitivi e comportamentali che ne determinano il successo o il fallimento, e che possono essere visti come una serie di ostacoli che l'organizzazione dovrà superare per arrivare all'estensione nel campo dei servizi.

Innanzitutto, un forte **commitment e motivazione del management** sono elementi fondamentali per il successo di una strategia di servitizzazione (Gebauer *et al.*, 2004 e 2012).

Gebauer *et al.* (2004) individuano tuttavia tre fenomeni cognitivi che avranno un impatto negativo sulla motivazione del management e la sua volontà di investire nel processo di servitizzazione:

- ***Eccessiva enfasi su elementi e caratteristiche immediate e tangibili:*** i prodotti sono “*symply more obvious*” dei servizi (Gebauer *et al.*, 2004). Per un'azienda manifatturiere sarà molto più naturale cercare un vantaggio competitivo sviluppando un nuovo prodotto tangibile rispetto che attraverso l'offerta di servizi, che può essere vista come al di fuori dagli obiettivi e dalle competenze organizzative (Oliva and Kallenberg, 2003).
- ***Incapacità di cogliere il potenziale economico dell'offerta di servizi:*** lo scetticismo attorno al potenziale dei servizi ridurrà la motivazione del management e gli investimenti dell'organizzazione nell'offerta di servizi (Gebauer *et al.*, 2004 e 2006; Gebauer and Fleisch, 2007; Gebauer and Friedli, 2005).

Tale visione è supportata anche da Oliva and Kallenberg (2003), secondo cui tale sottostima del potenziale economico dei servizi può essere uno dei fattori critici che possono ostacolare il processo di servitizzazione stesso.

- **Avversione al rischio:** l'offerta di servizi è vista come un'attività nuova e dai risultati incerti, che porterà a percepire sia "*rischi interni*", connessi alla necessità di sviluppare le nuove capabilities legate al service offering e alla percezione di "andare fuori" dai limiti del business tradizionale, che "*rischi esterni*" percepiti dal cliente, che potrebbe non voler condividere con il service provider informazioni o conoscenze riservate tuttavia necessarie per l'erogazione del servizio stesso (Gebauer *et al.*, 2004). Tale elevato rischio percepito porterà le aziende manifatturiere a preferire investimenti in aree cui hanno già familiarità, come l'innovazione o il miglioramento del prodotto, rispetto che nell'offerta di servizi (Gebauer and Fleisch, 2007; Gebauer and Friedli, 2005).

Per innescare il processo di servitizzazione e favorire l'espansione dell'organizzazione nel mercato dei servizi, non sarà sufficiente un "*managerial drive*", ma è invece necessaria anche una forte **motivazione e coinvolgimento dei dipendenti** in questo senso (Gebauer *et al.*, 2004). La motivazione del management, che è un prerequisito necessario per innescare il processo di transizione, si traduce infatti in un "*managerial push*" verso la servitizzazione, che può diffondere un temporaneo entusiasmo nell'organizzazione. Tale spinta manageriale dovrà tuttavia essere sostituita nel tempo da un

“employee-pull effect” (Gebauer *et al.*, 2004; Gebauer and Fleisch, 2007; Gebauer and Friedli, 2005), che guidi la transizione anche quando il **“managerial push”** abbia esaurito la sua spinta propulsiva iniziale. Perché tale effetto si diffonda, i dipendenti devono avere una chiara comprensione dei benefici che porterà l’estensione nel business dei servizi ed essere direttamente coinvolti nel processo. La loro motivazione aumenterà quindi vedendo che i risultati del processo sono in linea con le aspettative.

Queste aspettative, tuttavia, saranno fortemente influenzate dagli obiettivi posti dal management per il business. Tali obiettivi devono essere fissati con il supporto dei dipendenti, o potrebbero essere rifiutati o considerati irrealistici dal personale (Gebauer *et al.*, 2006). Inoltre, nel caso questi siano troppo ambiziosi e superassero di molto i benefici reali osservati, potrebbe verificarsi quello che Gebauer *et al.* (2004) e Gebauer and Friedli (2005) definiscono come **“credibility gap”**. Questo fenomeno minerà l’**“employee pull effect”** e la motivazione dei dipendenti, portandoli a ridurre il loro sforzo nel processo di transizione e quindi conducendo a risultati ancora più scadenti. Si innescherà in questo modo un circolo vizioso negativo, che può portare al fallimento dell’intero processo di servitizzazione (Gebauer and Fleisch, 2007). Sarà quindi molto importante che gli obiettivi del processo di servitizzazione siano definiti in modo ragionevole, e che siano condivisi ed accettati dai dipendenti stessi.

Gebauer *et al.* (2004) e Gebauer and Friedli (2005) suggeriscono tuttavia come, nel breve periodo, l’employee pull effect possa portare ad un’**erosione della qualità del servizio** offerto dall’organizzazione.

I dipendenti responsabili dell'erogazione del servizio, che hanno una migliore conoscenza dei bisogni dei clienti e dei service processes attuali, saranno infatti direttamente coinvolti nell'implementazione dei vari cambiamenti organizzativi strutturali necessari al miglioramento e allo sviluppo del service offering globale (Gebauer and Fleisch, 2007; Neu and Brown, 2005). In questo modo, tuttavia, inevitabilmente si distoglieranno risorse operative dal service offering, determinando così una caduta della qualità del servizio offerto e della soddisfazione dei clienti nel breve periodo (Gebauer *et al.*, 2004; Gebauer and Fleisch, 2007; Gebauer and Friedli, 2005). Il management dovrà quindi reperire le risorse necessarie per gestire al meglio sia l'erogazione operativa del servizio che lo sviluppo dei cambiamenti strutturali necessari, reperendo risorse internamente o attraverso l'assunzione di nuovi dipendenti, che dovranno però maturare nel tempo le necessarie capabilities e saranno operativi solo nel medio termine (Gebauer *et al.*, 2004; Gebauer and Friedli, 2005).

I cambiamenti strutturali richiesti per un'efficace service offering sono classificati da Gebauer *et al.* (2004) in "*first-order improvements*" e "*second-order improvements*". Con i primi si intendono iniziative finalizzate a rispondere a problemi o criticità che emergono a livello operativo, mentre i secondi si configurano come cambiamenti strutturali volti ad eliminare le cause dei problemi nella service delivery e a migliorare la stessa. Gebauer and Friedli (2005) suggeriscono che i dipendenti tenderanno a focalizzare la propria attenzione sui "*first-order improvements*", che sono molto più immediati e direttamente osservabili rispetto ai "*second-order*

improvements". Per una service strategy di successo, il management dovrebbe invece focalizzare l'attenzione su questi ultimi, che portano a miglioramenti di lungo periodo in termini di efficienza, produttività e qualità del servizio, nonché all'eliminazione di problemi che possono avere un costo significativo per l'organizzazione (Gebauer *et al.*, 2004).

Gebauer and Friedli (2005) individuano infine un ulteriore fenomeno comportamentale che caratterizza la transizione e che indicano come "***fundamental attribution error***". Questo errore si verifica nel momento in cui il management spinge i dipendenti verso un'estensione della componente servizi del business, promuovendo ad esempio un aumento delle vendite o una migliore erogazione del servizio, senza tuttavia implementare tutti quei cambiamenti strutturali ed ai processi dell'organizzazione che consentano tale estensione (Gebauer and Fleisch, 2007; Gebauer and Friedli, 2005). Per supportare il service offering, infatti, sarà necessaria anche una modifica radicale di quelle stesse strutture organizzative che si sono evolute nel tempo per supportare il business manifatturiero della compagnia (Brax, 2005).

2.4.3 DIMENSIONE ORGANIZZATIVA DEL PROCESSO

Le caratteristiche della struttura organizzativa globale della compagnia subiranno profonde modifiche nel processo di servitizzazione, e avranno un ruolo fondamentale nel determinare il successo o meno del service business (Araujo and Spring, 2006; Gebauer, 2008; Kucza and Gebauer, 2011; Martinez *et al.*, 2010). Tali strutture organizzative

dovranno essere allineate con le caratteristiche del mercato, nonché con quelle della strategia della compagnia (Neu and Brown, 2005).

Innanzitutto, l'implementazione di una strategia di servitizzazione avrà un forte impatto sulla strategia delle risorse umane, che avrà un'importanza critica nel successo della service strategy stessa (Neu and Brown, 2005).

Con l'offerta di servizi, infatti, il personale di front-line assume un ruolo completamente nuovo, passando dalla produzione e vendita di beni fisici, o comunque da attività tipiche di un'organizzazione manifatturiera su cui il cliente non ha alcuna visibilità, all'erogazione di un servizio complesso. Come evidenziato anche nel modello di product-service continuum proposto da Martinez *et al.* (2010) (**Fig. 2.4**), l'integrazione di servizi all'interno dell'offerta di prodotti modifica molto l'interazione clienti-service provider. Essa presuppone infatti un ampliamento temporale e dell'intensità della relazione con i clienti nonché una moltiplicazione dei punti di contatto tra l'organizzazione ed i suoi dipendenti (Gebauer *et al.*, 2008b).

In questa nuova situazione, i dipendenti dovranno (Neu and Brown, 2005):

- Arrivare ad essere considerati dai clienti dei "*trusted advisors*", che collaborino attivamente con i clienti per la risoluzione dei loro specifici problemi;
- Sviluppare una "*learning relationship*" con i clienti, in cui il personale arrivi ad una progressiva crescente conoscenza delle

caratteristiche e dei problemi del business del cliente (Gebauer *et al.*, 2008a);

- Saper lavorare in team e collaborare altri dipendenti per l'erogazione del servizio;
- Essere in grado di gestire l'erogazione di un servizio complesso a clienti con caratteristiche ed esigenze differenti.

Per arrivare a questo, il personale dovrà sviluppare una serie di capabilities, che non sono tuttavia limitate all'expertise tecnica, comunque importante, ma che vanno a coprire anche "*behavioural competencies*". Tra queste la capacità di ascolto e di comunicazione, e quella che Neu and Brown (2005) definiscono una "*whatever it takes attitude*", ovvero la capacità di gestire problemi inaspettati ed imprevedibili che potrebbero sorgere durante il servizio. Sarà molto importante poi un customer-focus dei dipendenti, mentre per Mathieu (2001a) sarà prioritario soprattutto costruire competenze in due aree, ovvero nel "*relationship management*" e nella "*customization*". Lo sviluppo di una relazione positiva tra cliente e dipendenti sarà infatti cruciale per una buona erogazione del servizio. Anche la forza vendita dovrà cambiare il proprio approccio, ed imparare a "*vendere valore*" ai clienti, spiegando cioè il valore che i servizi possono offrire ai clienti (Anderson and Narus, 1995). È inoltre imprescindibile, come sarà approfondito nel proseguo del paragrafo, un cambio nella mentalità e nella cultura del personale, che dovrà abbandonare una visione del servizio legata ai tradizionali schemi manifatturieri.

Per favorire lo sviluppo delle competenze richieste le organizzazioni potranno ricorrere a vari tipi di training, più o meno formali, come programmi di mentoring, on-the-job training o seminari interni, e sarà molto importante anche la procedura di selezione dei nuovi dipendenti (Baines *et al.*, 2009a; Gebauer *et al.*, 2008a; Neu and Brown, 2005).

Le organizzazioni dovranno quindi focalizzarsi sul non perdere quei dipendenti che abbiano maturato le competenze necessarie e l'esperienza per erogare un servizio di eccellenza. Il management dovrà infatti convincersi che, all'interno di una strategia di servitizzazione, "*people are the main asset*" (Mathieu, 2001a), e le risorse umane hanno un ruolo decisivo nel determinare il successo della strategia globale. Gebauer *et al.* (2004) e Gebauer *et al.* (2006) indicano alcuni ulteriori cambiamenti, che trovano riscontro in molti altri autori in letteratura, che sarà necessario apportare alla struttura organizzativa, alle attività e alla cultura di una compagnia manifatturiera perché questa possa entrare con successo nel mercato dei servizi, ed evitare l'insorgere del "*service paradox*":

- *Definire in modo chiaro il processo di sviluppo dei nuovi servizi che sia market-oriented;*
- *Focalizzare i servizi sulla value proposition al cliente;*
- *Stabilire un relationship marketing;*
- *Definire una chiara service strategy;*
- *Implementare una service organization indipendente;*
- *Creare una service culture.*

- **Definire in modo chiaro il processo di sviluppo dei nuovi servizi che sia market-oriented**

Un orientamento al mercato è un prerequisito necessario per recepire bisogni e trend di mercato, e quindi per lo sviluppo di nuovi servizi che soddisfino tali esigenze, o, più in generale, per garantire l'allineamento tra le caratteristiche del mercato e la strategia di servitizzazione (Neu and Brown, 2005; Brax, 2005; Gebauer, 2008; Gebauer *et al.*, 2004; Gebauer *et al.*, 2006).

Per sviluppare un'offerta di prodotti/servizi che incontri le esigenze del mercato, infatti, le organizzazioni dovranno avere innanzi tutto una chiara conoscenza delle esigenze del mercato e dei bisogni dei clienti da cui partire con lo sviluppo. Tali bisogni dovranno essere individuati e definiti in modo sistematico dall'organizzazione (Gebauer *et al.*, 2006; Gebauer *et al.*, 2004). Per arrivare ad una tale profonda conoscenza dei clienti, le compagnie potranno utilizzare vari strumenti, che vanno da ricerche ed analisi di mercato, a interviste e workshop con clienti o i lead users (Gebauer *et al.*, 2006; Gebauer *et al.*, 2004). A questo proposito, Mathieu (2001a) suggerisce che sarà necessaria una "*cultural and cognitive proximity*" nei confronti del cliente, anche perché, spesso, una soluzione del tipo "*one size fits all*" non è sufficiente nel mercato dei servizi (Neu and Brown, 2005). Tali soluzioni "medie" non potranno soddisfare tutti i clienti, che avranno necessità inevitabilmente diverse tra loro (Anderson and Narus, 1995). Servirà piuttosto una stretta conoscenza e collaborazione con i clienti per arrivare a capire i bisogni specifici di ognuno, e garantire al processo di sviluppo una flessibilità tale da consentire la progettazione

di un servizio su misura per ogni cliente ed ogni business, in una prospettiva customer-centered (Anderson and Narus, 1995; Neu and Brown, 2005).

L'organizzazione dovrà guardare la value chain dal punto di vista del cliente (Wise and Baumgartner, 1999), analizzando tutte le attività che questi svolge per garantire la funzionalità del prodotto lungo il suo intero ciclo di vita. In questo modo, potranno essere sviluppati dei servizi che realizzino le stesse attività in modo migliore o con un costo minore per il cliente. Si creerà così valore per il cliente (Neu and Brown, 2005), che potrà concentrare le proprie risorse sul core-business, e l'organizzazione potrà inoltre cogliere l'opportunità offerta dalla crescente tendenza di molte compagnie di esternalizzare i servizi non strategici.

Anche se, rispetto ad un prodotto fisico, lo sviluppo di un nuovo servizio tende ad essere molto più rapido (Gebauer *et al.*, 2006), la procedura di sviluppo dei nuovi servizi dovrà essere precisa, trasparente e rigorosa, sul modello dei processi di sviluppo di un nuovo prodotto (Gebauer *et al.*, 2004 e 2006). Le idee per i nuovi servizi dovranno essere valutate da un lato alla luce degli obiettivi e della strategia globale organizzativa, dall'altro in base a quanto queste aderiscano ai bisogni dei clienti emersi dall'analisi (Gebauer *et al.*, 2006). Inoltre, per rispondere alle esigenze dei clienti in modo efficace sarà necessario allineare il processo di sviluppo sia dei servizi che dei prodotti che entreranno a far parte dell'offerta integrata dell'organizzazione, definendo in modo chiaro le sinergie tra i vari componenti del 'bundle' offerto al mercato (Martinez *et al.*, 2010).

Nello sviluppo dell'offerta di servizi bisognerà tener conto tuttavia del fatto che tale processo ha delle peculiarità uniche rispetto allo sviluppo prodotto. L'innovazione di un servizio non è infatti valutata, come avviene per un prodotto, in base alla tecnologia utilizzata o alle caratteristiche funzionali. Sarà piuttosto valutato il modo in cui tale servizio porta valore al cliente, ed in tale valutazione avranno un ruolo molte dimensioni, che dovranno essere considerate in fase di progettazione del servizio. Tra queste, ad esempio, il sistema e le modalità di service delivery, la relazione tra provider e cliente, le caratteristiche del service concept e della customer experience (Gremyr *et al.*, 2010).

Gebauer *et al.* (2004) suggeriscono una divisione del processo di sviluppo dei nuovi servizi in 5 fasi:

1. Identificazione dei bisogni del mercato;
2. Generazione di idee e proposte per nuovi servizi;
3. Definizione di un service concept preliminare;
4. Esecuzione di uno studio pilota;
5. Lancio del servizio sul mercato.

Per i servizi, tuttavia, non sarà possibile eseguire un'estensiva fase di “*testing and refinement*” interna, come per i prodotti, bensì dovranno essere testati direttamente “sul campo” con i clienti (Baines *et al.*, 2009b). È da sottolineare inoltre come molti servizi saranno co-sviluppati dal cliente ed il service provider per assicurare una

maggiore aderenza alle esigenze del cliente stesso (Baines *et al.*, 2009b), per cui questo schema non sarà sistematicamente applicabile.

- **Focalizzare l'offerta di servizi sulla value proposition al cliente**

Un'organizzazione manifatturiera che entrasse nel mercato dei servizi dovrebbe concentrarsi in un primo momento solo sull'offerta di servizi strettamente legati al prodotto, focalizzati sul corretto funzionamento del prodotto stesso lungo il suo ciclo di vita (Gebauer *et al.*, 2004; Mathieu, 2001a). Solo una volta che la compagnia abbia raggiunto una solida posizione all'interno di questi servizi, si potrà valutare l'espansione nel mercato dei customer support services (Gebauer *et al.*, 2004 e 2006; Oliva and Kallenberg, 2003).

Il passaggio è quindi da quelli che Mathieu (2001a) definisce come "*services which support the supplier's product*" (SSP), a "*services which support the client's action in relation to the supplier product*" (SSC). Un'evoluzione di questo tipo nell'offerta di servizi comporta tuttavia un netto cambio anche nella value proposition al cliente (Gebauer *et al.*, 2006; Mathieu, 2001a).

I customer services, infatti, sono focalizzati non tanto sul prodotto in sé, quanto sul miglioramento della performance delle operations e dei processi del cliente in cui il prodotto è utilizzato (Mathieu, 2001a; Oliva and Kallenberg, 2003). In questo senso quindi, il prodotto non è più il centro dell'offerta di valore al cliente, ma solo una parte di questa, che

sarà centrata piuttosto sul supportare le iniziative del cliente e la sua mission organizzativa (Mathieu, 2001a; Oliva and Kallenberg, 2003).

In sostanza, con l'offerta di servizi che supportano il cliente e migliorano la performance della base installata di prodotti, l'organizzazione si configura come un "*solution provider*" (Oliva and Kallenberg, 2003), con due importanti effetti globali (Gebauer *et al.*, 2006; Gremyr *et al.*, 2010; Oliva and Kallenberg, 2003):

- Il **focus della value proposition** si sposta dall'assicurare il corretto funzionamento del prodotto per l'utente finale, al raggiungimento dell'efficienza e l'ottimizzazione del prodotto stesso all'interno dei processi del cliente (Gebauer *et al.*, 2006; Oliva and Kallenberg, 2003);
- Cambia il **focus dell'interazione con il cliente**. Secondo Mathieu (2001a), infatti, l'offerta di SSP si caratterizza per un ridotto livello di "*intensità della relazione*". Saranno cioè pochi i punti di contatto tra cliente ed organizzazione, e la natura dell'interazione sarà transazionale. Al contrario, per servizi SSC, sarà necessario un elevato coinvolgimento o fiducia reciproca tra le parti, con lo sviluppo di una relazione tra cliente e service provider (Brax, 2005; Gremyr *et al.*, 2010; Oliva and Kallenberg, 2003).

- **Stabilire un “relationship marketing”**

Con l'implementazione di un relationship marketing il focus dell'organizzazione si sposta sulla creazione, lo sviluppo e la gestione di relazioni di lungo periodo con i clienti (Gebauer *et al.*, 2004). Secondo Wise and Baumgartner (1999), in un contesto competitivo come quello dei mercati maturi, in cui non siano sostenibili strategie “tradizionali” di superiorità tecnologica o bassi prezzi, la migliore difesa contro i concorrenti è la fedeltà dei clienti. L'obiettivo non sarà più quindi quello di avere la più grande quota di mercato, bensì quello di avere la migliore relazione con i clienti più profittevoli, guadagnando la loro fedeltà nel lungo periodo. Per arrivare a questo obiettivo, l'offerta di un prodotto di qualità e di servizi utili per il cliente saranno certamente importanti, ma un ruolo fondamentale sarà giocato anche dalle iniziative di *relationship marketing* dell'organizzazione.

Un approccio di questo tipo diventa inoltre necessario nel momento in cui l'organizzazione si sposta dall'offrire product-related services, erogati con una logica transazionale dall'organizzazione su richiesta del cliente, verso la fornitura di process-related services, che si basano invece su contratti di servizio che legano il cliente al service provider per un certo periodo di tempo. Per lo sviluppo e l'implementazione di servizi di questo tipo sarà infatti imprescindibile, secondo Mathieu (2001a), lo sviluppo di una relazione favorevole tra il cliente ed il service provider.

Oliva and Kallenberg (2003) riportano che questo spostamento verso contratti di servizio e l'entrata nel “*solutions business*” (Gebauer *et al.*, 70

2004) sono guidati dal desiderio dell'organizzazione di ridurre l'imprevedibilità della domanda nel tempo. Questo porterà ad una maggiore utilizzazione media della capacità e ad ottimizzare lo sfruttamento della service organization esistente, con quindi un miglioramento della profittabilità del service business.

Tuttavia, per rendere i clienti disponibili a legarsi ad un service provider per lungo tempo, dando ad esempio in outsourcing i servizi di manutenzione dei loro prodotti, Oliva and Kallenberg (2003) suggeriscono che bisognerà rendere l'offerta "tangibile" al cliente.

Una prima iniziativa in questo senso sarà la ridefinizione della politica di pricing, che sarà ora definita in termini di equipment availability e richiederà, perché il servizio sia profittevole, un'attenta valutazione del rischio e del costo di equipment failure da parte dell'organizzazione (Oliva and Kallenberg, 2003).

Gebauer *et al.* (2004) suggeriscono come anche la creazione e lo sviluppo di una relazione di lungo periodo con il cliente attraverso opportune iniziative di relationship marketing possa avere un ruolo decisivo nel rendere il servizio "tangibile". I clienti, infatti, non valutano un servizio offerto sul mercato come farebbero con un prodotto fisico, e quindi attraverso un'analisi delle singole caratteristiche funzionali ed il confronto con i prodotti della concorrenza. Proprio a causa dell'intangibilità dei servizi stessi, invece, avranno un ruolo importante nella valutazione l'identità e la reputazione dell'organizzazione come service provider (Gebauer *et al.*, 2006), nonché i rapporti passati intercorsi tra il cliente ed una particolare organizzazione. In questo senso sarà quindi molto

importante il relationship marketing, che consentirà all'organizzazione di essere percepita dai clienti non più solo come un fornitore di prodotti di qualità, ma come un service provider d'eccellenza cui affidare contratti di servizio di lungo periodo (Gebauer *et al.*, 2004).

Secondo Gebauer *et al.* (2006), un relationship marketing dovrebbe essere implementato in tre dimensioni fondamentali:

- *External marketing*: Gebauer *et al.* (2004) ne parlano di in termini di “*making promises*”. Questo consiste infatti nell'utilizzo di iniziative, come lo sfruttare un'immagine aziendale forte, per cambiare la percezione dell'organizzazione ed evidenziare le sue service capabilities;
- *Interactive marketing*: bisognerà rendere possibile uno stretto e continuo contatto tra i clienti e i dipendenti attraverso opportuni canali e strumenti di comunicazione, e garantire alla forza vendita un training ed un empowerment adeguati che consentano di vendere i servizi in modo attivo;
- *Internal marketing*: iniziative per cambiare la mentalità dei dipendenti, in modo che abbiano ben chiare le caratteristiche dell'offerta di servizi ed i vantaggi per i clienti associati a questa. Secondo Gebauer *et al.* (2004), l'internal marketing va visto in termini di “*enabling promises*”.

- **Definire una chiara service strategy**

Gebauer *et al.* (2004) suggeriscono come ogni organizzazione manifatturiera analizzata nel loro studio che sia entrata con successo nel mercato dei servizi avesse una service strategy chiara, articolata e ben definita, e che questa costituiva un aspetto principale della strategia organizzativa globale. Si deve passare cioè da una situazione in cui i servizi sono offerti a fianco dei prodotti come semplici add-on all'interno di una marketing strategy focalizzata sul prodotto, all'offerta cosciente di servizi come componente a valore aggiunto all'interno della proposta dell'organizzazione al mercato, passando cioè a definire una service strategy esplicita e chiara.

Tale strategia dovrà esplicitare come l'organizzazione intenda differenziarsi dai competitors attraverso i servizi (Gebauer *et al.*, 2004), e sarà una guida nell'allocazione delle risorse disponibili e nella definizione delle varie modifiche alla struttura organizzativa necessarie per la servitizzazione della compagnia (Gebauer *et al.*, 2006).

Per la definizione di una chiara service strategy sono necessari tre requisiti fondamentali (Gebauer *et al.*, 2004 e 2006):

Orientamento al mercato: la strategia dovrà essere fondata su una chiara conoscenza del contesto competitivo, in termini di bisogni dei clienti, potenziale del mercato e trend futuri. Solo in questo modo si potrà garantire l'allineamento tra la strategia aziendale e le caratteristiche dell'ambiente esterno, che costituisce un presupposto

fondamentale per il successo della strategia stessa (Gebauer, 2008; Neu and Brown, 2005);

Il coinvolgimento nel processo di sviluppo della strategia di tutte le aree e funzioni interessate dall'introduzione dei servizi. Questo consentirà una maggiore accettazione della strategia stessa da parte di tutti i dipartimenti rilevanti e un coinvolgimento diretto del personale;

L'intera procedura di analisi, sviluppo, implementazione e monitoraggio della strategia dovrebbe essere quanto più possibile sistematica e trasparente.

- **Implementare una service organization indipendente**

Per il successo del service offering sarà necessario che si definisca, all'interno della compagnia, una service organization decentralizzata che abbia una profit-loss responsibility (Gebauer *et al.*, 2004 e 2006; Oliva and Kallenberg, 2003). Tale sub-organizzazione dovrà avere una forza vendita e tecnici dedicati, e dovrà operare come una vera e propria service organization professionale (Gebauer *et al.*, 2004).

Anche Kucza and Gebauer (2011) supportano questa visione, suggerendo come una separazione del product e del service business a livello centrale potrà aumentare il contributo finanziario dell'offerta di servizi e la sua profittabilità. Secondo gli autori, tuttavia, per massimizzare gli introiti e i profitti derivanti dai servizi sarà opportuno prevedere non una service structure che sia del tutto decentralizzata rispetto al resto dell'organizzazione, bensì definire una

service business unit che abbia una moderata autonomia ed autorità decisionale, alla quale siano associati una serie di service hubs responsabili per l'erogazione di vari servizi a livello locale.

Raddats and Burton (2011) riportano che le compagnie manifatturiere possono organizzare l'offerta di servizi all'interno della loro struttura secondo tre approcci, ovvero prevedendo che i servizi e i prodotti siano offerti da un'unica business unit, definendo una service organization indipendente all'interno della compagnia, o implementando varie customer-focused business units che si occupino dell'offerta di prodotti e servizi ai singoli settori o segmenti di mercato.

L'offerta di servizi e prodotti da parte di un'unica unità organizzativa sarà, secondo Raddats and Burton (2011), appropriata nel caso in cui i servizi siano visti, all'interno della strategia globale, come uno strumento di differenziazione e per aumentare la quota all'interno del mercato dei prodotti. Gebauer (2008) indica tale possibilità come la soluzione migliore in caso di una Development Partner service strategy. Questa configurazione organizzativa potrebbe tuttavia non essere la migliore nel caso di una compagnia manifatturiera che voglia espandersi nel mercato dei servizi. Nel gestire un'offerta integrata, infatti, Martinez *et al.* (2010) suggeriscono come, soprattutto in situazioni di stress o difficoltà, l'organizzazione potrebbe tornare a focalizzarsi solamente sulla componente prodotto, che costituisce una "comfort zone" per la compagnia, più vicina alla sua tradizionale offerta, e non sull'offerta integrata di prodotti e servizi nella sua globalità. Per gestire e facilitare la transizione verso una maggiore servitizzazione Raddats and Burton (2011) e Oliva and Kallenberg

(2003) suggeriscono quindi come sarà opportuna la definizione di una service business unit indipendente, e anche Gebauer *et al.* (2010) indicano tale soluzione come la più indicata per strategie di tipo After-Sales Service Provider, Customer-Support Service Provider o Outsourcing Partner. Il management di una compagnia manifatturiera potrebbe tuttavia essere riluttante nei confronti dell'implementazione di una service organization indipendente (Gebauer *et al.*, 2010). Questo potrebbe essere spiegato con l'avversione al rischio del management (Raddats and Burton, 2011), che dovrà essere però superata alla luce del fatto che una service organization indipendente consentirà anche una più facile trasformazione della cultura organizzativa verso un maggiore orientamento al servizio (Oliva and Kallenberg, 2003; Raddats and Burton, 2011).

Gli obiettivi strategici della divisione service dovranno essere quantificabili e coerenti con la strategia globale aziendale (Gebauer *et al.*, 2006; Raddats and Burton, 2011). Gebauer *et al.* (2004 e 2006) sottolineano tuttavia come sarà opportuno scorporare gli obiettivi generali della service strategy arrivando a definire degli obiettivi individuali per ogni dipendente, collegati ad un sistema ad incentivi. In questo modo sarà evidenziato come l'apporto di ogni dipendente sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi generali strategici, e questo porterà ad un aumento della motivazione e ad un maggior coinvolgimento del personale. Nella definizione di tali obiettivi individuali sarà importante inoltre il diretto coinvolgimento dei dipendenti stessi, in modo che ci sia una completa accettazione di tali obiettivi.

- **Creare una service culture**

Le organizzazioni manifatturiere che entrino per la prima volta nel campo dei servizi, attraverso la definizione di una service strategy esplicita, dovranno accettare una serie di cambiamenti culturali che supportino tale strategia (Baines *et al.*, 2009a; Gebauer *et al.*, 2006; Mathieu, 2001b). A fianco della tradizionale manufacturing culture della compagnia, bisognerà infatti creare una nuova service culture che supporti l'entrata dell'organizzazione nel mercato dei servizi e crei una "passion for service" (Martinez *et al.*, 2010), in un processo che può durare anche anni, e richiede una costante attenzione e dedizione da parte del management (Gebauer *et al.*, 2004).

Le due culture si basano infatti su valori molto differenti (Gebauer *et al.*, 2006), e Mathieu (2001a) parla di un "tremendous cultural gap" esistente tra un service ed un manufacturing environment. Potrebbero quindi sorgere conflitti e resistenze tra la cultura manifatturiera dominante e l'emergente controcultura dei servizi che potrebbero rallentare il processo di servitizzazione (Gebauer *et al.*, 2004; Martinez *et al.*, 2010; Mathieu, 2001b). Secondo Gebauer *et al.* (2006), la principale sfida per il management sarà quella di gestire una relazione simbiotica tra le due culture, che dovranno coesistere all'interno dell'organizzazione, e non sostituirsi l'una all'altra. Oliva and Kallenberg (2003) suggeriscono come sarà importante in questo senso la creazione di una nuova business unit indipendente che gestisca il service offering e "protegga" l'emergente service culture.

Ad ogni modo, lo sviluppo di una service culture è necessario per il successo dell'offerta di servizi, ed è dimostrato che avrà

un'associazione positiva con la performance del business (Gebauer *et al.*, 2012). Per arrivare ad una transizione di successo, sia il management che i dipendenti dovranno cambiare la loro "*service awareness*", ovvero cambiare la loro percezione dei servizi all'interno dell'offerta da semplici add-on ai prodotti, "*given for free*" durante la negoziazione per vendere più prodotti, a elemento centrale a valore aggiunto (Gebauer *et al.*, 2004; Gebauer and Friedli, 2005; Gremyr *et al.*, 2010). Il cambio di prospettiva è radicale: dal vedere i servizi come un "*necessary evil*", utile nel facilitare la vendita di prodotti fisici, al considerare la vendita di prodotti come un "*enabler*" alla successiva fornitura di servizi (Wise and Baumgartner, 1999).

Gebauer and Friedli (2005) sottolineano tuttavia come dovrà cambiare anche la visione del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione tanto per i dipendenti, che passano, come già analizzato, dal vendere prodotti all'erogare servizi, quanto per il management, il cui ruolo si sposta dal fornire un supporto ai clienti, al business management.

Questo cambiamento di visione verso una "*value-added service awareness*" tanto del management che del personale porterà, secondo Gebauer and Fleisch (2007), a due importanti conseguenze. Innanzitutto, si consentirà di superare lo scetticismo del management nei confronti del potenziale finanziario dell'offerta di servizi e a ridurre del rischio percepito in investimenti in questo senso, combattendo quindi due dei fenomeni cognitivi precedentemente descritti che possono minare la motivazione dirigenziale verso il processo di servitizzazione. In secondo luogo, questo cambio di prospettiva favorirà la diffusione di un "*employee pull effect*" tra i dipendenti, che

guiderà il processo di transizione, e che può anche, secondo Gebauer and Friedli (2005), facilitare e rinforzare la trasformazione da una cultura product-oriented ad una service culture.

CAPITOLO 3: COMPLAINT MANAGEMENT & SERVICE RECOVERY

3.1 UN'INTRODUZIONE ALLA SERVICE RECOVERY

A dispetto di una buona progettazione dei processi e delle operations deputate all'erogazione dei servizi, la service delivery può non andare per il meglio. Gli errori sono una parte critica di ogni servizio (Hart *et al.*, 1990), e per quanto si adottino strategie di fail-safe nella progettazione del servizio, non si arriverà mai ad una “zero-defect” service delivery (Bowen and Johnston, 1999; Hart *et al.*, 1990; Johnston and Fern, 1999; Michel and Meuter, 2008).

La maggior parte delle stesse caratteristiche che distinguono i servizi dai prodotti tangibili aumentano la probabilità di failures, sia da un punto di vista operations, che da quello del cliente (Boshoff *et al.*, 2005; Brown *et al.*, 1996). Le service operations sono infatti dei sistemi complessi in cui tanto i clienti che i providers hanno un ruolo attivo nell'erogazione di molteplici service outcomes ed experience del servizio (Johnston and Clark, 2005), per cui saranno di fatto inevitabili errori, imprecisioni o service failures che porteranno a lamentele e reclami da parte dei clienti stessi, e quindi alla necessità di rispondere ai clienti con opportune service recovery. Tuttavia, come suggerito da

Hart *et al.* (1990), “*errors are inevitable, but dissatisfied customers are not*”.

Un’efficace gestione della service recovery da parte dell’organizzazione può infatti “*turn angry, frustrated customers into loyal ones*” (Hart *et al.*, 1990), ovvero trasformare clienti arrabbiati o frustrati a seguito di un disservizio o un service failure in clienti fedeli e soddisfatti.

- **Tipologie di Service Failures**

Un service failure è definito come “*un errore, uno sbaglio o un problema che si verifica durante l’erogazione del servizio*” (Hedrick *et al.*, 2007).

Johnston and Clark (2005) classificano i failure in 3 categorie, sottolineando come errori o problemi nell’erogazione del servizio non sono sempre propriamente dei “***Services Failures***”, intesi come problemi strettamente legati al service process, ma possono essere anche il risultato di problemi dei prodotti, delle attrezzature o delle strutture utilizzate nel servizio (“***Goods/Equipment/Facility Failures***”), o essere dovuti ad errori o comportamenti sbagliati degli stessi clienti (“***Customer Failures***”).

Tale classificazione tuttavia è valida solamente dal punto di vista dell’organizzazione. Per un cliente, infatti, si verifica un service failure nel momento in cui la percezione del servizio erogato ricade al di sotto delle aspettative del cliente stesso (Bhandari *et al.*, 2007; Michel *et al.*, 2007). Il failure è percepito dunque come una situazione in cui

qualcosa è andato storto, a prescindere dalle responsabilità o dalle cause che l'hanno innescato.

Anche nel caso in cui l'organizzazione non abbia una responsabilità diretta nel failure, o addirittura nell'eventualità in cui si sia verificato un customer failure dovuto al cliente stesso, è molto probabile che il cliente rivolga il proprio disappunto proprio verso l'organizzazione. Indipendentemente da chi sia effettivamente responsabile di questo dunque, un service failure offre all'organizzazione un'occasione per una service recovery (Johnston and Clark, 2005).

- **Service Recovery: definizione**

Per service recovery si intendono tutte quelle attività intraprese da un'organizzazione in risposta ad un service failure, per mitigarne le conseguenze negative per il cliente e per migliorare la service delivery stessa (Johnston and Clark, 2005).

Molte fonti in letteratura sottolineano l'importanza del complaint management e della customer recovery, che dovrebbero costituire uno dei pilastri ("cornerstone") della strategia di soddisfazione dei clienti di ogni organizzazione che punti a creare dei rapporti di lungo periodo con i propri clienti (Johnston and Mehra, 2002; Tax and Brown, 1998). Per conservare la fiducia e la fedeltà del cliente, infatti, sarà vitale per l'organizzazione essere in grado di gestire al meglio tutti quei conflitti e failures che saranno inevitabili in una relazione commerciale non transazionale di lungo periodo (Bitner *et al.*, 1990).

La service recovery dovrebbe essere pertanto considerata come un elemento integrante della strategia di ogni service company, e uno strumento fondamentale per arrivare alla “*service excellence*” (Hart *et al.*, 1990). Tale consapevolezza è ormai diffusa anche al di fuori degli ambienti accademici, tanto che la service recovery sta diventando un aspetto di sempre maggior peso ed importanza per le service organizations (Hocutt *et al.*, 2006).

Nel successivo paragrafo saranno analizzati i principali “*Service Recovery Outcomes*”, ovvero i risultati cui può portare una service recovery di successo e l’impatto che questa può avere anche sulla performance finanziaria aziendale. Infine, nell’ultimo paragrafo, sono riportate alcune linee guida suggerite dalla letteratura per la progettazione del processo di service recovery.

3.2 SERVICE RECOVERY: OUTCOMES

Il peso della service recovery e l’attenzione verso la gestione dei reclami è aumentata sempre più negli ultimi anni con l’emergere delle economie dei servizi e con l’adozione di strategie sempre più customer-focused da parte delle organizzazioni (Johnston and Michel, 2008).

Molte organizzazioni e fonti in letteratura hanno una “*marketing view*” della recovery (Johnston and Michel, 2008; Michel *et al.*, 2009), focalizzato sull’impatto di questa sulla customer satisfaction. Secondo

questa prospettiva, l'obiettivo primario della service recovery è quello di soddisfare un cliente insoddisfatto a seguito di un failure nell'erogazione del servizio, con un impatto positivo nei confronti dell'intenzione di riacquisto da parte del cliente e della fedeltà all'organizzazione. L'obiettivo, da questo punto di vista, è quindi quello di arrivare ad una completa "*customer recovery*" (Johnston and Michel, 2008).

La service recovery tuttavia non si deve limitare a riottenere la soddisfazione dei clienti e la loro fedeltà all'organizzazione, ma può avere anche un impatto importante sulle operations.

Un altro obiettivo primario sarà infatti quello di analizzare nel dettaglio le informazioni sul failure che ha innescato la recovery, identificando le sue cause e le sue conseguenze, per focalizzare l'attenzione del management sulle specifiche aree problematiche o sui punti critici della service delivery, e così guidare il miglioramento continuo della performance dell'organizzazione e dei processi interni (Johnston and Clark, 2005). Si parlerà pertanto di "*process recovery*" (Johnston and Michel, 2008).

Se quindi un aspetto fondamentale delle attività di recovery è quello gestire i rapporti con il cliente che lamenta un disservizio (customer recovery), un ulteriore beneficio critico sta nel fatto che la service recovery può divenire un'occasione di apprendimento che può innescare il miglioramento della service delivery e consentire di evitare in futuro il ripetersi del problema alla base della lamentela stessa, con quindi il potenziale di ridurre l'insoddisfazione futura dei clienti.

La service recovery deve avere tuttavia un terzo obiettivo fondamentale, ovvero quello di arrivare ad una completa “**employee recovery**” (Bowen and Johnston, 1999). Gestire i clienti che hanno sporto un reclamo o che lamentano un disservizio dell’organizzazione può essere talvolta un’esperienza difficile e stressante per i dipendenti front-line, e tale situazione peggiorerà nel caso di scarso empowerment e controllo sui processi da parte del personale, procedure e processi aziendali per la gestione dei reclami inadeguate, o in presenza di una politica aziendale di non apertura verso i clienti.

Questo stato emotivo di disagio per i dipendenti può avere un impatto diretto sul modo in cui questi gestiscono la recovery e i clienti, pregiudicando il buon esito della stessa. È pertanto necessario che il management intraprenda opportune iniziative di employee recovery, o “*internal service recovery*” (Bowen and Johnston, 1999), mettendo lo staff a diretto contatto con i clienti nelle condizioni per gestire al meglio la service recovery ed assicurando nel contempo il pieno supporto ed appoggio dell’organizzazione, evitando in questo modo situazioni di stress eccessivo.

La service recovery dovrebbe quindi portare a 3 risultati fondamentali (Johnston and Michel, 2008), ovvero (**Fig. 3.1**):

- **customer recovery** (clienti soddisfatti);
- **process recovery** (miglioramento dei processi);
- **employee recovery** (personale soddisfatto e motivato).

Tali obiettivi del processo di recovery e il loro impatto sulla performance finanziaria aziendale saranno ora approfonditi nel dettaglio nei prossimi paragrafi.

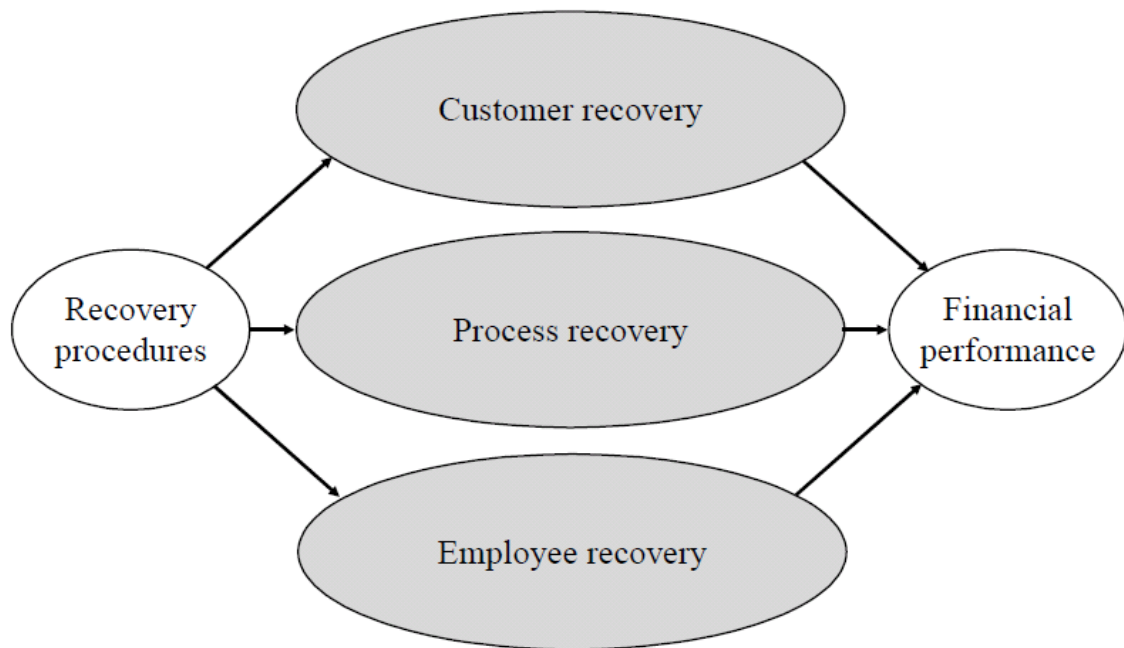


Figura 3.1: Outcomes della service recovery e loro collegamento con la performance finanziaria globale.

Fonte: Johnston and Michel, 2008.

3.2.1 CUSTOMER RECOVERY

Quando qualcosa va storto nell'erogazione del servizio, l'azienda ha l'occasione di riparare al failure direttamente nei confronti del cliente, e riportarlo da uno stato più o meno grave di insoddisfazione alla piena soddisfazione.

Un elemento critico della gestione dei customer complaints è che non sarà necessariamente il service failure in sé a portare all'insoddisfazione del cliente, bensì sarà la risposta, o la mancanza di risposta, dell'organizzazione a tale failure ad avere un impatto determinante sulla soddisfazione finale del cliente stesso (Bitner *et al.*, 1990). Se quindi da un lato la scarsa disponibilità dei provider a riconoscere e rimediare ad un errore o un problema è un noto driver di insoddisfazione del cliente, una buona service recovery può portare anche a deliziare lo stesso.

Molte fonti in letteratura fanno riferimento al cosiddetto "**Service recovery paradox**", ovvero al fatto che la service recovery può portare ad un livello di soddisfazione del cliente addirittura maggiore rispetto a quello che può essere raggiunto da una semplice service delivery di successo, senza failures.

L'esistenza di tale paradosso è attestata in numerosi studi (Bitner *et al.*, 1990; Bowen and Johnston, 1999; Hocutt *et al.*, 2006; Johnston and Fern, 1999). Johnston (2001) in particolare riporta come la maggior parte dei clienti che si dichiarano deliziati dal servizio si sentono tali non a seguito di una service delivery particolarmente soddisfacente, bensì in seguito ad un errore o un failure nell'erogazione del servizio cui però l'organizzazione ha saputo far fronte al meglio. Come rilevato da Michel and Meuter (2008) tuttavia, è opportuno evidenziare come tale service paradox sia piuttosto raro e difficile da raggiungere, e potrà verificarsi solamente in determinate condizioni di erogazione del servizio identificate nel loro studio.

È inoltre da sottolineare il fatto che in alcuni casi o in alcuni settori specifici, a prescindere dalla bontà della recovery, non sarà possibile in alcun modo arrivare alla piena soddisfazione del cliente a seguito un disservizio, (Bhandari *et al.*, 2007), come nel caso ad esempio di un errore in una procedura medica. In tali situazioni, la service recovery avrà comunque un ruolo nel mitigare l'insoddisfazione del cliente e salvaguardare il rapporto futuro cliente-organizzazione.

- **Outcomes della Customer Recovery**

Il legame tra soddisfazione dei clienti e customer retention/customer loyalty non è lineare, ed è strettamente legato alla natura dell'organizzazione e del business aziendale (**Fig. 3.2**). In particolare, la relazione tra queste due grandezze dipenderà dalla propensione dei clienti a cambiare service provider e da quanto sarà semplice tale cambio, e quindi dalle caratteristiche del mercato, dal suo livello di competizione e dai costi di switching (emozionali e finanziari) associati al cambio di provider stesso (Johnston and Clark, 2005).



Figura 3.2: Rapporto tra customer satisfaction e customer loyalty;

Fonte: Johnston, 2001; Johnston and Clark, 2005.

Ad ogni modo, clienti molto soddisfatti dal servizio, o addirittura deliziati, dimostrano tendenzialmente livelli maggiori di customer retention. Il potenziale della service recovery di produrre elevati livelli di customer satisfaction la rende quindi uno strumento molto potente per le organizzazioni per aumentare la customer retention, e quindi la fedeltà del cliente nei confronti dell'organizzazione e l'intenzione di riacquisto presso la stessa. Il potenziale della service recovery di avere un forte impatto sia sulla customer satisfaction che sulla customer loyalty è d'altra parte confermato ed analizzato in numerosi studi (Bhandari *et al.*, 2007; Bitner *et al.*, 1990; Johnston, 2001; Tax and Brown, 1998), che riportano anche (Spreng *et al.*, 1995) come

l'intenzione di riacquisto sia addirittura più elevata tra i clienti che sono stati soddisfatti delle iniziative di service recovery proposte dall'azienda rispetto a clienti soddisfatti dalla normale service delivery che non hanno sporto alcun reclamo.

Una service recovery di successo può portare alla customer retention tuttavia anche per il cosiddetto "principio di reciprocità" (Johnston and Clark, 2005). Dal momento, infatti, che l'organizzazione è venuta incontro al cliente, al di fuori dei normali schemi della service delivery, per risolvere un problema, il cliente stesso si sente in qualche modo in obbligo nei suoi confronti, e non solo rimane fedele, ma può diventare un sostenitore attivo dell'organizzazione (Johnston and Clark, 2005), favorendo un passaparola positivo che potrebbe influenzare altri potenziali clienti (Spreng *et al.*, 1995).

Oltre ai già descritti effetti sulla customer loyalty, sulla customer retention e sull'intenzione di riacquisto, Bhandari *et al.* (2007) individuano altri "*customer outcomes*" che dipendono dal livello di soddisfazione del cliente a seguito di una recovery, e quindi dal successo della customer recovery.

Tali outcomes sono:

- *complaint intentions*: la propensione ad avanzare reclami aumenta in clienti che abbiano già avuto esperienza di recovery di successo;
- *varying switching decisions*: se da un lato i service failure possono innescare la decisione dei clienti di cambiare service provider, una recovery efficace può invece portarli ad una maggiore fedeltà verso l'organizzazione;

- *expectation updates*: ogni service encounter passato tra il cliente e l'azienda influenza le aspettative future del cliente sul servizio stesso. Anche i service failure ed il modo in cui il service provider ha saputo rispondere a questi saranno quindi importanti;
- *emotional state*: il processo di recovery ed il suo successo o meno influenzeranno lo stato d'animo ed emozionale del cliente, che può avere delle forti implicazioni sui rapporti futuri con l'azienda;
- *word of mouth*: la possibilità, da parte del cliente, di incoraggiare o sconsigliare altri clienti alla fruizione del servizio, influenzando le vendite future e l'immagine aziendale.

- **Double Deviation Scenario**

La possibilità di arrivare ad una piena soddisfazione del cliente a seguito di una recovery si riducono tuttavia in modo drastico nel momento in cui si verifica un failure non nella normale erogazione del servizio, bensì nella recovery stessa, rendendo necessaria un'ulteriore service recovery. Si fa riferimento a questo doppio failure nel servizio dello stesso cliente come "*double deviation*" dell'organizzazione dalle aspettative del cliente (Bitner *et al.*,1990), e tale situazione porterà ad amplificare l'insoddisfazione e la frustrazione del cliente stesso.

Johnston and Fern (1999) hanno identificato una serie di azioni dell'organizzazione che, in base ai risultati degli studi da loro condotti, hanno la potenzialità di portare alla soddisfazione del cliente, o

addirittura a deliziarlo, a seguito di un failure nell'erogazione del servizio ("*single failure scenario*"), o dopo un failure nella recovery stessa ("*double deviation scenario*").

Tali azioni sono evidenziate in **Figura 3.3**:

	Satisfy	Delight
Single deviation scenario	Put it right Quickly Modest apology Written confirmation Deal with third party Refund costs incurred Assure not happen again	Put it right Quickly Modest apology Written confirmation Deal with third party Refund costs incurred Assure not happen again Follow up call or letter Apologise by letter
Double deviation scenario	Staff to 'put themselves out' Put it right better/faster Involve higher authority Provide compensation Managerial apology Written assurance Written explanation	not possible

Figura 3.3: Conseguenze delle azioni di recovery in vari scenari;

Fonte: Johnston and Fern, 1999

Quanto emerge è che, se dopo un singolo failure un'oculata progettazione ed esecuzione della service recovery può portare anche al già citato service recovery paradox, con clienti deliziati dal servizio, un tale risultato non può essere raggiunto in nessun modo dall'organizzazione in caso di doppio failure. Questa è una situazione tutt'altro che infrequente: Hart *et al.* (1990) riportano infatti che, in base ai risultati di loro studi, in oltre la metà dei casi da loro analizzati

gli sforzi dell'organizzazione per rispondere ai reclami hanno portato a rinforzare l'insoddisfazione dei clienti e le reazioni negative che avevano di fronte al primo failure. In linea con tali risultati, Tax and Brown (1998) sottolineano che *"the majority of customers are dissatisfied with the way companies resolve their complaints"*, ed il risultato della service recovery è quindi un'amplificazione dell'insoddisfazione del cliente.

Tale difficoltà ad arrivare ad una service recovery di successo deriva, secondo Michel *et al.* (2009), dalla difficoltà ad integrare le prospettive di customer, process ed employee recovery, nonché dal fatto che la "zona di tolleranza" dei clienti, ovvero il range di outcome che i clienti considerano accettabili rispetto alle loro aspettative sul servizio, è molto più stretta quando questi vanno a valutare una service recovery rispetto ad una normale erogazione del servizio.

Sarà quindi fondamentale per le organizzazione prevedere una progettazione ed esecuzione della service recovery centrata sulle specifiche esigenze del cliente, in quanto *"you will be forgiven, but usually only once"* (Michel *et al.*, 2007 e 2009).

3.2.2 PROCESS RECOVERY

Il miglioramento dei processi e della performance aziendale nell'erogazione del servizio a seguito di una service recovery non sono soltanto di primaria importanza per l'azienda stessa, ma anche per i clienti.

In molti casi, infatti, un rimborso o una compensazione generica non sono un requisito primario dei clienti che avanzano un reclamo, come emerge dai risultati di sondaggi ed indagini riportati da Johnston and Michel (2008). Quando emerge un problema, i clienti piuttosto vogliono, al di là delle scuse dell'organizzazione e di una soluzione al failure specifico, che il sistema sia opportunamente migliorato con l'eliminazione delle cause alla base del problema stesso (Michel *et al.*, 2007) , in modo che non si ripeta più in futuro, e tali sforzi di miglioramento possono arrivare a soddisfare e dare un'impressione positiva al cliente anche maggiore di una generica compensazione (Hart *et al.*, 1990).

Hart *et al.* (1990) parlano di questo in termini di "*closing the loop*": comunicando ai clienti che abbiano avanzato un reclamo qualsiasi miglioramento o modifica apportata ai processi grazie alle informazioni ricavate dal reclamo stesso, si farà sentire il cliente parte di un "*gruppo esteso di controllo qualità*", legando il cliente all'organizzazione e con un impatto positivo sulla sua soddisfazione. Al contrario, l'impressione che, a seguito di una recovery fallita, l'organizzazione non abbia modificato i processi ed apportato miglioramenti per evitare che il failure si ripeta, può indispettire i clienti anche più del fatto la loro service recovery specifica non è andata per il meglio (Michel *et al.*, 2007; Johnston and Clark, 2005).

- **Process Improvement**

Dal punto di vista delle operations, un obiettivo chiave della service recovery è quindi quello di utilizzare le informazioni raccolte dal failure e dalle sue conseguenze per guidare il miglioramento all'interno dell'organizzazione (Tax and Brown, 1998), focalizzando l'attenzione del management sulle specifiche aree problematiche. È possibile infatti analizzare le informazioni derivanti dai reclami dei clienti e dai failures per capire quali siano i processi o le inefficienze che li hanno causati, indicando alle organizzazioni le basi e i punti deboli da cui partire per migliorare la performance attuale e futura dei processi e dell'azienda nel suo complesso, con un impatto positivo sulla soddisfazione futura dei clienti. (Johnston and Clark, 2005; Tax and Brown, 1998).

L'apprendimento dai failures inoltre sposta la service recovery dall'essere un'attività transazionale, improntata solamente al recuperare la soddisfazione del cliente a seguito dello specifico failure, ad essere vista come un'attività manageriale strategica che ha la potenzialità di migliorare i processi e i sistemi aziendali, per assicurare la soddisfazione futura dei clienti e nonché il miglioramento della performance e la riduzione dei costi (Michel *et al.*, 2007; Johnston, 2001). Tale prospettiva è supportata anche da Brown *et al.* (1996), che sottolineano come l'apprendimento dagli errori e dai failures può portare ad un miglioramento della service delivery stessa e quindi ad una migliore percezione da parte dei clienti della qualità generale del servizio. Questo avrà un impatto sulla soddisfazione generale del cliente, e favorirà lo sviluppo di relazioni di lungo periodo tra il cliente e l'organizzazione, secondo il modello in **Figura 3.4**.

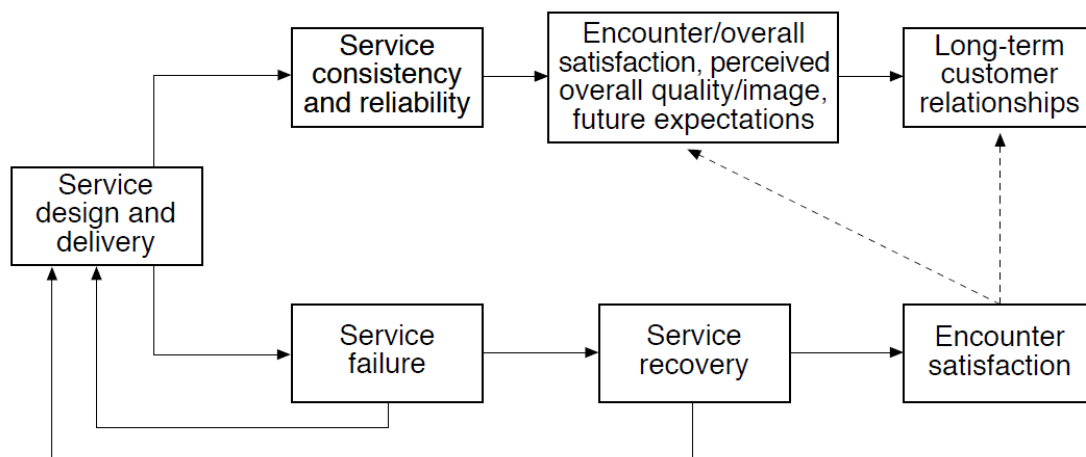


Figura 3.4: Relationship-focused service recovery;

Fonte: Brown *et al*, 1996.

Spreng *et al.*(1995) puntualizzano come nonostante il fatto che le service recovery possono comportare un costo anche significativo, queste dovrebbero essere viste come opportunità per apportare miglioramento alla performance ed ai processi dell'organizzazione, con un impatto quindi non solo sul breve periodo (la soddisfazione del cliente nel caso specifico), ma sulla performance di lungo periodo dei processi aziendali.

D'altro canto, l'apprendimento dai failures può essere considerato anche più importante del riottenere la soddisfazione dei clienti risolvendo i loro particolari problemi. Il miglioramento dei service processes infatti, che influenzano la soddisfazione generale dei clienti anche in condizioni di normale erogazione del servizio, rappresenta lo strumento più efficace per ottenere un vantaggio finanziario dalla recovery (Johnston and Michel 2008; Michel *et al.*, 2009)

3.2.3 EMPLOYEE RECOVERY

Un ruolo fondamentale per il successo della service recovery è giocato dal personale di front-line (Bitner *et al.*, 1990; Bowen and Johnston, 1999; Yavas *et al.*, 2003), che deve trattare direttamente con i clienti che lamentano un disservizio. Come riportato da Hart *et al.*(1990), “*service recovery ultimately rests on the shoulders of employees on the front line*”.

I dipendenti devono saper gestire le richieste più o meno pressanti dei clienti tenendo conto delle politiche aziendali, delle specificità del failure e delle procedure di recovery. La gestione operativa della service recovery può tuttavia tradursi in un’attività molto stressante per i membri dello staff impegnati in essa.

Il personale front-line che si trova a gestire i clienti che lamentano un disservizio potrebbe infatti provare un sentimento di frustrazione ed irritazione non solo per il fatto stesso che si è verificato un failure, ma anche per lo stress legato al dover trattare con clienti insoddisfatti e mal disposti verso l’organizzazione, o comunque molto più coinvolti sul piano emozionale nella recovery rispetto ad una normale erogazione del servizio (Yavas *et al.*, 2003).

Molto spesso infatti il cliente, insoddisfatto o arrabbiato nei confronti dell’organizzazione nel suo complesso a seguito di un service failure, sarà portato a “*shoot the messenger*” (Bhandari *et al.*, 2007), ovvero a riversare questi sentimenti negativi sul personale che si troverà a gestire direttamente la service recovery, indipendentemente dal fatto che questi abbia o meno responsabilità diretta sul failure o sul

disservizio (Michel *et al.*, 2007; Bitner *et al.*, 1994). Questo sarà chiaramente una fonte di stress primaria per i dipendenti front-line, soprattutto se dovranno gestire recovery successive a failure generati da altri all'interno dell'organizzazione, o dal cliente stesso.

Il personale, inoltre, spesso non ha l'autonomia decisionale, le risorse o l'addestramento per gestire al meglio ogni processo di service recovery, e si trova dunque nell'incapacità di offrire una soluzione opportuna al cliente (Bitner *et al.*, 1994; Bowen and Johnston, 1999). Lo stress aumenterà ulteriormente quindi nel momento in cui la particolare situazione operativa richieda, nella percezione del dipendente stesso, delle competenze, mezzi o capacità non a sua disposizione.

Martinko and Gardner (1982) definiscono tale sensazione di alienazione, indotta da ripetute situazioni di stress ed impotenza nei confronti del processo, come "*learned helplessness*". Questa si verifica nel momento in cui i dipendenti maturino la convinzione che il raggiungimento dell'obiettivo del processo di recovery sul cliente, e quindi la sua soddisfazione, è indipendente dalla loro azione personale, ovvero che non hanno alcun controllo sul processo stesso e i suoi esiti finali (Bowen and Johnston, 1999).

L'alienazione nei dipendenti derivante da questo sentimento di impotenza sarà amplificata nel caso lo staff percepisse che il management non stia facendo niente per migliorare tale situazione di disagio (Bowen and Johnston, 1999), senza alcuna iniziativa di employee recovery, e quindi senza alcun supporto attivo ai dipendenti in questo stato di impotenza e prostrazione.

Questo stato d'animo avrà numerose conseguenze negative, come una cattiva propensione verso il lavoro, minore coinvolgimento organizzativo, elevati tassi di turnover, assenteismo e defezioni da parte dei dipendenti, con un possibile impatto negativo anche per la loro stessa salute (Bowen and Johnston, 1999; Martinko and Gardner, 1982)

Ci saranno tuttavia anche conseguenze nel modo in cui i dipendenti si rapporteranno con i clienti, inducendoli a ad un atteggiamento passivo ed ostile nei loro confronti, nonché a vari comportamenti inappropriati, come il dimostrarsi di scarso aiuto e supporto al cliente, l'agire senza creatività, basandosi solo rigidamente sulle procedure, o l'essere ritrosi e distaccati (Bowen and Johnston, 1999).

In casi estremi di frustrazione e di atteggiamento malevolo nei confronti dell'organizzazione, Michel *et al.* (2007) suggeriscono come i dipendenti possano arrivare addirittura al "*service sabotage*", ribellandosi contro l'organizzazione e la loro situazione con una volontaria pessima performance lavorativa o provocando dei *service failure* di proposito.

Tale stato d'animo dei dipendenti avrà quindi un impatto sulla gestione non soltanto della *service recovery* da parte dello staff, ma anche della normale *service delivery*. Il legame tra atteggiamento dei dipendenti e soddisfazione dei clienti nel processo è stato dimostrato in numerosi studi. Bitner *et al.* (1990), in particolare, riportano come in ben il 42,9% dei casi in cui i clienti si sono dichiarati insoddisfatti a seguito di una *service recovery*, tale insoddisfazione è stata il risultato di

personale operativo scarsamente disponibile e mal disposto nei confronti del cliente.

Con riferimento alla gestione della service recovery, Bowen and Johnston (1999) hanno introdotto il concetto di “**employee recovery**”, definito in termini di “**internal service recovery**”. Per internal service recovery si intendono tutte quelle attività che l’organizzazione intraprende per arrivare ad una recovery dei dipendenti a diretto contatto con i clienti, che in tale ottica sono visti come clienti interni, su cui il management deve realizzare una “customer recovery” allo stesso modo dei clienti esterni.

Se da un lato infatti le organizzazioni hanno in genere chiaro l’obiettivo di “customer recovery”, intesa come recupero della soddisfazione del cliente a seguito di un failure per ottenerne la loyalty e il riacquisto, poche organizzazioni considerano la necessità di una completa “employee recovery”, ovvero di fornire un supporto pieno ai dipendenti che hanno il difficile ruolo di trattare con i clienti che hanno subito un disservizio, mettendoli nelle condizioni di fare il loro lavoro al meglio.

- **Come arrivare all’Employee Recovery**

Un elemento fondamentale per ottenere una buona employee recovery è la progettazione e l’implementazione di processi e procedure per la gestione dei reclami che siano semplici, in grado di soddisfare i clienti e che diano linee guida per la gestione dei vari tipi di failures che possono incorrere nella service delivery.

Processi così definiti porteranno i dipendenti ad avere un maggior controllo sui processi e migliore capacità di gestire situazioni difficili, facilitando il lavoro e riducendo lo stress percepito. Le caratteristiche del processo di gestione reclami hanno infatti una fortissima influenza sull'atteggiamento ed il morale dei dipendenti (Johnston, 2001).

Per un'efficace employee recovery inoltre, non deve mai mancare il supporto del management ed organizzativo ai dipendenti a diretto contatto con i clienti, che saranno i primi a gestire la service recovery. Bowen e Johnston (1999) riportano come una cultura organizzativa di apertura verso il cliente, la partecipazione del personale al processo decisionale ed un atteggiamento empatico e di “*social support*” del management nei confronti dei dipendenti front-line hanno un ruolo primario nel moderare l'insorgere dello stress e i suoi effetti negativi.

Hart *et al.* (1990) suggeriscono inoltre che se da un lato i dipendenti in front-line dovranno saper gestire le regole e la routine della service delivery senza scostarsi da essa in condizioni “normali” di erogazione del servizio, dovranno essere in grado anche di prendere iniziative autonomamente e agire al di fuori dalle procedure e dai normali schemi nel momento in cui si verifichi un service failure, per rispondere nel modo migliore alle specifiche esigenze del cliente. Per dare i mezzi e le competenze ai dipendenti di fare ciò, sarà importante prevedere un opportuno training a tali dipendenti, garantendo loro l'autorità, la responsabilità, gli incentivi ed il livello di empowerment (Bhandari *et al.*, 2007; Bowen and Johnston, 1999; Brown *et al.*, 1996; Lin, 2009; Yavas *et al.*, 2003) necessari per gestire tali situazioni al meglio.

Tali iniziative daranno ai dipendenti una maggiore percezione di controllo sul processo di recovery, riducendo la sensazione di “*helplessness*” e di frustrazione, e nel contempo garantiranno un maggiore coinvolgimento organizzativo del personale, migliori performance lavorative, una riduzione dell’assenteismo ed un aumento della staff loyalty e retention (Johnston, 2001).

3.2.4 IMPATTO FINANZIARIO DELLA SERVICE RECOVERY

Una buona gestione dei service failures attraverso opportune procedure di service recovery può avere un forte impatto positivo sulla performance finanziaria aziendale, in termini di aumento dei profitti e di riduzione dei costi associati ai processi (Johnston, 2001). Come riportato da Tax and Brown (1998), “*the relationship between service recovery and profit can be clearly seen by examining the service profit chain*”.

Il complaint management tuttavia non è chiaramente un’attività che genererà un beneficio finanziario diretto, bensì saranno i risultati di una customer recovery di successo in termini di customer, process ed employee recovery ad avere implicazioni positive sulla performance finanziaria aziendale (Stone, 2011).

Johnston and Michel (2008), nel modello in figura, collegano le procedure di recovery ai 3 outcomes della recovery stessa, e quindi alla performance finanziaria generale che sarà influenzata da tutti questi outcomes.

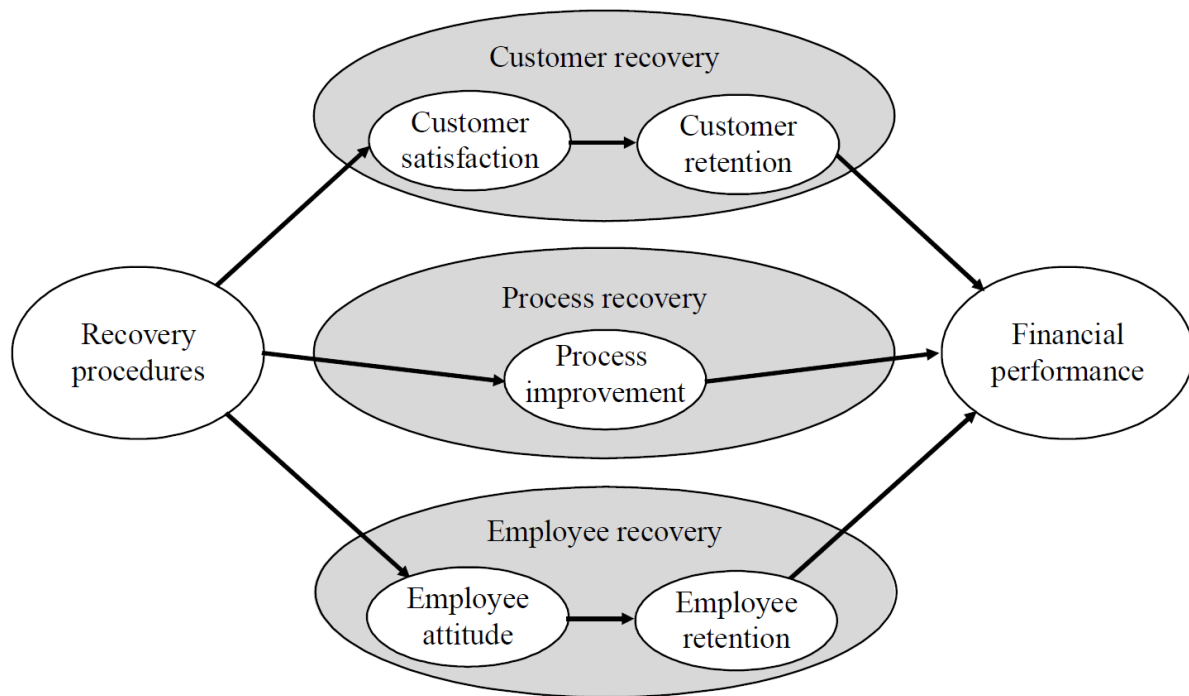


Figura 3.5: Service Recovery Outcomes e Financial Performance;

Fonte: Johnston and Michel, 2008.

In particolare, soddisfare, o deliziare, i clienti a seguito di un service failure (**customer recovery**) attraverso opportune service recovery avrà un impatto diretto sulla customer loyalty e sulla customer retention, e può dunque avere un'influenza molto significativa anche sui profitti aziendali (Brown *et al.*, 1996; Johnston, 2001; Michel and Johnston, 1999; Tax and Brown, 1998), che sono strettamente legati a tali fattori.

Soprattutto in mercati fortemente competitivi e maturi, il raggiungimento di una customer retention elevata e lo sviluppo di

relazioni di lungo periodo con i clienti sarà al centro di ogni strategia aziendale (Blodgett *et al.*, 1997). In questo senso, il complaint management può essere considerato “*an essential component of defensive marketing*” (Knox and Van Oest, 2010), in quanto, se da un lato l’obiettivo di una “*zero-defect*” service delivery è irrealizzabile, un’opportuna strategia di service recovery può invece arrivare ad una “*zero-defections*” dei clienti (Bowen and Johnston, 1999). Nessun business può infatti permettersi di perdere un cliente senza aver fatto tutto quanto possibile per mantenerlo, se non altro per il fatto che generalmente, per la ricerca di nuovi clienti si incorrono in extra-costi molto superiori a quelli associati al mantenimento di un cliente (Boshoff *et al.*, 2005; Johnston, 2001; Spreng *et al.*, 1995). Hart *et al.* (1990), in particolare, puntualizzano che il costo per rimpiazzare un cliente perso può essere anche 5 volte superiore al costo necessario per mantenerlo.

La perdita di un cliente insoddisfatto a seguito dell’erogazione del servizio o di una service recovery fallita, inoltre, potrebbe contribuire ad innescare un passaparola negativo (Blodgett *et al.*, 1994; Johnston, 1998), influenzando negativamente l’immagine aziendale e portando altri potenziali clienti a preferire altri service providers, con ripercussioni negative per la performance finanziaria aziendale ancor più gravi rispetto al mancato profitto legato alla perdita del cliente stesso (Johnston, 2001). Johnston (1998) suggerisce come ci sia un chiaro nesso tra l’intensità dell’insoddisfazione del cliente ed il suo comportamento. In particolare, l’autore sottolinea come un cliente molto insoddisfatto potrebbe non solo abbandonare l’organizzazione,

ma impegnarsi attivamente in azioni di “*mismarketing*” e passaparola negativo che allontaneranno molti potenziali clienti dall’organizzazione ed i suoi servizi.

Considerando quindi quanto può costare e le ripercussioni negative che si possono avere a seguito della perdita di un cliente insoddisfatto, e quindi di una cattiva customer recovery, “*nessuno sforzo per arrivare alla recovery può essere considerato troppo estremo*” (Hart *et al.*, 1990).

Per massimizzare i benefici finanziari che possono derivare dal complaint management tuttavia, Johnston (2001) suggerisce che le procedure e le azioni di service recovery si dovrebbero focalizzare soprattutto sulla process ed employee recovery, piuttosto che sulla customer recovery.

Un’efficace **process recovery** avrà infatti una netta influenza sulla performance finanziaria (Johnston, 2001). Utilizzando le informazioni ricavate dai reclami si potranno individuare le cause profonde dei service failure e migliorare i processi aziendali. Questo può portare ad un miglioramento della performance e alla riduzione dei costi operativi dei processi stessi nel lungo periodo. Tali miglioramenti porteranno inoltre a ridurre l’incidenza di errori e failure nell’erogazione del servizio, e quindi anche alla riduzione dei costi associati all’insorgere di questi errori, che potranno essere costi diretti, come nel caso di garanzie che prevedano un rimborso al cliente, ma anche costi legati all’impegno delle risorse dell’organizzazione nella loro gestione (Hart *et al.*, 1990).

Il miglioramento della performance di lungo periodo dei processi aziendali inoltre si tradurrà in clienti più soddisfatti dal servizio stesso, con chiari vantaggi in termini di customer loyalty e retention e quindi di performance finanziaria.

Una **employee recovery** di successo infine, che assicuri allo staff front-line il pieno supporto dell'organizzazione e del management, un livello di autorità ed empowerment adeguato alle mansioni ed implementi dei processi e procedure di gestione dei reclami che siano "*staff-friendly*", porterà ad una migliore soddisfazione e retention dei dipendenti (Johnston and Michel, 2008).

Tale miglioramento nelle condizioni di lavoro e riduzione dello stress percepito porteranno ad una maggiore soddisfazione dello staff, maggiore coinvolgimento organizzativo, migliori performance lavorative, riduzione dell'assenteismo ed aumento della staff loyalty, e quindi riduzione del turnover. Tutti elementi che hanno un impatto positivo sulla performance finanziaria aziendale (Johnston, 2001).

Molte organizzazioni vedono il complaint management come un costo affondato, e non come una potenziale fonte di profitto (Stone, 2011), e come tale la recovery tende ad essere focalizzata nel fornire una risposta circostanziata e di breve periodo ai clienti che hanno subito un service failure, senza implicazioni strategiche. Le procedure di recovery dovrebbero essere considerate piuttosto come un importante driver della prestazione finanziaria aziendale, visto l'impatto significativo che tutti gli outcome della service recovery hanno su questa.

Per dare una misura quantitativa dell'impatto potenziale della gestione dei reclami sulla performance finanziaria aziendale, è significativo il risultato, riportato da Tax and Brown (1998), di una serie di studi sul return on investments nel complaint management di numerose industrie, che vanno dalle vendite al dettaglio ai servizi bancari. Tali studi, riportano come gli investimenti effettuati dalle organizzazioni nella service recovery hanno sempre avuto un ritorno molto positivo, che si colloca in un range tra il 30 ed il 150%.

3.3 PROGETTARE LA SERVICE RECOVERY

In questa sezione verranno analizzati vari concetti ed indicazioni utili per la progettazione del processo di service recovery rintracciate in letteratura.

Innanzitutto, sarà analizzato come molti autori suggeriscano di considerare la service recovery come un servizio a sé stante, su cui i clienti riverseranno delle aspettative che influenzeranno in modo determinante sia il modo in cui dovrà essere progettato il processo di recovery, che il giudizio dei clienti sul processo stesso. Tale valutazione infatti sarà effettuata dai clienti secondo meccanismi e modalità simili rispetto ad una service delivery "normale", ma giocherà un ruolo determinante per la soddisfazione del cliente ed il suo comportamento post-recovery anche la "*perceived justice*" del cliente nella recovery, concetto trattato nel successivo paragrafo.

Infine, saranno presentate varie linee guida proposte in letteratura per lo sviluppo e la definizione del processo di service recovery.

3.3.1 SERVICE RECOVERY COME SERVIZIO

I clienti hanno delle aspettative riguardo al servizio prima della sua erogazione, su quella che sarà la service experience e i service outcomes. Secondo il modello di comportamento proposto dalla “*disconfirmation theory*” (Johnston and Clark, 2005), tali aspettative costituiranno il termine di paragone in base a cui valutare il service encounter, e la soddisfazione finale del cliente dipenderà dai risultati effettivi del servizio in termini di experience ed outcome rispetto alle aspettative.

Bhandari *et al.* (2007) suggeriscono che le attività di service recovery dovrebbero essere considerate come un service encounter a se stante, per il quale valgono quindi le stesse considerazioni.

Nel momento in cui si verifica un service failure, le aspettative del cliente riguardo al servizio saranno deluse. I clienti si formeranno quindi un nuovo insieme di aspettative riguardo a come l'erogazione del servizio dovrebbe continuare, e quindi su quelli che dovranno essere gli outcomes della service recovery (Kelley and Davis, 1994).

Varie fonti in letteratura riportano numerosi fattori che influenzano le **aspettative** che i clienti riversano **sulla service recovery**:

Esperienza passata del cliente di precedenti erogazioni del servizio (Bhandari *et al.*, 2007; Boshoff *et al.*, 2005). Un cliente di lungo corso,

con varie esperienze passate, potrebbe essere più tollerante rispetto ad un failure dell'azienda, mentre per un cliente alla prima erogazione del servizio un failure potrebbe avere conseguenze più gravi (Stone, 2011);

Aspettative riversate dal cliente sul servizio iniziale, che ha registrato il failure (Bhandari *et al.*, 2007). Per servizi di qualità "nominale" superiore, i clienti avranno aspettative di recovery più elevate (McDougall and Levesque, 1999). La qualità percepita del servizio iniziale avrà un ruolo primario nell'influenzare le aspettative di recovery soprattutto per clienti che non abbiano mai avuto failure in precedenza con l'organizzazione (Kelley and Davis, 1994).

Le caratteristiche e la gravità del service failure occorso, nonché le sue conseguenze per il cliente (Boshoff *et al.*, 2005; Hart *et al.*, 1990; Johnston and Fern, 1999);

- Caratteristiche individuali del cliente e fattori culturali (Bhandari *et al.*, 2007);
- Livello di insoddisfazione del cliente (Johnston, 1998; Johnston and Fern, 1999);
- Service failure subiti dal cliente in passato, e precedenti recovery experiences, anche per servizi o in settori differenti (Bhandari *et al.*, 2007);
- Natura e caratteristiche del rapporto del cliente con l'organizzazione (Bhandari *et al.*, 2007). Un cliente fedele e con un rapporto di lungo periodo con l'organizzazione potrebbe aspettarsi un trattamento di riguardo nella recovery (Boshoff *et al.*, 2005; Hedrick *et al.*, 2007; Stone, 2011);

- Caratteristiche e common practices di recovery del settore specifico in cui opera l'organizzazione (Bhandari *et al.*, 2007);
- I costi di transazioni associati al servizio (Bhandari *et al.*, 2007);
- La disponibilità di service providers alternativi e i costi di switching (Bhandari *et al.*, 2007).

Per arrivare ad una service recovery di successo sarà quindi necessario analizzare le aspettative dei clienti a seguito di un failure, e in base a queste progettare la recovery stessa.

La valutazione dell'efficacia della service recovery da parte del cliente, e quindi la sua soddisfazione, dipenderanno infatti da quanto gli outcomes della service recovery incontreranno tali aspettative, allo stesso modo in cui avviene per service encounters "normali".

Tale dinamica è illustrata dal modello proposto da Bhandari *et al.* (2007) (**Fig. 3.6**), in cui la soddisfazione del cliente a seguito della recovery si va a collocare in un continuum che va da una zona di insoddisfazione, passando per una zona di tolleranza ad una di soddisfazione. Il livello di soddisfazione del cliente a seguito della recovery, e quindi il livello di customer recovery raggiunto, si tradurrà poi in un range vario di customer outcomes.

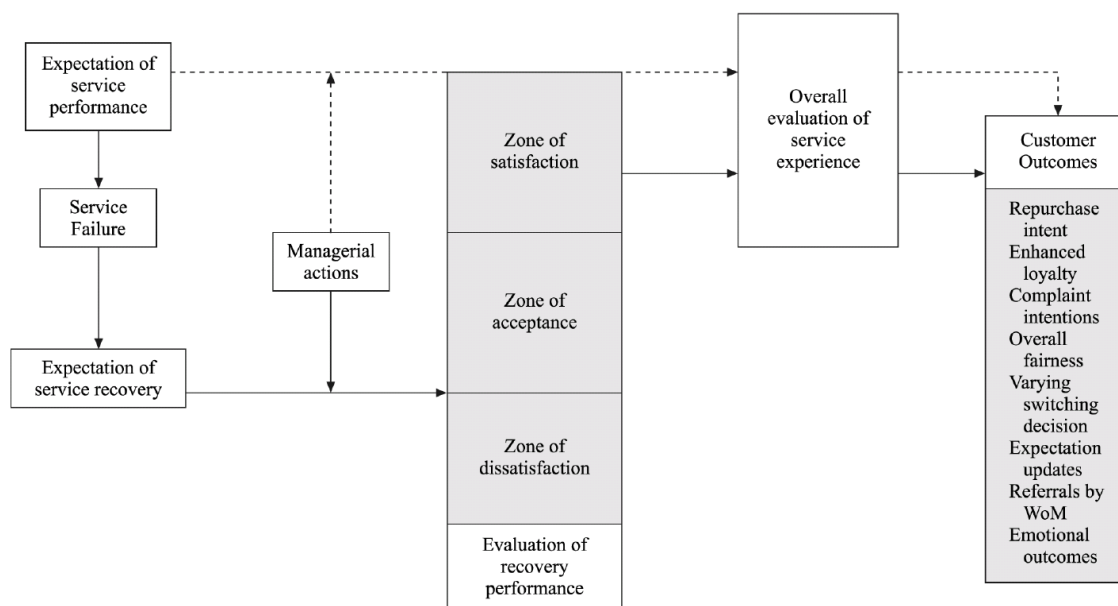


Figura 3.6: Modello di valutazione del servizio e della service recovery da parte del cliente;

Fonte: Bhandari *et al.*, 2007.

3.3.2 PERCEIVED JUSTICE

Successivamente ad un disservizio o un service failure ogni cliente avrà la percezione, più o meno marcata, di aver subito un' "ingiustizia", o comunque di non essere stato trattato dall'organizzazione nel modo più "corretto" ("fair") (Michel *et al.*, 2008 e 2009). Un elemento critico nella valutazione della service recovery sarà quindi anche come questa riuscirà a riparare a questa ingiustizia nei confronti del cliente (Blodgett *et al.*, 1997; Michel *et al.*, 2009; Tax and Brown, 1998). La **"giustizia percepita"** ("perceived justice") dal cliente ha tre dimensioni principali, ovvero la giustizia distributiva ("distributive justice"), procedurale ("procedural justice") e interrelazionale ("interactional

justice”). La service recovery dovrà essere progettata in modo da ristabilire la giustizia percepita agendo su tutte le sue dimensioni.

Nel contesto di un reclamo, la **giustizia distributiva** è l’*“outcome justice”* (Michel *et al.*, 2009), e si riferisce alla valutazione del cliente dell’adeguatezza della soluzione proposta o dell’outcome tangibile offerto dall’organizzazione (Blodgett *et al.*, 1997; Tax and Brown, 1998). I clienti si aspettano di essere compensati a seguito di un failure (Tax and Brown, 1998), e l’organizzazione può arrivare a questo con varie iniziative, come rimborsi, crediti o sostituzioni. Una recovery sarà valutata in modo favorevole da questo punto di vista se la compensazione sarà ritenuta commisurata ai costi e ai disagi sostenuti dal cliente stesso (tempo perso, prezzo pagato per il servizio, conseguenze negative legate al failure) (Blodgett *et al.*, 1997; Hocutt *et al.*, 2006). La valutazione di quale sia una “giusta compensazione” da parte dell’organizzazione dipende tuttavia anche dal livello di insoddisfazione del cliente (Hocutt *et al.*, 2006): per clienti non molto insoddisfatti, potrebbero non essere nemmeno strettamente necessaria una compensazione, o comunque sarà sufficiente rimborsare i costi tangibili. Per failure molto gravi invece, con pesanti conseguenze sul cliente, sarà necessaria un *“value added atonement”* (Hocutt *et al.*, 2006) da parte dell’organizzazione.

La **giustizia procedurale** fa riferimento alla *“process fairness”* (Michel *et al.*, 2009), e quindi a come sono percepite le procedure ed i sistemi utilizzati nel processo di service recovery (Tax and Brown, 1998). In un service encounter, quale è la service recovery, le caratteristiche e le modalità di gestione del service process impattano direttamente sulla

valutazione del servizio del cliente, in primo luogo perché generalmente il cliente è coinvolto direttamente nel processo e ha quindi elevata visibilità di questo (Michel *et al.*, 2009). Elementi considerati saranno l'imparzialità e l'obiettività del processo, la sua flessibilità ed efficienza ed il fatto che il cliente possa dare suggerimenti ed input ("*customer voice*") su come la recovery dovrebbe procedere (Blodgett *et al.*, 1997; Tax and Brown, 1998; Hocutt *et al.*, 2006; Stone, 2011). Blodgett *et al.* (1997) e Tax and Brown (1998) sottolineano, tuttavia, come nel contesto di un reclamo fattori primari saranno la rapidità con cui la service recovery è portata a termine e la rapidità di risposta dell'organizzazione, in quanto tempi lunghi ed attese non faranno altro che amplificare l'insoddisfazione del cliente e la sua percezione di ingiustizia, soprattutto nel caso in cui la responsabilità di tali attese sia imputabile direttamente all'organizzazione o a scarsa attenzione verso il cliente. Per ridurre i tempi e facilitare le comunicazioni con il cliente sarà importante che a gestire il reclamo sia la prima persona contattata dal cliente (Tax and Brown, 1998), che dovrà avere un livello di empowerment, competenza ed autorità tali da poter gestire la recovery al meglio (Hocutt *et al.*, 2006).

La **giustizia interrelazionale**, infine, si focalizza nel modo in cui viene trattato il cliente nella recovery (Blodgett *et al.*, 1997; Hocutt *et al.*, 2006). È definita anche come "*interpersonal fairness*" (Michel *et al.*, 2009), ovvero come la valutazione della correttezza e della qualità dei rapporti umani tra il cliente e i membri dell'organizzazione durante il processo di recovery (Tax and Brown, 1998). Fondamentali in questo

senso saranno la cortesia e lo spirito di collaborazione del personale, l'empatia dimostrata, l'offerta di spiegazioni esaurienti e sollecite, l'onestà ed il rispetto (Blodgett *et al.*, 1997; Hocutt *et al.*, 2006; Tax and Brown, 1998). Altri fattori particolarmente importanti in un reclamo saranno l'assunzione di colpa da parte dell'organizzazione, e l'offerta di scuse (Blodgett *et al.*, 1997; Hocutt *et al.*, 2006).

Nonostante le 3 dimensioni di giustizia possano essere considerate in modo indipendente, la loro combinazione determinerà la giustizia percepita dal cliente globalmente nel processo di recovery, e quindi la sua valutazione ed il suo comportamento post-recovery, in primo luogo per quanto concerne l'intenzione di riacquisto e il passaparola (Blodgett *et al.*, 1993).

Secondo Blodgett *et al.* (1997), l'interactional justice ha un'influenza significativamente maggiore delle altre sui comportamenti post-recovery del cliente. Inoltre, risulta che elevati livelli di interactional possono, in tutto o in parte, compensare una scarsa distributive justice. Clienti a cui sia stata offerta una compensazione molto ridotta, ma che siano stati trattati con il massimo rispetto e cortesia, potranno dare valutazione comunque positiva della recovery. Al contrario, nel caso invece di un trattamento irrispettoso o rude nel processo di recovery, anche a fronte di una compensazione molto generosa la valutazione del processo sarà molto negativa, e si avrà una forte tendenza al cambio di service provider e al passaparola negativo (Blodgett *et al.*, 1997; Tax and Brown, 1998). In questo senso, Blodgett *et al.* (1997) suggeriscono di vedere la giustizia interrelazionale come un fattore di "cutoff" rispetto alla giustizia distributiva, vale a dire che se il cliente dovesse

percepire un livello di interactional justice molto basso, non prenderà nemmeno in considerazione la distributive justice, cioè la compensazione offerta dall'organizzazione non avrà peso nella sua valutazione complessiva. In questo caso, l'offerta di compensazioni tangibili avrà come solo risultato un aumento dei costi per l'organizzazione, senza alcun vantaggio in termini di soddisfazione dei clienti (Hocutt *et al.*, 2006).

Tali risultati sono in linea con gli studi di Bitner *et al.* (1990), che evidenziano come i rapporti interpersonali con i dipendenti siano fondamentali nel modellare la soddisfazione dei clienti nella service experience, e quindi anche nella service recovery. Questo sottolinea ancora un volta l'importanza del ruolo del personale front-line nella gestione della recovery stessa.

3.3.3 DEFINIRE IL PROCESSO DI SERVICE RECOVERY

Nonostante la service recovery possa essere considerata un service encounter indipendente, la pianificazione delle azioni di recovery da parte dell'organizzazione sarà probabilmente più complessa della progettazione di una "normale" service delivery (Bhandari *et al.*, 2007). La maggiore complessità deriva dal fatto che il failure può avere luogo in vari momenti diversi nell'erogazione del servizio, avere una gravità diversa ed essere dovuto a cause molto differenti, ma anche per il fatto che nella formazione aspettative dei clienti riguardo alla specifica recovery hanno un ruolo primario anche aspetti legati alla specificità del cliente e del suo rapporto con l'organizzazione.

Risulterà dunque in genere difficile sviluppare un approccio sistematico o standardizzato alla gestione del processo service recovery, che è spesso di natura non-routine (Kelley and Davis, 1994), e la recovery dovrà essere pertanto definita sulle caratteristiche del caso specifico (McDougal and Levesque, 1999). Sarà opportuno piuttosto definire delle linee guida nella gestione dei vari tipi di failures (Tax and Brown, 1998), garantendo ai dipendenti che dovranno gestire operativamente la recovery l'autorità e l'empowerment per definire e presentare la soluzione che meglio risponda alle specifiche aspettative individuali del cliente (Bitner *et al.*, 1990).

Esistono tuttavia numerosi contributi in letteratura che si focalizzano sulle procedure ed le linee guida da seguire per arrivare ad una service recovery di successo.

In particolare, Johnston and Michel (2009) propongono un processo di **customer recovery** che si articola in 7 fasi fondamentali:

1. **Acknowledgement.** Riconoscere, da parte del service provider, il fatto che c'è stato un problema. La percezione da parte del cliente di essere ignorato dallo staff o dall'organizzazione può essere una fonte di insoddisfazione primaria (Johnston and Clark, 2005);
2. **Empathy.** Capire ed analizzare il problema dal punto di vista del cliente;
3. **Apology.** Le scuse dell'organizzazione al cliente a seguito del failure. Talvolta, nei casi in cui il cliente non sia particolarmente

insoddisfatto, una scusa scritta o una telefonata di scuse da parte del management possono essere sufficienti per ripristinare la soddisfazione del cliente, se non addirittura a deliziarlo (Hart *et al.*, 1990; Johnston and Clark, 2005; Johnston and Fern, 1999).

Bhandari *et al.* (2007) indicano 3 motivi principali per cui le scuse dell'organizzazione sono un passaggio molto importante nella customer recovery:

- I. Consentono all'organizzazione di dare una risposta immediata, seppur non definitiva, al cliente, riducendone in questo modo l'ansia e l'insoddisfazione;
 - II. Danno una dimostrazione di buona volontà al cliente, e del fatto che l'organizzazione si preoccupa del suo stato;
 - III. Le scuse possono attenuare la rabbia del cliente;
4. **Own the problem.** Farsi carico delle richieste del cliente e della risoluzione del problema da parte dello staff. In questo modo il cliente non si sentirà "abbandonato a se stesso", e anzi sarà spinto a supportare attivamente lo staff, innescando un ciclo positivo ed un legame tra il cliente ed il dipendente (Johnston and Clark, 2005).

In caso di service failure particolarmente gravi, i clienti aspettano che sia una figura senior a gestire direttamente il problema e trovare una soluzione. Questo dovrebbe essere previsto dal sistema, indipendentemente dal fatto che il dipendente che ha raccolto il reclamo sia in grado e abbia le

competenze per gestire autonomamente la recovery (Johnston and Clark, 2005; Johnston and Fern, 1999);

5. **Fix the problem.** Risolvere, o almeno provare a farlo, il problema del cliente. Come già detto, laddove l'insoddisfazione del cliente sia particolarmente elevata, sarà opportuno che ad occuparsi della risoluzione sia un membro dello staff con elevata autorità, e che questo sia percepito dal cliente.

Per i clienti più insoddisfatti, o che abbiano avuto un failure particolarmente critico, una spiegazione scritta e dettagliata delle cause del problema e delle azioni intraprese per risolverlo potrebbe rivelarsi utile e necessaria. Una spiegazione dettagliata sarà comunque utile in tutti i casi di failure, in quanto, potenzialmente, può da sola portare a soddisfare il cliente o almeno mitigarne l'insoddisfazione (Bitner *et al.*, 1990). Sarà opportuno anche eseguire un follow-up con il cliente per verificare il successo delle soluzioni proposte (Bowen and Johnston, 1999; Johnston and Fern, 1999);

6. **Provide assurance.** Assicurare che il problema è stato risolto o che lo sarà a breve, in modo che non si ripeta ancora in futuro (Johnston and Fern, 1999);
7. **Provide compensation.** Offrire un rimborso o una compensazione, che può essere di tipo e significatività diversa in base alla criticità e alle conseguenze negative del problema. L'offerta di una compensazione tangibile tuttavia può talvolta tradursi in un costo per l'azienda senza alcun impatto positivo

sulla soddisfazione del cliente. Spesso infatti sarà sufficiente offrire una risoluzione pronta del problema, gestendo il processo di service recovery con la massima prontezza e cortesia da parte del personale, per arrivare alla completa soddisfazione del cliente, mentre sarà imprescindibile una compensazione sostanziosa solo nei casi più gravi di failure (Hocutt *et al.*, 2006; Johnston and Clark, 2005; Johnston and Fern, 1999).

Per arrivare ad un'efficace **process recovery**, Johnston and Michel (2009) suggeriscono invece un processo in 4 fasi:

1. **Data collection.** La process recovery deve partire dall'identificazione e dalla raccolta di informazioni riguardo ai service failure emersi dai reclami dei clienti o riscontrati dai dipendenti, in modo da rendere disponibile una quanto più grande possibile base di analisi su cui fare le successive valutazioni. Le metodologie più utilizzate in questa fase di raccolta dati sui service failure sono tecniche di *Total Quality Management (TQM)*, *Critical Incidents Technique* e l'utilizzo di *mystery shoppers* (Michel *et al.*, 2009).

Tax and Brown (1998) definiscono alcune linee guida da seguire per arrivare ad una "*best practice*" nell'identificazione dei failure. In particolare in questa fase sarà molto importante:

- definire dei performance standards, comunicabili anche ai clienti attraverso *service guarantees*, per evidenziare scostamenti tra ciò che i clienti devono aspettarsi e la reale performance aziendale, evidenziando quindi i failures;

- utilizzare supporti tecnologici opportuni, che facilitino la raccolta dati;
- assicurare che i dipendenti abbiano chiara l'importanza per l'organizzazione della service recovery;
- "educare" i clienti riguardo alle procedure per avanzare reclami o suggerimenti, incoraggiandoli a farlo;

2. **Data analysis.** In questa fase i dati raccolti sono resi disponibili ai managers che dovranno passare ad analizzarli, classificando i failures emersi ed identificando i problemi interni che li hanno generati, nonché le cause reali di tali problemi e i processi/operations responsabili di questi. Si definiranno quindi delle priorità di intervento in base alla gravità dei failures, le loro implicazioni sui clienti e la loro frequenza;

3. **Costing.** Identificati e classificati i problemi che hanno generato i failures, si passa a valutare i costi e implicazioni che può avere la modifica o il miglioramento dei processi. Tali valutazioni andranno effettuate in termini di costo dei processi stessi, di investimento necessario per l'implementazione e di potenziale vantaggio che tali modifiche possono apportare in termini di maggior soddisfazione dei clienti e di aumento della quota di mercato. L'obiettivo deve essere quello di identificare i process/quality improvements che avranno un impatto maggiore sulla profittabilità (Tax and Brown, 1998);

4. **Improvement.** Migliorare, laddove si ritenga opportuno, i processi operativi ed organizzativi, valutando l'impatto di tali

modifiche dopo la loro implementazione. Per problemi invece non risolvibili, o nel caso in cui questo sia ad esempio troppo costoso, sarò opportuno definire delle appropriate procedure per aiutare lo staff a gestire tali situazioni (Johnston and Clark, 2005).

- **Valutare il processo di recovery**

Johnston (2001) suggerisce 4 “*test acidi*” per valutare i processi di gestione reclami di un’organizzazione e verificare se si stanno sfruttando tutti i vantaggi che il complaint management può offrire.

Il management deve chiedersi se i processi di service recovery:

1. Sono in grado di soddisfare i clienti a seguito di un disservizio?
2. Assicurano un’elevata customer retention dei clienti che hanno subito un failure?
3. Consentono di migliorare i processi organizzativi e di service delivery a partire dalle informazioni ricavabili dai failure?
4. Garantiscono la soddisfazione dei dipendenti front-line ed un’elevata employee retention?

CAPITOLO 4: CONERGY ITALIA ED IL PROGETTO “*CLIENTE AL CENTRO*”

4.1 CONERGY ITALIA ED IL GRUPPO CONERGY AG

Il Gruppo Conergy è tra le principali aziende produttrici del mercato europeo del fotovoltaico ed uno dei maggiori operatori a livello internazionale nel settore dell'integrazione di sistemi solari, con un fatturato 2011 di 754 milioni di euro. 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. Nel corso degli oltre 15 anni di esperienza nel settore fotovoltaico, Conergy ha raggiunto una potenza venduta globalmente di oltre 1,5 GWp, e ha gestito direttamente la progettazione e la costruzione di impianti solari per ulteriori 500 MWp circa. In virtù di questi dati, e grazie all'esperienza di migliaia di impianti installati in tutto il mondo, il Gruppo si presenta come uno dei player più consolidati e di maggiore esperienza a livello internazionale in un mercato relativamente giovane come quello del solare fotovoltaico.



CONERGY

Figura 4.1: il logo Conergy.

Uno dei punti di forza di Conergy sta nel costituire un punto di acquisto specializzato dove gli installatori possono reperire tutto l'occorrente per la realizzazione di un impianto. Conergy produce una gamma completa di componenti per impianti fotovoltaici, a partire dai moduli, per comprendere poi inverter mono e trifase, strutture di montaggio, sistemi di monitoraggio ed accessori. La produzione non ha luogo in Italia, bensì in 5 impianti produttivi gestiti da Conergy AG in modo centralizzato. Lo stabilimento Conergy di Frankfurt Oder, in Germania, è uno dei siti produttivi di moduli fotovoltaici più moderni al mondo. Qui sono fabbricati non solo i moduli, ma anche i wafer di silicio e le celle, e tutti i processi sono svolti con un altissimo grado di automazione con numerosi controlli di qualità ad ogni stadio. In questi impianti sono prodotti anche i moduli Conergy PowerPlus, uno dei prodotti di punta all'interno dell'offerta Conergy e che posiziona ai più alti livelli di mercato in termini di efficienza, affidabilità, robustezza e durata. Ad Amburgo e a Bad Viebel, sempre in Germania, Conergy sviluppa e produce invece gli inverter ed i sistemi di monitoraggio dell'impianto, mentre in due stabilimenti a Rangsdorf, vicino a Berlino, e a Sacramento, California, Conergy produce i sistemi di montaggio e di fissaggio dei moduli. I prodotti Conergy sono conformi alle normative più restrittive e ai più elevati standard di qualità, come certificato da vari test ed analisi condotte da istituti esterni indipendenti. Inoltre, la progettazione e la produzione interna di pressoché tutti i componenti dell'offerta della compagnia consentono di arrivare ad una perfetta integrazione tra i vari componenti, che si traduce in una maggiore efficienza e durata degli impianti.

Conergy Italia è una delle realtà più consolidate del fotovoltaico italiano. Fin dalla sua nascita nel 2005, la compagnia ha conosciuto una costante crescita, arrivando ad essere uno dei gruppi più conosciuti ed importanti all'interno del mercato fotovoltaico italiano, con un fatturato 2011 di oltre 120 milioni di euro ed oltre 200 MWp venduti dalla sua nascita. Come illustrato in **Figura 4.2**, Conergy risulta infatti essere uno dei brand più noti tra gli installatori fotovoltaici italiani, ed i suoi volumi di vendita collocano la compagnia nelle prime posizioni in quanto a quota di mercato 2011.

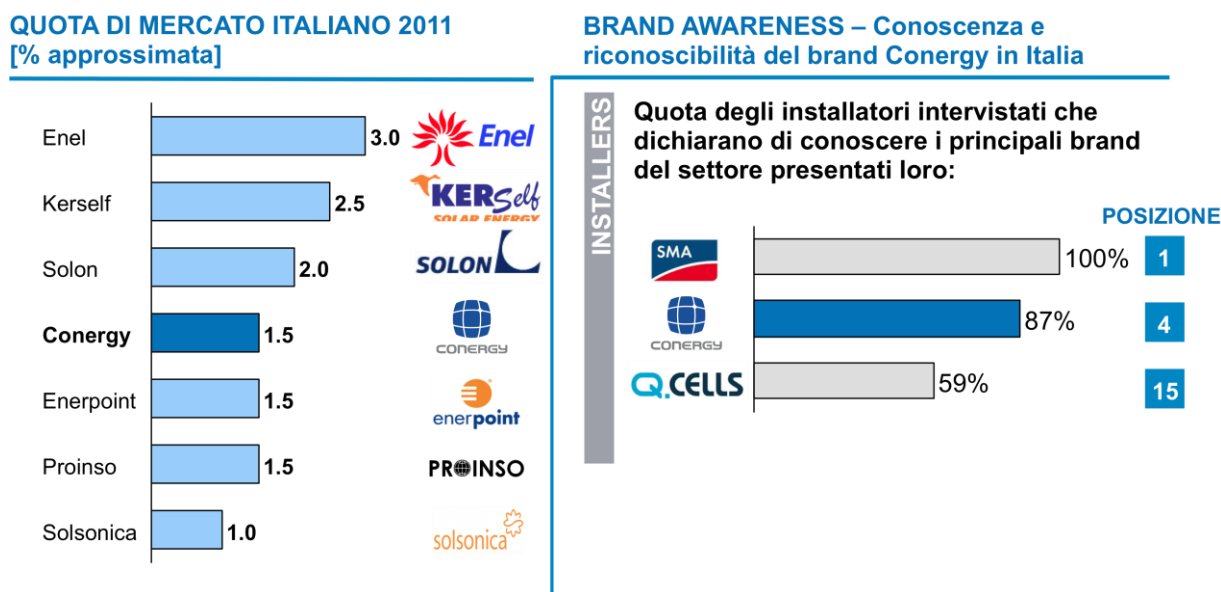


Figura 4.2: quota di mercato delle principali compagnie del settore fotovoltaico italiano 2011 e conoscenza del brand Conergy tra gli installatori fotovoltaici. Da notare come il mercato italiano risulti essere estremamente frammentato, con i 7 top players che raggiungono una quota totale inferiore al 15%.

Il business di Conergy Italia si divide in due filoni principali. L'attività più importante, almeno in termini di fatturato, è la fornitura di componenti per il fotovoltaico ad installatori e grossisti del mercato italiano (area B2B). Come già detto, Conergy offre ai propri clienti delle soluzioni complete per la realizzazione di un impianto fotovoltaico, con la vendita di moduli, inverter, sistemi di monitoraggio e di montaggio e di tutti gli altri componenti necessari. All'installatore Conergy offre tuttavia anche numerosi servizi, come kit pre-configurati per piccoli impianti, assistenza pre e post-vendita, formazione, programmi di partnership, supporto nella scelta delle soluzioni più adatte alle esigenze del cliente e nel dimensionamento dell'impianto fotovoltaico. Per rendere sempre più efficace la collaborazione con gli installatori, dal 2008 Conergy ha inoltre creato una rete di fiducia grazie all'iniziativa "*Installatore Fotovoltaico Accreditato Conergy*". Attraverso di essa gli Installatori Accreditati IFAC possono accedere a numerosi servizi: l'uso dell'apposito logo come marchio di qualità, un sistema di incentivi, soluzioni finanziarie riservate, offerte promozionali dedicate, segnalazioni di potenziali clienti interessati all'installazione di un impianto, aggiornamenti periodici, diverse forme di visibilità e promozione.

Il secondo filone di attività di Conergy Italia comprende l'*EPC* (acronimo che sta per "*Engineering, Procurement and Construction*") ed il *Project Business*. Queste due aree si focalizzano sulla realizzazione di grandi impianti (>300kWp) e parchi fotovoltaici. In questo senso, Conergy si occupa dello sviluppo e realizzazione "chiavi in mano" di impianti fotovoltaici di grandi dimensioni, con attività che

comprendono la ricerca del sito ed il successivo studio di fattibilità, la progettazione dell'impianto, l'installazione ed il collaudo, fino alla gestione e manutenzione dell'impianto in esercizio.

Conergy Italia si propone quindi come un fornitore fotovoltaico a 360°, con un'offerta di prodotti e di servizi che copre tutte le esigenze dei clienti, sia che si tratti di un piccolo installatore, che di un investitore che voglia realizzare un grande impianto fotovoltaico (**Fig. 4.3**).

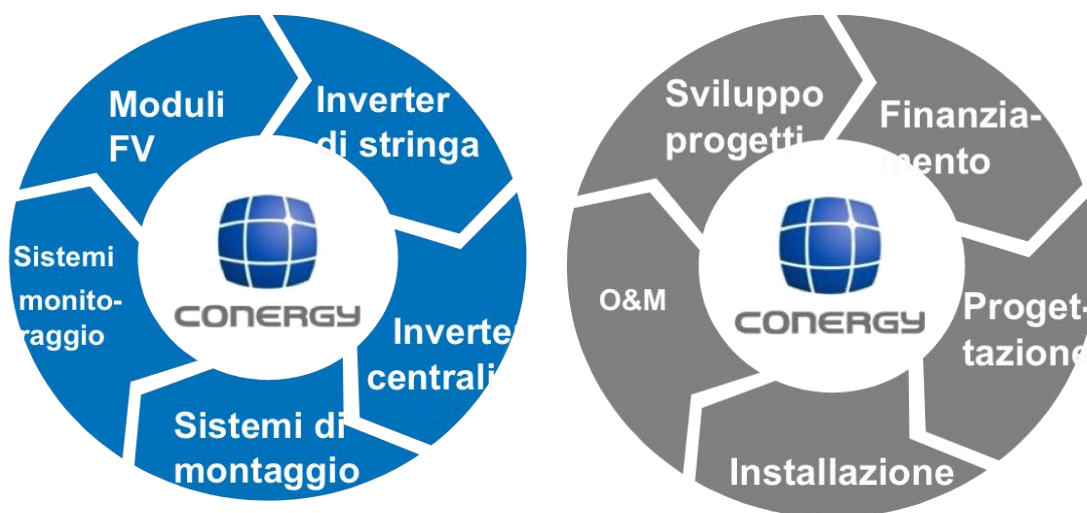


Figura 4.3: il "Fotovoltaico a 360°" offerto da Conergy.

4.2 IL PROGETTO “*CLIENTE AL CENTRO*” IN CONERGY ITALIA

4.2.1 ORIGINI E FINALITÀ DEL PROGETTO

Il “*Cliente al Centro*” è un progetto di collaborazione tra Conergy Italia ed il Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali dell'Università di Padova che nasce nel Settembre 2010. L'input alla definizione di una tale collaborazione è stato un questionario, realizzato internamente dalla compagnia nel Febbraio 2010, volto



Figura 4.4: logo del progetto.

all'analisi della soddisfazione dei clienti. In tale occasione, i clienti avevano dato una valutazione non del tutto positiva dei prodotti e dei servizi offerti dalla compagnia. Questo ha quindi evidenziato la necessità da parte di Conergy di prendere opportune iniziative per aumentare la soddisfazione dei clienti, che non sembrava essere a livelli elevati.

La prima edizione del “*Cliente al Centro*” è quindi stata definita con lo scopo primario di ottenere un “*Miglioramento della soddisfazione dei clienti*”. Al di là degli obiettivi specifici del progetto delle due edizioni, esposti nel prossimo paragrafo, il “*Cliente al Centro*” ha l'obiettivo di fondo di creare un ambiente aziendale in cui ogni processo sia veramente “centrato” sul cliente e le sue esigenze, ovvero quello di

promuovere una sempre maggiore “customer orientation” dei dipendenti e dell’organizzazione, indispensabile per la creazione e lo sviluppo di relazioni di lungo periodo con i clienti. Tale obiettivo generale del progetto è commentato da Giuseppe Sofia, amministratore delegato di Conergy Italia: *“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”*.

4.2.2 L’EDIZIONE 2010 DEL PROGETTO

In entrambe le edizioni del “*Cliente al Centro*” si è previsto l’inserimento all’interno dell’azienda di stagisti laureandi in Ingegneria Gestionale, che seguissero l’implementazione operativa dei vari obiettivi del progetto in stretta collaborazione con il personale di Conergy Italia. L’edizione 2010 ha preso il via con una serie di sessioni

formative, tenute da professori del Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali dell'Università di Padova, cui hanno preso parte tutti i dipendenti della compagnia. Tali momenti formativi si sono focalizzati sul concetto di servizio, di soddisfazione dei clienti e sulle modalità di gestione dei rapporti con la clientela, con lo scopo di sottolineare il ruolo centrale del cliente in ogni organizzazione e quindi l'importanza della “*customer satisfaction*” per il successo globale dell'azienda. Le altre principali attività svolte all'interno del progetto sono state:

- Conduzione di focus group con gruppi selezionati di clienti, con lo scopo di individuare i fattori più importanti per la soddisfazione dei clienti Conergy e le criticità del servizio offerto dalla compagnia;
- Analisi dell'operato del Customer Care e delle procedure di gestione reclami, volto a migliorare i processi di service recovery dell'azienda;
- Definizione ed esecuzione di un nuovo questionario di soddisfazione clienti ed analisi dei risultati;
- Analisi dei processi interni della compagnia finalizzata ad identificare le criticità emerse dal primo questionario e da quello realizzato all'interno del “*Cliente al Centro*” 2010, in modo da individuare opportuni interventi migliorativi sui processi interni.

4.2.3 OBIETTIVI DEL “CLIENTE AL CENTRO” 2011

In seguito all’analisi sulla soddisfazione dei clienti svolta in Conergy nel 2010 e 2011 ed alla luce dei positivi risultati della prima edizione del progetto, la collaborazione tra Conergy e l’Università di Padova è continuata, e nel Settembre 2011 ha preso il via la seconda edizione del “Cliente al Centro”.

Il progetto di studio si articola su quattro linee azione principali:

- I. La prima “linea” prevede di continuare l’attività di analisi delle aspettative dei clienti e delle loro 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 all’inizio del 2011 nella prima edizione del progetto. Inoltre, in una prospettiva di miglioramento dei processi produttivi, si proseguirà nell’analisi e nello sviluppo delle procedure di gestione reclami e nel miglioramento dell’operato del Customer Care, che hanno un ruolo critico sulla soddisfazione dei clienti;
- II. La seconda “linea” si propone di studiare e affinare possibili diversi *service concept*, progettati e personalizzati per i diversi segmenti di clienti che si andranno ad individuare, così da poter ottimizzare da una parte le risorse di Conergy nell’erogazione del servizio e dall’altra rispondere alle aspettative diversificate dei clienti. Ogni *service concept* prevederà una carta del livello di servizio che indichi tempi di risposta al cliente, garanzie e altri *KPI* (“*Key Performance Indicator*”) personalizzati per la fascia di

clienti. Si includeranno anche gli aspetti di *service recovery* e *customer retention* più indicati per ogni segmento.

- III. La terza “linea”, in stretto collegamento con la seconda, si propone anche di sviluppare e definire dei *KPI* più appropriati per le aree di *front line*, in modo da sistematizzare la soddisfazione del cliente legata alla performance operativa dei processi. Tale attività prevederà l’analisi dei processi che coinvolgono tali aree aziendali, la definizione delle metriche e degli indicatori che possano offrire una rappresentazione efficace ed efficiente di tali processi in un’ottica di Customer Satisfaction, e l’avvio di una fase di sperimentazione e monitoraggio.
- IV. Per facilitare l’introduzione operativa delle altre proposte organizzative, nella quarta “linea” si propone infine un percorso formativo rivolto al personale di Conergy Italia, sviluppato sui temi della Servitizzazione e di Service Recovery.

Questo lavoro copre solamente la prima parte del “*Cliente al Centro*”, e saranno quindi descritti nei prossimi capitoli i miglioramenti introdotti e i risultati ottenuti nelle citate linee nel periodo compreso tra Settembre 2011 e Marzo 2012. Nel capitolo 5 saranno quindi descritte le motivazioni che hanno spinto Conergy Italia verso una strategia di servitizzazione e le modalità in cui questa è stata implementata. Nel successivo capitolo 6 saranno analizzati gli attuali processi di Customer Care e di gestione dei reclami, le criticità emerse ed i miglioramenti di conseguenza introdotti per arrivare ad un processo di *service recovery* più efficace e più soddisfacente per i clienti. Infine, nel

132

capitolo 7, si presenteranno le modalità di sviluppo e conduzione del questionario di soddisfazione clienti realizzato nel 2012, con un'analisi dei risultati alla luce delle peculiarità dell'organizzazione e dei risultati dell'anno precedente.

CAPITOLO 5: LA STRATEGIA DI SERVITIZZAZIONE DI CONERGY ITALIA

5.1 SERVITIZZAZIONE: UNA SCELTA STRATEGICA

Nella definizione della strategia competitiva e di differenziazione di Conergy, sono stati presi in considerazione tre approcci fondamentali, che sono stati valutati alla luce delle caratteristiche della compagnia e dei trend del mercato fotovoltaico italiano (*Fig. 5.1*).

- *Strategia di bassi prezzi;*
- *Innovazione e miglioramento del prodotto;*
- *Servitizzazione.*



Figura 5.1: le possibili strategie competitive e di differenziazione di Conergy Italia.

Una strategia competitiva che si basi sull'offerta al mercato di prodotti a **basso prezzo** non è tuttavia sostenibile per un'azienda come Conergy. Negli ultimi anni, si è infatti registrata una costante riduzione del prezzo di vendita dei moduli fotovoltaici, che è calato di oltre il 40% nel solo biennio 2009-2010 (ENEA, 2011), con un trend di discesa continuato anche nel 2011 e nel 2012 (**Fig. 5.2**).

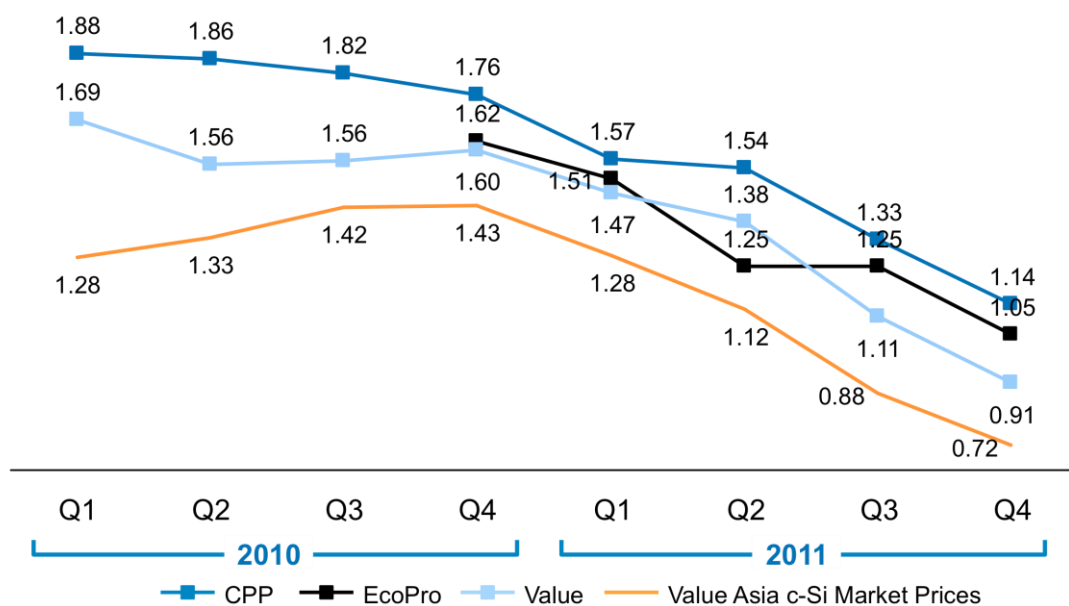


Figura 5.2: andamento dei prezzi (“*factory gate prices*” in €/Wp) di varie tipologie di moduli fotovoltaici. Si nota come il prezzo medio dei moduli asiatici sia molto inferiore rispetto a quello delle varie linee Conergy (CPP ed EcoPro in particolare).

Tale calo è dovuto in primo luogo ad una progressiva maturazione delle tecnologie prevalentemente utilizzate e ad una situazione di overcapacity a livello mondiale, con quindi una capacità produttiva che

supera abbondantemente l'effettiva domanda di moduli. Un peso determinante nella riduzione dei prezzi è da attribuire tuttavia all'emergere di numerosi competitors asiatici, che basano la propria strategia proprio sui bassi prezzi (**Fig. 5.3**) e hanno guadagnato ormai oltre il 50% della quota di mercato mondiale (ENEA, 2011). L'ingresso di questi competitors, con prezzi di vendita dei moduli mediamente inferiori del 10-15% rispetto ai produttori occidentali, ha imposto una forte pressione sui prezzi che ha innescato l'abbattimento dei prezzi già citato. La riduzione del prezzo di vendita dei moduli è stata quindi più "subita" che non frutto di una esplicita strategia competitiva per i produttori europei. In questo senso, Conergy, a livello di gruppo, ha definito varie partnership con produttori asiatici per contenere i costi e garantirsi una marginalità anche in un mercato con una crescente intensità competitiva sui prezzi. Questo però non certo all'interno di una strategia che ponga i bassi prezzi come elemento caratterizzante dell'offerta.

Analisi dei fattori chiave di successo competitivo

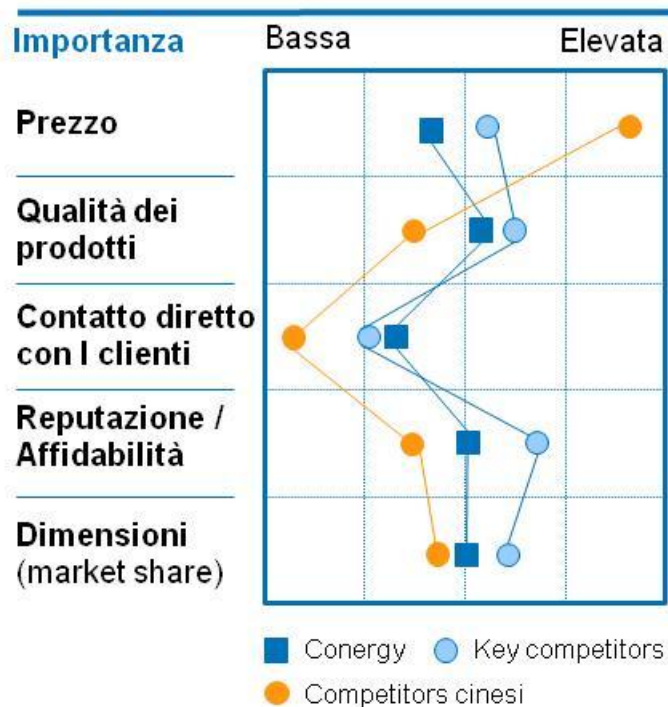


Figura 5.3: fattori di successo competitivo di Conergy, i suoi principali competitors e i produttori cinesi. Si nota come i competitors cinesi focalizzino la loro strategia principalmente sui bassi prezzi, mettendo in secondo piano gli altri fattori.

L'innovazione ed il miglioramento delle caratteristiche di prodotto sono una strada solo parzialmente percorribile da Conergy. L'elevato costo delle ricerche e l'estrema maturità delle tecnologie "dominanti", infatti, lascia spiragli minimi agli avanzamenti innovativi (ENEA, 2011). Molti dei prodotti Conergy (come ad esempio i moduli PowerPlus) si collocano nella fascia alta di mercato, e le loro caratteristiche qualitative sono indubbiamente un fattore distintivo e caratterizzante per l'azienda. Tuttavia, non ci si devono aspettare

miglioramenti radicali in queste tecnologie che consentano di sostenere una strategia di leadership tecnologica o di netta differenziazione di prodotto. Questo anche alla luce di una progressiva maturazione del mercato. Tali considerazioni non valgono per nuove soluzioni tecnologiche emergenti nel mercato fotovoltaico, come il fotovoltaico a concentrazione (C-PV), che tuttavia sono ancora in fase di sviluppo e perfezionamento e hanno un valore di mercato solo in prospettiva, e non rappresentano quindi un'alternativa percorribile nell'immediato su larga scala.

La scelta di Conergy è caduta quindi sulla terza possibilità, ovvero sulla definizione di una **strategia di servitizzazione**. Conergy passa dunque dall'essere un gruppo a prevalente carattere manifatturiero e commerciale, alla definizione di una service strategy esplicita e di un catalogo di servizi articolato che allarghi l'offerta di valore al mercato. L'obiettivo è da un lato quello di costituire un service business autonomo e dall'altro utilizzare i servizi per differenziare e supportare i prodotti dell'offerta Conergy, nonché come leva di fidelizzazione dei clienti.

L'impatto che l'offerta di servizi può avere sia a livello finanziario che strategico sono già stati analizzati nei precedenti paragrafi. Tale scelta strategica è giustificata tuttavia anche dalle caratteristiche del "*downstream market*" di Conergy.

Le vendite nel mercato fotovoltaico hanno avuto un'espansione straordinaria nel biennio 2010 e 2011, che hanno portato ad un graduale aumento della base installata di prodotti. Nei prossimi anni, tuttavia, è previsto un deciso calo nella domanda nel mercato, a causa

prima di tutto della riduzione degli incentivi e del tetto alla potenza installabile annualmente prefigurato dai prossimi conti energia. Di conseguenza, la nuova potenza installata rappresenterà via via una quota sempre più minoritaria della potenza installata globale cumulata. La progressiva “*commodization*” del mercato e la maturazione delle tecnologie dominanti porterà inoltre ad una sempre maggiore riduzione dei margini sul prodotto fisico e all’impossibilità di ottenere una differenziazione attraverso l’offerta di prodotti.

Alla luce di queste considerazioni, con riferimento alle metriche proposte da Wise and Baumgartner (1999) per valutare il potenziale del mercato dei servizi per un’organizzazione, il “*downstream market*” appare di sicuro interesse almeno per quanto riguarda:

- *Ratio of installed base to new product sales* (rapporto tra le vendite di nuovi prodotti e la base installata di prodotti già sul mercato);
- *Difference between downstream margin and product margin* (differenza tra il margine garantito dalle attività a valle della produzione e dalla vendita di prodotti fisici) ;
- *Magnitude of product-based differentiation* (possibilità esistenti di differenziazione attraverso il prodotto).

Per quanto riguarda la struttura del catalogo di servizi in via di definizione, i servizi che andranno a comporre l'offerta Conergy sono divisi in 5 aree principali, ovvero:

- *Sales Services;*
- *Supply Chain Services;*
- *Engineering Services;*
- *Operations & Maintenance Services;*
- *After Sales Services.*

Come evidenziato in **Figura 5.4**, Conergy ha già, all'interno della sua offerta, una componente di servizi. Tuttavia, tali servizi sono in genere strettamente legati al prodotto (come ad esempio servizi di assistenza post-vendita in caso di guasti), o alla sua vendita e trasporto. Inoltre, i servizi erogati non sono inquadrati all'interno di una service strategy esplicita, e non consentono quindi di caratterizzare e differenziare significativamente l'offerta di Conergy rispetto ai competitors. L'obiettivo è quello di sviluppare un nuovo ed articolato catalogo di servizi Conergy, all'interno di una esplicita strategia di servitizzazione, che garantisca un approccio comune al service offering ed un vantaggio competitivo all'azienda in termini di differenziazione e di valore aggiunto dell'offerta. Tale catalogo sarà costituito da una serie di servizi di nuova definizione, nonché da una revisione ed un miglioramento di quelli già offerti da Conergy al mercato.

RUOLO DEI SERVIZI NEL NUOVO SERVICE CATALOGUE

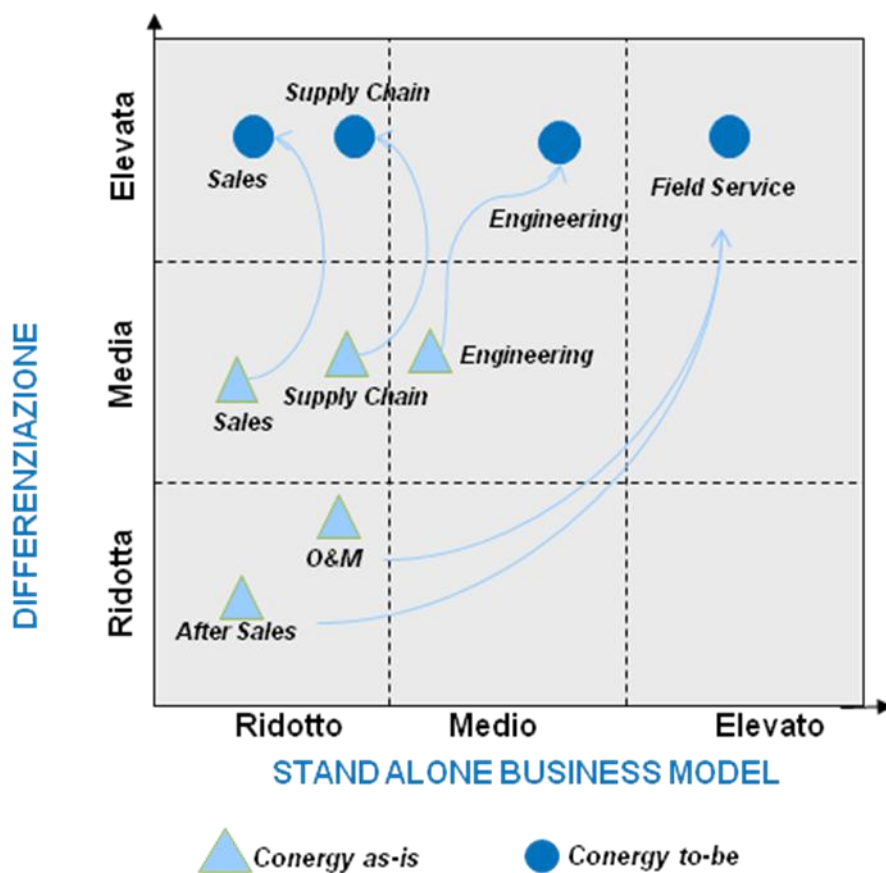


Figura 5.4: il nuovo ruolo che assumeranno i servizi delle varie aree a seguito dello sviluppo del catalogo di servizi Conergy.

Per assicurare un'allocazione ottimale delle risorse e l'efficienza di costo nell'offerta di servizi, Conergy ha deciso di adottare un approccio "Staged Service Level" all'offerta di servizi. I servizi definiti saranno cioè offerti a condizioni diverse ai diversi gruppi di clienti che saranno individuati da un'apposita analisi di segmentazione.

Il primo passaggio nella definizione del catalogo dei servizi è stato quindi un'analisi delle caratteristiche del mercato e dei clienti Conergy, volto ad identificare quelli più strategici per Conergy e dei criteri in base ai quali segmentare il parco clienti. Questo sarà analizzato nel prossimo paragrafo, mentre nel successivo è illustrato il processo di sviluppo del catalogo di servizi, fino all'implementazione preliminare dei primi servizi.

5.2 SEGMENTAZIONE DEI CLIENTI CONERGY

L'obiettivo fondamentale dell'analisi di segmentazione è quello di individuare quali siano i clienti strategici per Conergy, cioè quelli che possano garantire i maggiori profitti e volume di vendita nel tempo, con lo scopo di andare ad offrire a questi un servizio a condizioni migliori (**Fig. 5.5**). Tali migliori condizioni sono da intendersi in termini, ad esempio, di un più elevato livello di servizio, condizioni economiche di favore o servizi esclusivamente dedicati a determinati gruppi di clienti. Per ogni service concept che sarà sviluppato, infatti, sarà prevista una carta del livello di servizio che indichi tempi di risposta al cliente, garanzie e altri Key Performance Indicators personalizzati per ogni fascia di clienti.

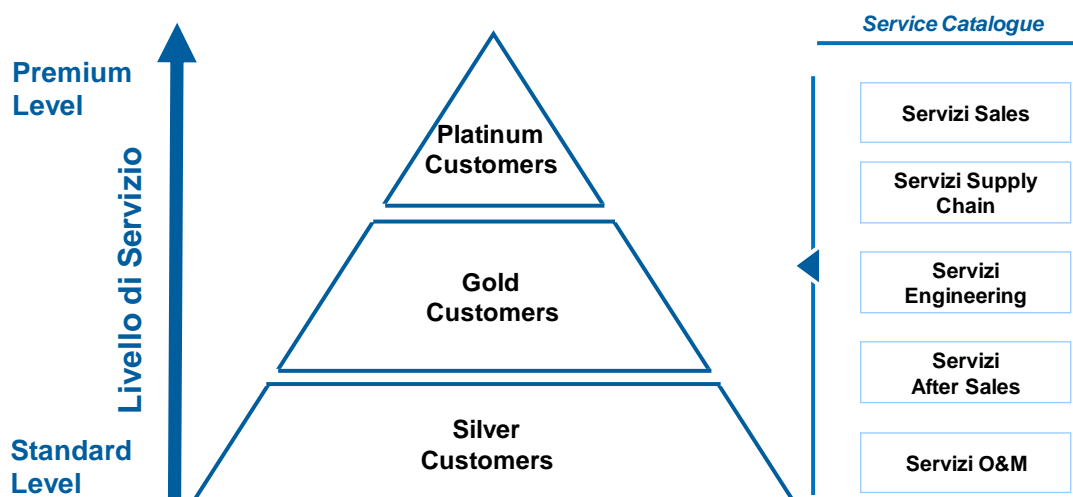


Figura 5.5: Schema concettuale del “*Staged Service Level Concept*”. Il Service Catalogue sarà composto da servizi di 5 aree diverse, che saranno offerti ai vari segmenti di clienti individuati ad un livello di servizio differenziato.

La definizione di un tale “*Staged Service Level Concept*” ha due obiettivi principali.

Innanzitutto consentirà una maggiore efficienza di costo ed un’ottimale allocazione delle risorse, focalizzando l’offerta di servizi sui clienti più strategici per Conergy, che garantiscono una maggiore profittabilità. In questo modo potrà essere garantito un migliore livello di servizio ai clienti di fascia più elevata, evitando invece che le risorse siano disperse nel servire clienti marginali che non offrono un adeguato ritorno economico all’organizzazione. Questo consentirà, inoltre, di ridurre la complessità gestionale dell’offerta. Molti servizi saranno infatti dedicati esclusivamente ai clienti di fascia più elevata e non all’intero parco clienti Conergy, mentre l’offerta ai clienti di fascia più bassa sarà limitata ad un più ridotto pacchetto di servizi. Questo semplificherà indubbiamente la gestione operativa.

Il secondo obiettivo fondamentale è il fatto che con un’offerta di questo tipo Conergy potrà valorizzare i propri clienti più importanti, garantendo una loro fidelizzazione e crescita nel tempo. La strategia di servitizzazione stessa, infatti, nasce prima di tutto per gli indubbi vantaggi che può portare dal punto di vista strategico, finanziario e di marketing. In questo senso, l’offerta di servizi a condizioni migliori ai clienti che rientrano nelle fasce più alte vuole essere un potente strumento di marketing ed uno stimolo alla crescita dei clienti stessi. L’obiettivo è infatti quello definire e rendere pubbliche delle carte di servizio differenziate per ogni segmento, in modo che i clienti abbiano una netta cognizione dei vantaggi associati all’appartenenza al segmento Platinum piuttosto che Gold o Silver. Nel contempo, i clienti

dovranno avere una chiara percezione anche del segmento cui appartengono in ogni momento, in base a che criteri si trovano in tale segmento e come possono fare per accedere alla fascia di clienti superiore, cui corrispondono condizioni di servizio più vantaggiose e servizi esclusivi. In questo modo, a fronte di un'offerta di servizi che sia realmente vantaggiosa per i clienti e che risponda alle loro esigenze, i clienti saranno incentivati a crescere ed intensificare i propri rapporti con Conergy per entrare nella categoria superiore, secondo un approccio che non si discosta molto dai programmi ad incentivi offerti da molte compagnie.

5.2.1 RISULTATI DELL'ANALISI DI SEGMENTAZIONE

Il punto di partenza per individuare dei criteri in base ai quali segmentare la base di clienti Conergy è stata un'approfondita analisi del mercato e delle vendite della compagnia. Per realizzare tale analisi di segmentazione, sono stati raccolti dai vari database e software gestionali interni i dati completi delle vendite dell'intero triennio 2009-2011. Per ognuno degli oltre 1400 clienti che hanno realizzato acquisti in tale periodo, sono stati considerati dati relativi a:

- Numero di Sales Orders effettuati;
- Volumi di vendita;
- MWp venduti;
- Caratteristiche dei clienti.

Un primo dato emerso è la relativa omogeneità della base di clienti nel mercato B2B (**Fig. 5.6**). La gran parte dei clienti Conergy sono infatti installatori fotovoltaici, che generano la quasi totalità degli introiti. Una quota minore è rappresentata dai grossisti regionali di materiale fotovoltaico, mentre i clienti finali sono serviti da Conergy Italia solamente su base opportunistica ed in particolari circostanze.

Canali di vendita	2011	
	Volume [MWp]	Sales [M €]
Grossisti	2.6	3.5
Installatori	62.7	90.1
Clienti Finali	0.4	0.8

Figura 5.6: distribuzione delle vendite 2011 nei 3 gruppi principali di clienti Conergy in termini di volumi di vendita e di potenza venduta.

L'analisi ha consentito altresì di arrivare a numerosi altri risultati utili all'organizzazione nel suo complesso, esaminando nel dettaglio i trend di mercato e le caratteristiche dei clienti nel periodo di esame. Sono tuttavia emersi due aspetti che si sono rivelati particolarmente rilevanti ai fini della segmentazione:

I. Forte concentrazione delle vendite

Per tutti gli anni considerati, si nota come un numero molto ristretto di clienti determini gran parte del fatturato. Al contrario, molti clienti si limitano ad acquisti del tutto marginali, con un impatto irrisorio sui volumi di vendita globali (**Fig. 5.7**).

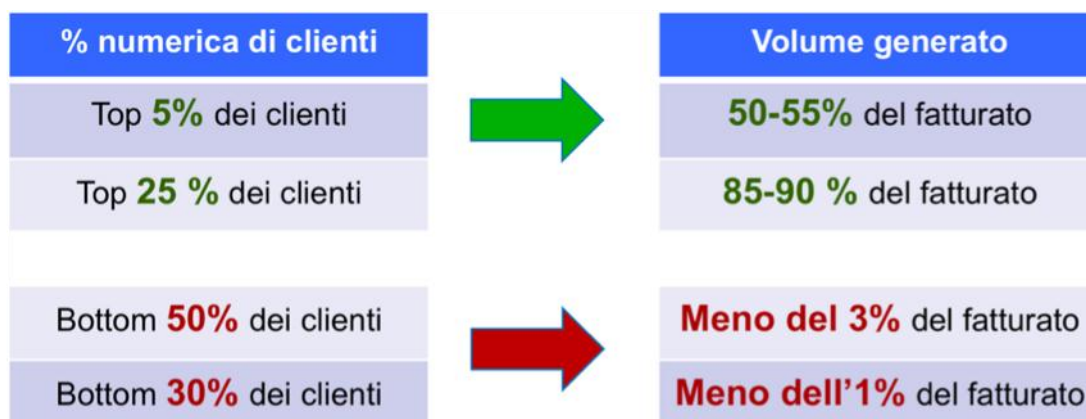


Figura 5.7: risultati dell'ABC analysis sui clienti, che dimostrano una distribuzione estremamente disomogenea degli acquisti all'interno della clientela. Tale distribuzione è sostanzialmente identica sia nel 2010 che nel 2011.

Per quanto riguarda la distribuzione dei MWp venduti ai clienti, la situazione è pressoché identica, con un 30-40 clienti che acquistano oltre i 2/3 dei MWp globalmente venduti da Conergy, mentre una larga fetta di clienti realizza acquisti molto limitati.

Questi risultati confermano la validità dell'approccio "*Staged Service Level*" all'offerta di servizi. Conergy dovrà certo continuare a servire ed incentivare la crescita dei clienti che pure realizzino volumi di vendita marginali. Tuttavia, sarà nel contempo opportuno per la compagnia concentrare le proprie risorse sul ristretto gruppo di clienti che, da soli, generano una quota maggioritaria degli acquisti globali, evitando così di disperdere le risorse disponibili nel servire l'intera base di clienti con uno stesso livello di servizio. Sarà quindi critico adottare opportune iniziative per sviluppare una relazione di lungo periodo con questi clienti strategici, garantendo una loro fidelizzazione nel tempo.

II. Customer Retention

Conergy dimostra di avere una vasta base di clienti, che numericamente è sostanzialmente costante negli anni (circa 700 clienti). A partire dai dati a disposizione, si è realizzata una misura della customer retention di Conergy tra il 2009 ed il 2011, ovvero della quota di clienti che Conergy ha mantenuto da un anno all'altro.

Nel triennio 2009-2011 la customer retention si è assestata a circa il 40%. Nonostante cioè il numero globale di clienti attivi sia rimasto pressoché stabile nel tempo, si è registrato un forte ricambio all'interno dei clienti.

L'elevata rotazione dei clienti da un lato testimonia l'efficacia della rete commerciale e dell'azione di marketing Conergy, che garantiscono l'acquisizione di un elevato numero di nuovi clienti ogni anno. Un così ridotto livello di customer retention (anche se mancano dati di paragone con il settore) potrebbe essere dovuto ad una scarsa soddisfazione dei clienti rispetto al servizio o ai prodotti Conergy, anche se questo appare in contrasto con i buoni risultati del questionario di soddisfazione clienti. Una possibile spiegazione tuttavia può essere nella natura opportunistica di molti clienti, che potrebbero aver preferito l'offerta Conergy in determinate circostanze per spostarsi poi su altri produttori con una logica puramente transazionale di mercato.

5.2.2 I CRITERI DI SEGMENTAZIONE

Come già descritto in precedenza, affinché il programma di segmentazione possa avere successo, i clienti dovranno avere una chiara percezione dei meccanismi alla base della segmentazione stessa.

A tal fine, i criteri di segmentazione dovranno essere:

- *facilmente misurabili;*
- *facilmente comunicabili.*

In tale modo i clienti avranno una chiara percezione del segmento di appartenenza e di come possono fare per accedere alla fascia di clienti superiore. Non potranno quindi essere utilizzate ai fini della

segmentazione metriche o indicatori non noti ai clienti, o di difficile determinazione.

Alla luce anche dei risultati dell'analisi dei clienti, si è quindi deciso di adottare lo schema di segmentazione illustrato in figura (**Fig. 5.8**), basato su due parametri molto semplici e di facile determinazione quali i volumi di acquisto dei clienti e gli ordini effettuati.

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

Figura 5.8: i criteri di segmentazione della clientela adottati.

Questi criteri sono stati scelti in modo da collocare nei segmenti più elevati il ristretto numero di clienti che genera la quota maggioritaria degli acquisti. Il limite minimo di ordini effettuati nell'anno è stato inserito per evitare di far entrare nei segmenti più importanti clienti opportunisti, che si rivolgono a Conergy secondo logiche di mercato puramente transazionali. L'obiettivo è invece quello di creare una certa "familiarità" dei clienti con Conergy ed i suoi prodotti, che si traduce in una maggiore fidelizzazione dei clienti e customer retention. Alcuni clienti potrebbero infatti aver realizzato in un anno un fatturato significativo o acquistato un numero elevato di kWp a fronte, ad esempio, di una commessa o un grande impianto "one shot", che non si ripeterà in futuro. Per clienti di questo tipo, tuttavia, è stato definito un

ulteriore segmento, denominato “TOP SPOT”, che comprende i clienti con ordini medi di oltre 500.000 €, ma che lancino meno di 2 ordini all’anno. In questo particolare segmento ricadranno clienti opportunisti, che però, visto il potenziale di spesa dimostrato, meritano una particolare attenzione.

Il programma di segmentazione prevede di analizzare, a cadenza trimestrale, il fatturato e gli ordini di ogni cliente nei 12 mesi precedenti, in modo da definire di conseguenza in modo dinamico l’appartenenza ai segmenti. In base ai criteri adottati, i risultati della segmentazione dei clienti Conergy al termine del Q1 2012 è sono riportati in *Figura 5.9*.

Segmento	N° clienti	Volumi	Ordini
Platinum	22	34.435.469	355
Gold	56	16.077.355	634
Silver	141	13.435.858	737
Standard	438	12.939.086	617
Top Spot	5	6.558.157	7
Totale	662	83.445.925	2.350

Figura 5.9: risultati della segmentazione dei clienti a fine Q1 2012. Per suddividere i clienti nei gruppi, sono stati considerati i dati di vendita dei 12 mesi precedenti, ovvero da inizio Q2 2011 a fine Q1 2012.

Ancora una volta, è evidente come le vendite siano concentrate in un gruppo ristretto di clienti, che trovano collocazione nei segmenti più elevati, mentre una quota maggioritaria di clienti nelle fasce più basse si limitano ad acquisti marginali (**Fig. 5.10**). L'offerta di servizi e l'attenzione della compagnia dovranno essere quindi focalizzate sullo sviluppo di relazioni di lungo periodo con questi clienti strategici, arrivando ad una loro fidelizzazione.

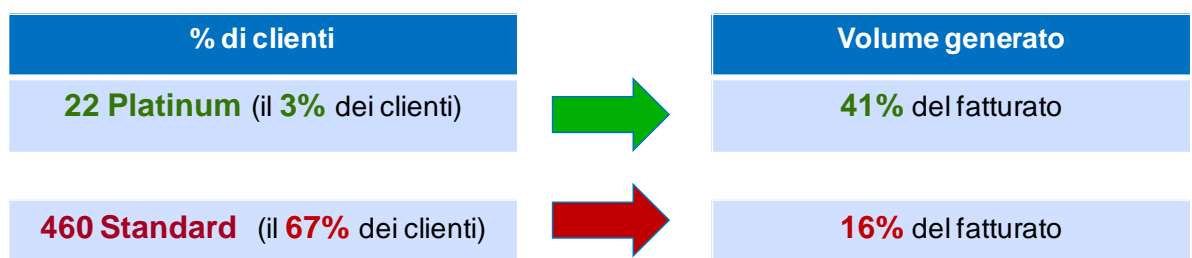


Figura 5.10: forte concentrazione delle vendite nei clienti delle fasce più elevate.

5.3 DEFINIZIONE DEL CATALOGO DI SERVIZI CONERGY

Nella definizione del catalogo di servizi, si è utilizzato l'approccio illustrato in **Figura 5.11**.

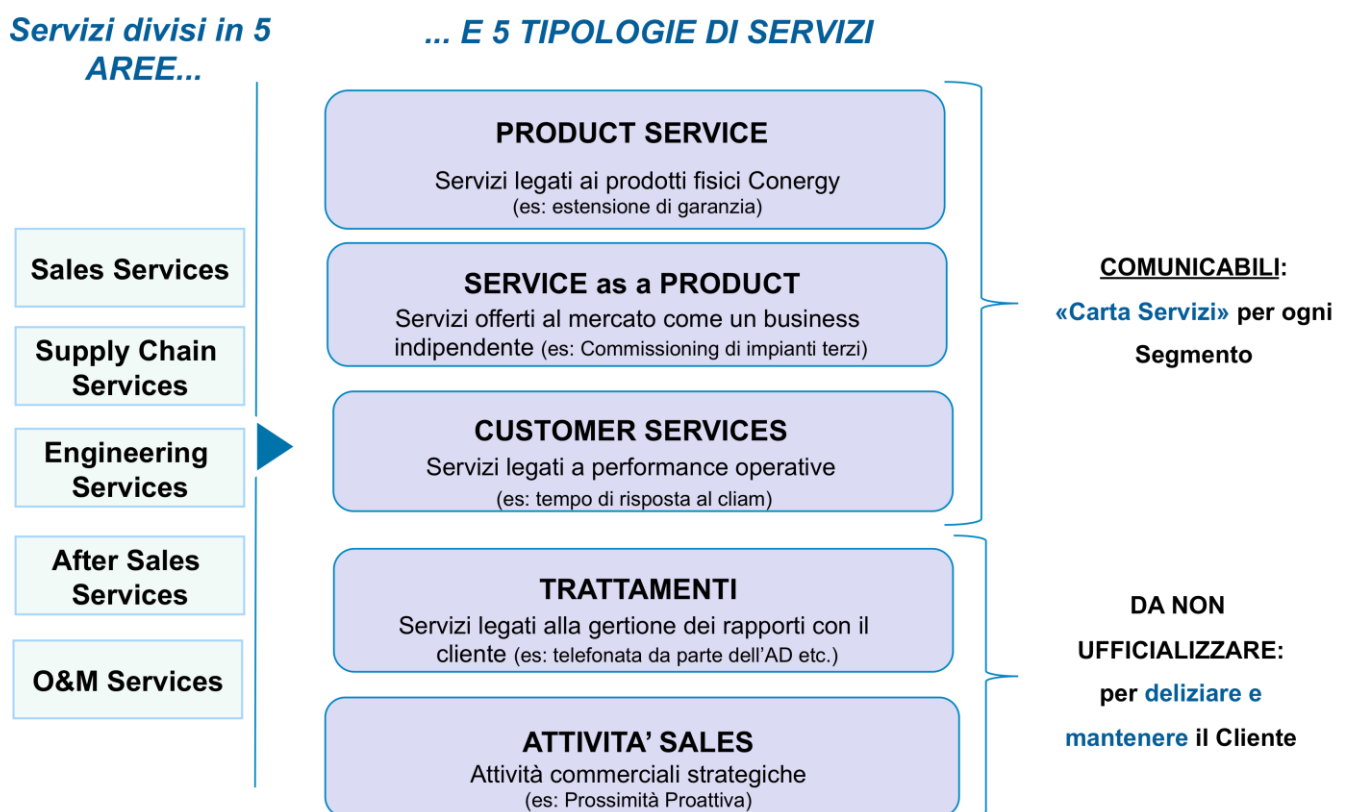


Figura 5.11: schema di classificazione dei servizi del Service Catalogue Conergy.

Come già detto, i servizi che andranno a comporre il catalogo Conergy sono divisi in 5 aree principali, ovvero:

- *Sales Services*;
- *Supply Chain Services*;
- *Engineering Services*;
- *Operations & Maintenance Services*;
- *After Sales Services*.

I servizi offerti ai clienti sono poi classificati in 5 categorie principali.

Le prime 3 categorie ricalcano quelle proposte da Mathieu (2001b) presentate nel Capitolo 2, e sono quindi:

- *Product Services*: servizi strettamente legati ai prodotti fisici Conergy, e progettati per supportare il prodotto o migliorarne l'utilizzo. L'acquisto del prodotto precede sempre l'erogazione di questa tipologia di servizi;
- *Customer Services*: servizi legati al miglioramento di performance operative, non collegati in modo diretto all'acquisto del prodotto;
- *Service as a Product*: servizi del tutto indipendenti dai prodotti Conergy, e che possono quindi essere offerti al mercato come un business indipendente scollegato dai prodotti.

I servizi che ricadranno in queste categorie saranno raccolti in varie Carte Servizi Conergy differenziate per ogni segmento, che specifichino quali servizi e a quali condizioni saranno offerti alle varie fasce di

clienti. Tali Carte Servizi saranno comunicate attivamente ai clienti, che avranno quindi una chiara percezione dell'offerta Conergy, e saranno un elemento centrale della strategia di servitizzazione e di differenziazione attraverso i servizi della compagnia.

Oltre a quelle descritte, Conergy prevede di sviluppare servizi che ricadono un altre due categorie, definite come:

- *“Trattamenti”*: servizi legati alla gestione dei rapporti con il cliente, che consentano un miglioramento della qualità generale dell'interazione della relazione tra il venditore ed il cliente;
- *Attività Sales*: iniziative commerciali strategiche per favorire la crescita e gli acquisti dei clienti.

I servizi di queste due tipologie non saranno comunicati ai clienti attraverso delle carte di servizio, ma sono invece più da vedersi come iniziative e servizi di CRM o *“relationship marketing”*. Da un lato, infatti, i *“Trattamenti”* sono di fatto servizi volti a valorizzare e fidelizzare i clienti strategici per l'organizzazione, attraverso la costruzione ed il mantenimento di una relazione di lungo periodo. Le *“Attività Sales”* saranno invece da vedersi come attività ed iniziative commerciali specifiche e differenziate per le varie fasce di clienti.

D'altra parte, come analizzato nella Capitolo 2, molti autori in letteratura sottolineano come, per il successo di una strategia di servitizzazione come quella scelta da Conergy, siano molto importanti da un lato l'implementazione di iniziative di *“relationship marketing”*, e dall'altro un cambio del focus dell'interazione con i clienti, che deve

spostarsi dalla fornitura prodotti su base transazionale allo sviluppo di relazioni di lungo periodo con i clienti.

Questo sarà vero a maggior ragione alla luce dei risultati dell'analisi della clientela Conergy. Uno dei dati più importanti emersi, infatti, è che una quota molto importante delle vendite e degli ordini è generata da un numero molto ristretto di clienti, che occupano le fasce più elevate secondo lo schema di segmentazione implementato. Sarà vitale per Conergy quindi riuscire a stabilire delle relazioni di lungo periodo con tali clienti strategici, favorendone la fidelizzazione e la crescita attraverso iniziative specifiche di *"relationship marketing"*, come di fatto sono i *"Trattamenti"* e le *"Attività Sales"*. Adottando una tale visione, Conergy si ricollega a quanto suggerito da vari autori in letteratura Capitolo 2, ed in particolare da Wise and Baumgartner (1999). In un mercato come quello fotovoltaico infatti, in cui, per i motivi già presentati, non sono sostenibili per Conergy delle strategie competitive di price leadership o basate sull'innovazione e la superiorità di prodotto, un'elevata fidelizzazione dei clienti costituirà una barriera verso i concorrenti ed un fattore di vantaggio competitivo primario. In un tale contesto, infatti, l'obiettivo non sarà necessariamente quello di avere una base di clienti più grande possibile, bensì quello di costruire la relazione più stretta con i clienti che possano garantire una maggiore profittabilità.

Nella definizione dell'offerta di servizi Conergy si è seguito un approccio per molti aspetti simile a quello proposto da Gebauer *et al.* (2004), che suggeriscono una divisione del processo di sviluppo in 5 fasi:

- I. *Identificazione dei bisogni del mercato;*
- II. *Generazione di idee e proposte per nuovi servizi;*
- III. *Definizione di un service concept preliminare;*
- IV. *Esecuzione di uno studio pilota;*
- V. *Lancio del servizio sul mercato.*

Lo sviluppo del catalogo di servizi Conergy si è quindi basato su un'indagine finalizzata ad individuare i trend di mercato ed i bisogni dei clienti, effettuata attraverso un'approfondita indagine di mercato. Contestualmente, è partita la raccolta di idee e proposte per nuovi servizi da varie fonti. Tali idee sono poi state validate con i risultati dell'analisi di mercato, arrivando ad un catalogo preliminare di servizi Conergy. Questi passaggi del processo di sviluppo dell'offerta di servizi Conergy sono l'oggetto dei prossimi paragrafi.

5.3.1 IDENTIFICAZIONE DEI BISOGNI DEI CLIENTI: IL “SERVICE SURVEY”

Nella definizione di un’offerta di servizi, ha un ruolo fondamentale la “*customer orientation*” dell’azienda, ovvero una stretta conoscenza dei bisogni e delle esigenze dei clienti da cui partire per lo sviluppo di nuovi servizi.

In questo senso, bisogna sottolineare che Conergy Italia non deve essere vista come una “tradizionale” compagnia manifatturiera, lontana quindi da un’orientazione al mercato. Nel territorio italiano infatti non esistono impianti produttivi, e l’azienda si configura piuttosto come un’organizzazione commerciale, con numerosi e continui contatti con i clienti. L’organizzazione vende infatti direttamente agli installatori finali, senza intermediari, e può contare su un’articolata rete di venditori ed agenzie sul territorio. Altri punti di contatto molto importanti sono rappresentati da eventi fieristici di settore su tutto il territorio nazionale, ma anche da meeting ed incontri organizzati da Conergy stessa con determinati gruppi di clienti, in particolare quelli che fanno parte di uno specifico programma di marketing e fidelizzazione promosso dall’azienda. Questo consente alla compagnia di avere un’interazione diretta e feedback continui con i clienti, e di avere in ogni momento “il polso” del mercato. Inoltre, l’esperienza maturata da Conergy nei molti anni all’interno del settore mette l’organizzazione in una prospettiva privilegiata per valutare ed identificare trend di mercato emergenti.

D'altra parte, anche lo stesso progetto "Cliente al Centro" ha avuto un ruolo importante nel sensibilizzare la compagnia ed i dipendenti verso l'ascolto della *"voice of the customer"*, e favorire una maggiore orientazione al mercato. In particolare, il questionario di soddisfazione clienti, condotto nella scorsa edizione del progetto, ha dato numerose indicazioni utili su quali siano i punti di forza e debolezza della performance aziendale, e quindi una prima indicazioni su quali siano i servizi e le aree su cui l'azienda dovrebbe focalizzarsi maggiormente.

Per lo sviluppo di un service catalogue coerente con i bisogni dei clienti, tuttavia, è necessaria una conoscenza più precisa e puntuale su quali siano le reali aspettative di servizio e le esigenze dei clienti del mercato fotovoltaico italiano. Per arrivare a tale profonda conoscenza, interazioni generiche e non mirate, come quelle di vendita, non sono sufficienti, ed è necessaria invece un'indagine più focalizzata. A tale scopo, Conergy AG ha quindi commissionato ad un'agenzia di ricerche di mercato esterna una specifica analisi di mercato, che prende il nome di *"Service Levels and Service Preferences Survey"*.

Tale indagine, realizzata mediante interviste telefoniche, ha coinvolto un vasto numero (oltre 300) di installatori fotovoltaici del mercato italiano, che rappresentano il gruppo di clienti più consistente per Conergy. Molto importante il fatto che gli installatori intervistati non fossero tutti necessariamente clienti Conergy, ma anche clienti dei competitors. Questo ha consentito di avere un quadro completo delle esigenze dei clienti, e ha permesso di generalizzare i risultati all'intero mercato italiano.

L'analisi si è rivelata molto approfondita ed estesa, e ha consentito di avere una valutazione innanzi tutto delle caratteristiche generali del servizio richieste dai clienti (**Fig. 5.12**).

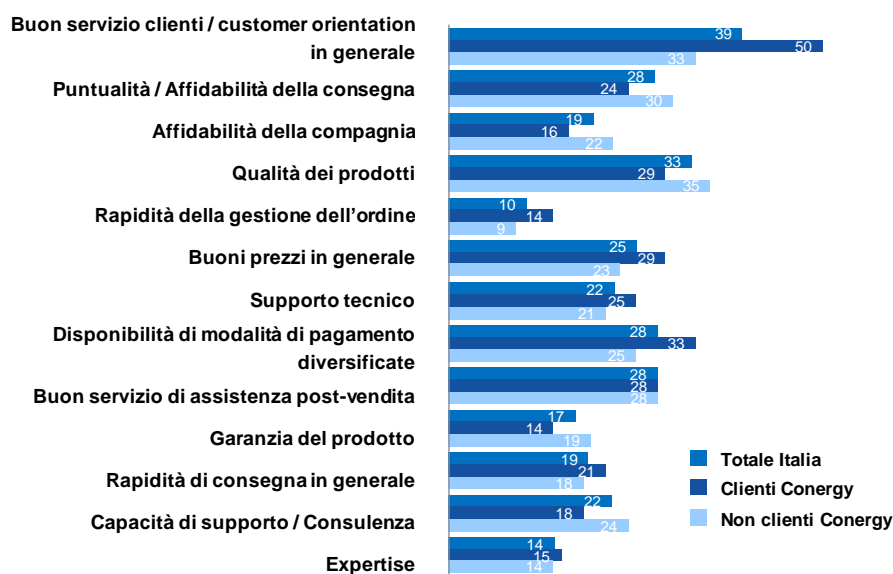


Figura 5.12: estratto dei servizi e delle caratteristiche generali di servizio spontaneamente indicati come indispensabili dagli intervistati (dati espressi come percentuale degli intervistati che hanno citato ogni voce di servizio).

Parallelamente all'esecuzione dell'indagine di mercato, il portafoglio servizi Conergy era in fase di definizione, come sarà descritto nel prossimo paragrafo. Un obiettivo primario dell'analisi è stato quindi prima di tutto quello di validare i servizi in fase di sviluppo, definendo la loro priorità di implementazione alla luce delle preferenze generali espresse dai clienti. Agli intervistati è stata quindi fatta valutare l'importanza di vari servizi per ognuna delle 5 service areas in cui erano classificati, definendo le aspettative dei clienti riguardo al livello di servizio richiesto (**Fig. 5.13** e **Fig. 5.14**). Questo ha consentito di

individuare i servizi prioritari per i clienti, nonché numerose idee per nuovi servizi, tutte informazioni che si sono rivelate estremamente preziose in fase di sviluppo del nuovo service catalogue Conergy.

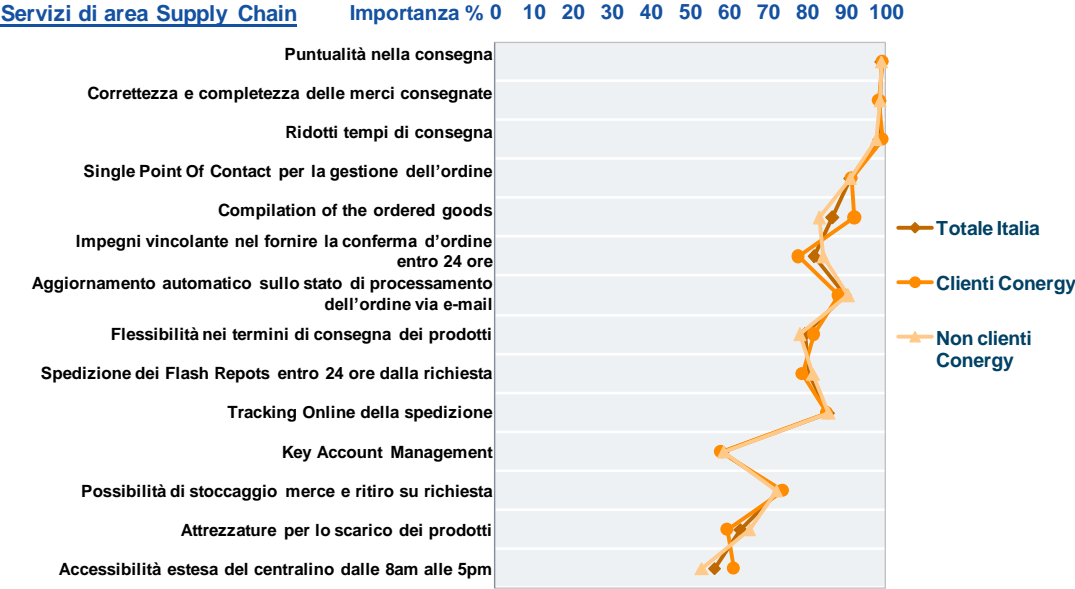


Figura 5.13: estratto dei risultati, che evidenzia l'importanza percentuale attribuita ai clienti ad una serie di servizi, nel caso specifico di area Supply Chain.

Aspettative riguardo ai tempi di consegna dei prodotti

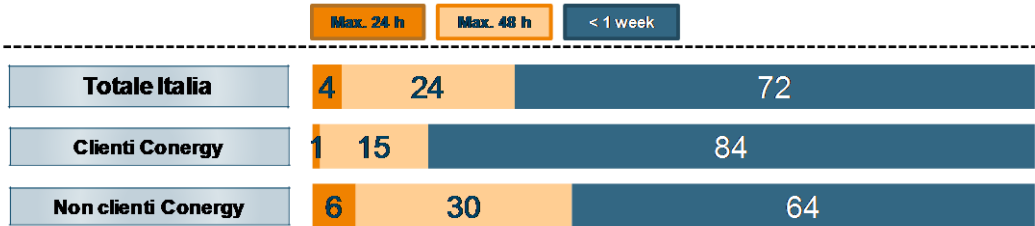


Figura 5.14 : aspettative sul livello di servizio riguardo i tempi di consegna dei prodotti. Considerando il totale dei clienti intervistati, il 4% si aspetta una consegna entro 24 ore, il 24% entro 2 giorni mentre il restante 72% comunque entro 1 settimana.

Un dato molto importante emerso dall'analisi è il fatto che i clienti italiani dimostrano una relativamente forte attenzione e considerazione verso la componente servizi dell'offerta delle varie compagnie, ovvero che i servizi possono essere un elemento a valore aggiunto che può essere decisivo nella scelta tra vari fornitori. Secondo i risultati, gli installatori fotovoltaici italiani sono cioè disponibili a cambiare il proprio fornitore fotovoltaico a vantaggio di un altro competitor che offra un servizio con caratteristiche migliori, anche a fronte di un mark-up sul prezzo (**Fig. 5.15**). Questa indicazione è molto importante, e conferma la validità della servitizzazione come potenziale strategia competitiva di successo all'interno del mercato fotovoltaico italiano.

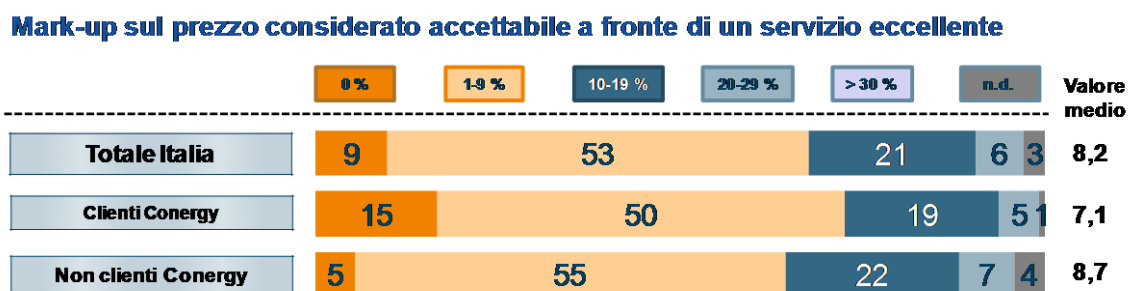


Figura 5.15: mark-up che i clienti considerano accettabile a fronte dell'erogazione di un servizio di eccellenza. In media, gli intervistati considerano accettabile un mark-up sul prezzo del 8,2% in presenza di un servizio eccellente.

All'interno dell'indagine, è stata inoltre effettuata un'analisi di benchmark, per verificare il posizionamento di Conergy rispetto ai competitors secondo vari aspetti. Di particolare interesse per quanto concerne lo sviluppo dell'offerta dei servizi è l'analisi illustrata in **Figura 5.16**.

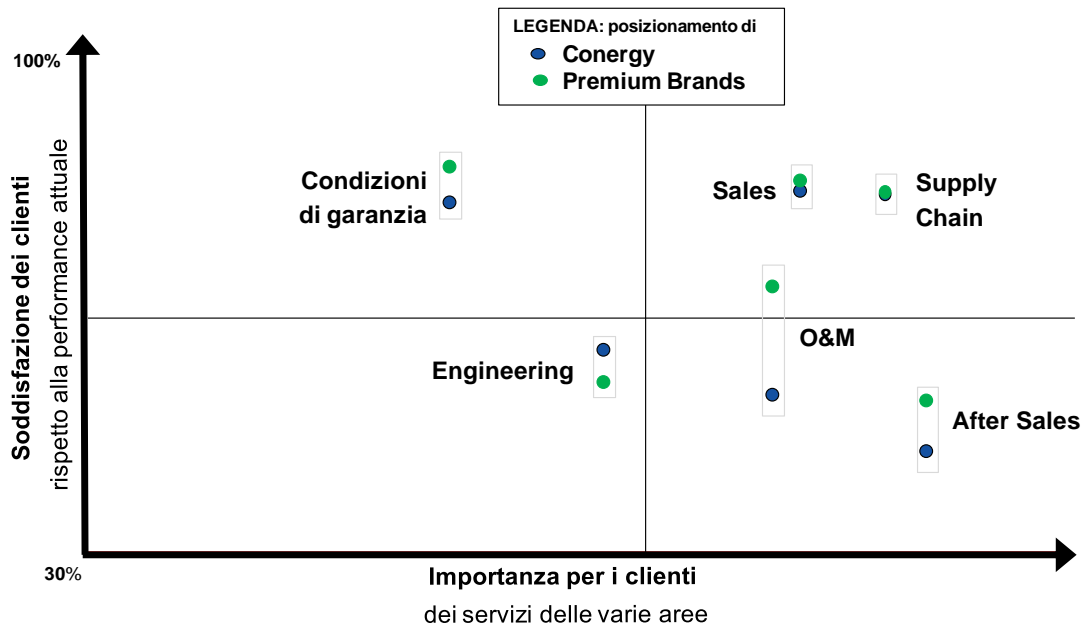


Figura 5.16: posizionamento dei servizi offerti attualmente da Conergy e dai Premium Brands concorrenti rispetto alla loro performance, in termini di soddisfazione dei clienti, e all'importanza da loro attribuita dai clienti.

Nel grafico di **Figura 16** è riportato posizionamento della performance attuale, in termini di soddisfazione dei clienti, dei servizi offerti da Conergy e dai principali competitors nelle 5 service areas, alla luce dell'importanza che gli intervistati hanno attribuito ai servizi delle service areas stesse. Il grafico evidenzia i principali gap esistenti tra

l'attuale offerta di servizi dell'azienda e le best practises del mercato, sottolineando da un lato i punti deboli di Conergy rispetto ai concorrenti, e dall'altro su quali tipologie di servizi si dovrà focalizzare l'offerta per arrivare alla soddisfazione dei clienti.

In particolare, si nota come la performance di Conergy sia già molto buona ed in linea con quella dei competitors per servizi critici per i clienti come quelli di area Sales e Supply Chain. Per quanto riguarda invece i servizi di Engineering, Conergy può sfruttare l'expertise tecnica maturata nel tempo, e si colloca ad un buon livello rispetto all'offerta della concorrenza. Al contrario si rileva un gap negativo molto significativo in altre aree molto importanti, come l'O&M e l'After Sales. Su queste due service areas dovranno quindi essere fatti i maggiori sforzi per portare la performance di Conergy quanto meno al livello dei competitors.

5.3.2 DEFINIZIONE CATALOGO SERVIZI PRELIMINARE E PRIORITÀ DI ADOZIONE

Il Catalogo di Servizi Conergy rivestirà un ruolo di primaria importanza all'interno della strategia competitiva futura dell'azienda. Nella raccolta di idee e proposte per nuovi servizi si è cercato quindi di essere il più sistematici possibile, raccogliendo ed integrando informazioni ed input da varie fonti.

Il service catalogue sarà costituito dall'integrazione di nuove idee di servizio provenienti da 4 fonti principali:

- ***Service catalogue Conergy AG:*** fin dall'inizio del progetto di servitizzazione, Conergy AG ha condiviso un Service Portfolio preliminare, in cui era descritta l'attuale offerta di servizi della compagnia nonché alcune nuove idee di servizio. Tali servizi erano divisi nelle 5 service areas identificate e descritti con un approccio comune, ed inoltre in molti casi era proposta anche una differenziazione preliminare del livello di servizio per le varie fasce di clienti. È stato necessario, tuttavia, un opportuno adattamento al contesto italiano dei servizi presenti nel service catalogue, molto spesso pensati per il mercato tedesco o comunque non facilmente applicabili al mercato in cui opera Conergy Italia;
- ***Idee e proposte sviluppate internamente da Conergy Italia:*** sono state condotte numerose riunioni con il management e gli operativi delle varie funzioni, in particolar modo con i singoli referenti delle varie service areas, in cui sono emerse numerose nuove proposte per il miglioramento e l'estensione dell'attuale offerta di servizi Conergy;
- ***Service Survey:*** dal "*Service Levels and Service Preferences Survey*" sono emerse varie idee di nuovi servizi suggerite dagli intervistati;
- ***Evento "One Direction":*** contestualmente alla definizione e l'avvio della strategia di servitizzazione, sono partite varie

iniziative di “*internal marketing*” per comunicare ed allineare tutti i dipendenti sulle nuove caratteristiche dell’offerta di Conergy. In particolare, a livello di gruppo, ha avuto il via il progetto “*One Direction*”, finalizzato ad allineare e dare una chiara visione al personale Conergy nel mondo sui principi della nuova corporate strategy, sugli obiettivi e sui valori condivisi dal gruppo. In uno degli eventi organizzati in Italia, sono stati realizzati dei workshop con i dipendenti finalizzati a discutere e generare nuove idee di servizio, che sono state incluse nel catalogo di servizi Conergy.

Tutte le idee e le proposte di nuovi servizi generate dalle varie fonti sono state raccolte in un unico catalogo preliminare di servizi, integrando le varie proposte ed eliminando quelle ridondanti. Questa fase di generazione di idee si è rivelata molto proficua, portando all’individuazione di ben 119 nuove proposte preliminari per nuovi servizi o idee di miglioramento dei servizi attualmente offerti dall’organizzazione. La ripartizione dei servizi per tipologia di servizio e per service area è riportata in **Figura 5.17**.

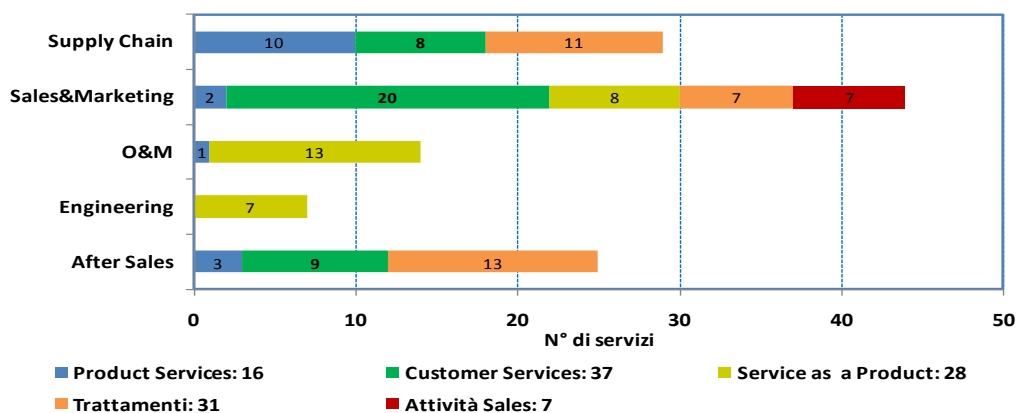


Figura 5.17: ripartizione dei servizi per Service Area e per tipologia.

I servizi sono stati descritti con un approccio comune, indicando la tipologia generale e la service area di appartenenza di ognuno nonché una prima valutazione su vari aspetti:

- *Conergy Benefits*: le motivazione che dovrebbero spingere la compagnia all'introduzione del particolare servizio ed i vantaggi che può portare all'organizzazione;
- *Customer Benefits*: il valore che ogni servizio porterà al cliente di Conergy, ed eventualmente anche all'utilizzatore finale;
- *Pricing*: anche se il pricing dettagliato dei servizi è, chiaramente, effettuato in un momento successivo, in questa fase si è definito se i vari servizi dovessero essere ricaricati sui clienti o offerti senza alcun esborso;
- *Livello di servizio*: una prima proposta di differenziazione del livello di servizio per i vari segmenti o gruppi di clienti, anche alla luce delle indicazioni emerse dal Service Survey sul livello richiesto dai clienti per i vari servizi;
- *Target del servizio*: a quali segmenti di clienti è dedicato il servizio, o se sarà offerto all'intero parco clienti;
- *Importanza del servizio per i clienti*: si è verificato se ogni servizio rispondesse ai bisogni e alle esigenze espresse dai clienti nel Service Survey, dando quindi una prima priorità di implementazione delle varie proposte di servizio dal punto di vista dei clienti.

Terminata la fase di generazione di idee per nuovi servizi, si è passati ad una fase di valutazione ed analisi di queste idee. Sono state dunque realizzate una serie di meeting e riunioni che hanno coinvolto la direzione ed il management delle varie funzioni. L'obiettivo di tali riunioni è stato quello di definire delle priorità nell'implementazione dei vari servizi, in modo da concentrare le risorse disponibili sui servizi considerati di maggior importanza.

Una valutazione “*esterna*” dell'importanza dei vari servizi per i clienti era già stata fornita dal Service Survey. L'analisi di mercato ha infatti consentito di evidenziare quali fossero i servizi critici dal punto di vista dei clienti e quelli che potevano avere un maggiore impatto sulla soddisfazione, evidenziando inoltre le aree in cui l'offerta di Conergy era particolarmente carente rispetto ai competitors.

Era necessario quindi dare una prima valutazione “*interna*” dei servizi, ovvero della difficoltà che potevano sorgere nel loro sviluppo ed introduzione in termini economici ed organizzativi. Innanzi tutto, si è definito che funzioni e figure interne dovessero avere responsabilità su ogni servizio, ovvero chi fosse il process owner che avrebbe dovuto analizzare le conseguenze operative legate all'implementazione di ognuno. Ogni servizio è stato quindi analizzato in termini di:

- **Tempi** necessari per lo sviluppo del servizio e la sua introduzione operativa;
- **Complessità** di introduzione e gestione operativa;
- **Costi** di implementazione e gestione.

Chiaramente in questa fase preliminare le stime sui costi o sui tempi necessari al lancio sul mercato in molti casi non potevano che avere larghi margini di approssimazione. In molti casi, inoltre, tali valutazioni non potevano prescindere da variabili esterne non direttamente controllabili, come ad esempio l'entità del supporto fornito da parte di Conergy AG.

Ciononostante, considerando queste valutazioni "interne" ed "esterne" sui servizi, ed alla luce del contesto aziendale e di mercato, delle risorse disponibili e degli obiettivi organizzativi, si è arrivati infine alla definizione di un livello di priorità nell'introduzione di ogni servizio al mercato.

Nell'attribuzione delle priorità, e nel definire con quali servizi partire fin da subito con l'implementazione, un particolare focus è stato posto sui servizi classificati come "*Trattamenti*" o "*Attività Sales*". I servizi di queste tipologie infatti non sono comunicati esplicitamente ai clienti, e la loro erogazione avviene "*dietro le quinte*". Questo indubbiamente facilita la loro gestione ed introduzione da parte dell'organizzazione rispetto ai servizi delle altre tipologie, che sono comunicati ai clienti. Il lancio sul mercato delle varie Carte di Servizio Conergy, diversificate per segmento, non può prescindere infatti da un'articolata azione di "*external marketing*", finalizzata a comunicare ai clienti le caratteristiche del programma di segmentazione e dell'offerta di servizi collegata. La necessità di questa azione di comunicazione preventiva chiaramente sposta in avanti l'orizzonte temporale di lancio effettivo sul mercato delle Carte di Servizio Conergy, che dovranno

essere inoltre attentamente sviluppate perché possano costituire un effettivo fattore di vantaggio competitivo.

Una volta definito il livello di priorità di ogni servizio, è partita l'implementazione operativa dei servizi a priorità maggiore. Ci si è focalizzati, almeno nella fase iniziale, su tutti i servizi di più facile ed immediata introduzione, per i quali non fossero necessari né l'impegno di ingenti risorse organizzative o monetarie, né il coinvolgimento di entità terze o pesanti modifiche alla struttura organizzativa Conergy.

Per alcuni servizi, infatti, potrebbe essere necessario costruire delle capabilities interne ad oggi solo parzialmente disponibili, o sviluppare degli accordi di partnership con Service Partners locali. È questo il caso ad esempio di servizi di O&M su impianti terzi che utilizzino prodotti non Conergy. Anche se servizi di questo tipo possono quindi essere interessanti dal punto di vista dei clienti e dell'organizzazione, per la loro introduzione saranno necessari tempi più lunghi ed un'attenta analisi dei costi/benefici, soprattutto nel caso di servizi fatturati ai clienti.

Nell'implementazione di molti servizi invece, come nel caso di vari servizi di area After Sales o Supply Chain, è necessario ed imprescindibile un forte sostegno e collaborazione da parte di Conergy AG, che gestisce in modo accentrato molte attività che interessano direttamente Conergy Italia ed i suoi clienti. Questo chiaramente allunga l'orizzonte temporale e la difficoltà di introduzione di tali servizi, nonostante il pieno supporto fornito da Casa Madre al progetto di servitizzazione. Tuttavia, nell'ultima parte dell'orizzonte temporale coperto dal presente studio, si sono tenute una serie di teleconferenze

periodiche con varie figure dirigenziali di Conergy AG, con lo scopo di avviare una più stretta collaborazione ed assicurare uno stretto aggiornamento ed allineamento sui progressi del programma di servitizzazione.

5.4 CONSIDERAZIONI FINALI E NEXT STEPS

Come già analizzato nel Capitolo 2, l'implementazione di una strategia di servitizzazione ha un profondo impatto sulla struttura organizzativa, e porta a numerosi cambiamenti interni, primo tra tutti un profondo mutamento della cultura aziendale.

Il progetto di servitizzazione iniziato da Conergy Italia è ancora nelle sue fasi iniziali. È stata realizzata una prima bozza di service catalogue, ed è partita l'implementazione operativa dei primi servizi. È quindi senza dubbio prematuro valutare se questa potrà avere successo e garantire i vantaggi auspicati in termini finanziari e strategici.

Nei prossimi tempi continuerà la fase di sviluppo dell'offerta di servizi e la sua implementazione operativa. Un passaggio critico sarà, tuttavia, il momento in cui l'offerta di servizi Conergy entrerà "nel vivo", con la definizione e la comunicazione al mercato di articolate Carte di Servizio Conergy per ogni segmento di clienti. I servizi sviluppati dovranno avere caratteristiche tali da ampliare la value proposition di Conergy al mercato e costituire un fattore di differenziazione e vantaggio competitivo sui competitors. In questo, avrà un'importanza

fondamentale il Service Survey, che offre un quadro completo delle esigenze dei clienti e dovrà guidare l'attività di sviluppo. Parallelamente, dovrà essere avviata un'efficace campagna di "*external marketing*" per comunicare le nuove caratteristiche dell'offerta Conergy, in modo da modificare l'immagine della compagnia da quella produttore fotovoltaico europeo di qualità, a "*solution provider*" affidabile, in grado di rispondere a 360° con opportuni servizi alle esigenze del cliente lungo tutto il ciclo di vita del prodotto.

In futuro, sarà necessario passare alla definizione di opportuni KPI, per il monitoraggio dell'offerta di servizi ed assicurare che i livelli di servizio garantiti dalle Carte di Servizio siano effettivamente rispettati. Sarà inoltre molto importante prendere opportune iniziative per il controllo dei costi legati all'offerta, e quindi della profittabilità di questa. In questo senso potrebbe essere utile la definizione di una service division autonoma all'interno dell'organizzazione, con una chiara profit&loss responsibility. Questo potrebbe facilitare l'introduzione e la gestione dell'offerta di servizi, nonché garantire un maggior controllo su tale offerta e facilitare la diffusione di una "*service culture*" all'interno della compagnia.

La servitizzazione di Conergy Italia parte da un'attenta valutazione delle caratteristiche del mercato e dell'organizzazione. Tale strategia è uno dei pilastri della nuova strategia a livello di gruppo, e il management dimostra un grande coinvolgimento e commitment nel progetto. Questo, come analizzato, è un prerequisito fondamentale per il successo di qualsiasi strategia di servitizzazione. Conergy dovrà tuttavia riuscire a tradurre questa spinta manageriale in un

commitment di tutto il personale, nella consapevolezza che, all'interno di una strategia di servitizzazione, "*people are the main asset*" (Mathieu, 2001a), e l'emergere di un "*employee pull effect*" è imprescindibile per il successo della stessa. L'introduzione di una consistente componente di servizi all'interno dell'offerta della compagnia avrà infatti inevitabilmente un significativo impatto sull'operatività del personale, che dovrà essere opportunamente preparato a gestire il proprio per molti aspetti nuovo ruolo di service provider.

CAPITOLO 6: I PROCESSI DI SERVICE RECOVERY IN CONERGY ITALIA

6.1 DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI SERVICE RECOVERY

L'istituzione di un ufficio di Customer Care esclusivamente dedicato alla gestione dei reclami di servizio è relativamente recente in Conergy Italia. La gestione del post-vendita e dei claim di prodotto è sempre stata condotta dall'area After Sales, che segue il cliente in problematiche tecniche legate ai prodotti, interfacciandosi direttamente con Conergy AG laddove sia necessario, come nel caso della sostituzione di un prodotto difettoso. Per reclami di servizio si intende invece qualsiasi espressione di scontentezza o disappunto da parte dei clienti nei confronti dei servizi erogati da Conergy. I risultati del primo questionario di soddisfazione clienti 2010 avevano sottolineato una carenza della performance di Conergy in molte aree di servizio. Questo aveva indotto il management a definire una nuova area, il Customer Care appunto, focalizzata sulla gestione e l'aumento della soddisfazione dei clienti, facilitando il contatto con Conergy e garantendo una maggiore prossimità dell'azienda con i clienti stessi.

A livello operativo, è stata inserita una risorsa aziendale esclusivamente dedicata alla gestione, secondo un'opportuna

procedura, dei reclami dovuti a disservizi. Dal punto di vista del cliente, tale figura gestisce il processo di reclamo in una prospettiva end-to-end, a partire cioè dalla presa in carico della lamentela del cliente da parte dell'organizzazione, fino alla chiusura del reclamo stesso con l'accettazione da parte del cliente di un'opportuna "*customer recovery*".

Le segnalazioni di reclamo dei clienti sono raccolte dal Customer Care e possono avere varie fonti (**Fig. 6.1**):

- Comunicazione diretta dei clienti con il Customer Care, generalmente attraverso posta elettronica o contatto telefonico al numero verde dedicato;
- Compilazione da parte dei clienti dell'apposito form per la segnalazione di reclami di servizio, all'interno della sezione dedicata ai reclami attiva sul sito Internet di Conergy Italia;
- Segnalazione di reclamo o disservizio raccolta da qualsiasi altro dipendente interno, che trasferirà le informazioni disponibili al Customer Care in modo che si possa provvedere alla recovery.

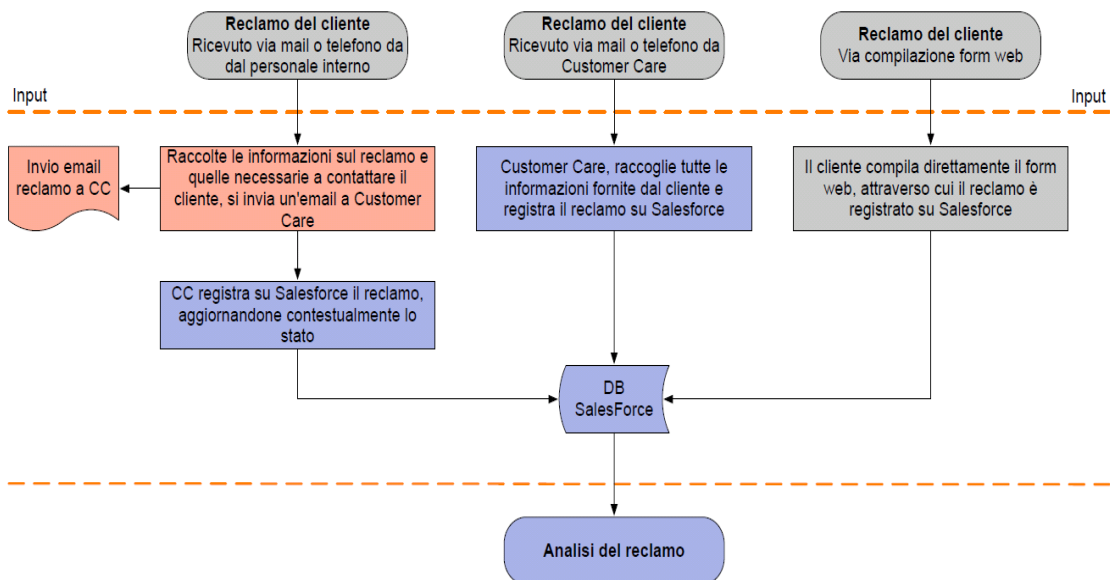


Figura 6.1: dettaglio della procedura di gestione dei reclami di servizio, con evidenziata la fase di raccolta delle segnalazioni di reclamo.

Una volta raccolta la segnalazione di reclamo, il Customer Care comunica al cliente la presa in carico di tale reclamo da parte dell'organizzazione, eventualmente richiedendo informazioni aggiuntive se quelle fornite non risultassero sufficienti per inquadrare in modo preciso il problema del cliente e quindi definire un'adeguata recovery.

I dati specifici del reclamo sono registrati dal personale del Customer Care sul software gestionale aziendale, "SalesForce", che assegna ad ogni reclamo un codice identificativo univoco. I reclami sono classificati per area aziendale di appartenenza, e l'addetto definisce inoltre un livello di priorità del reclamo, su base discrezionale. Tale livello di

priorità dipenderà dalla gravità del reclamo, e dovrà determinare l'urgenza con cui deve essere definita la customer recovery.

In base ad una prima analisi del reclamo ed alle specifiche caratteristiche del disservizio lamentato dal cliente, l'addetto al Customer Care affiderà a personale dei vari reparti aziendali il compito di definire un'opportuna customer recovery, che consenta di recuperare la fiducia e la soddisfazione del cliente. Per reclami che dovessero essere particolarmente gravi potrà essere coinvolto nella recovery anche il management o la stessa direzione. Questo è in linea con quanto suggerito da molti fonti letterarie, le quali, come approfondito nel Cap. 3, raccomandano che, a fronte di disservizi con conseguenze gravi o clienti molto insoddisfatti, la recovery ed i rapporti con il cliente siano gestiti direttamente da figure senior dell'organizzazione. Tutte le informazioni disponibili relative al reclamo, alle comunicazioni intercorse tra Conergy ed il cliente e commenti vari dell'addetto al Customer Care sono costantemente registrati su Salesforce. Questo facilita l'azione dei dipendenti che hanno la responsabilità diretta di realizzare operativamente la recovery, che avranno quindi un quadro completo dello stato del reclamo ed accesso a tutte le informazioni di cui hanno bisogno. Potranno così essere intraprese tutte le azioni necessarie per arrivare ad una piena customer recovery, eventualmente coinvolgendo anche Conergy AG qualora questo si rivelasse necessario. Sarà compito dell'addetto dell'area interessata al reclamo aggiornare costantemente il Customer Care sullo stato di avanzamento del reclamo e della recovery.

Molto spesso, tuttavia, le attività operative tendono a mettere in secondo piano quelle di recovery, che vengono “dimenticate” dagli operativi che ne hanno responsabilità. Per ovviare a questo, nell’edizione 2010 del “*Cliente al Centro*” era stato implementato un sistema di “*gestione visuale*” dei reclami, con l’affissione nei vari uffici di una serie di cartelloni che consentivano di avere una chiara visione dei reclami in carico in ogni momento al reparto specifico. Tale sistema è stato tuttavia abbandonato, istituendo invece un sistema di reminder periodico via e-mail dei reclami in attesa di essere gestiti (gli “*inviti alla collaborazione*”), in modo che questi non siano trascurati dagli operativi che devono definire la recovery. Qualora numerosi inviti alla collaborazione non trovino riscontro ed il reclamo rimanga insoluto “sulla scrivania” del dipendente per molto tempo, la procedura prevede un coinvolgimento diretto del responsabile di funzione o della dirigenza, per indagare i motivi di tali ritardi e prendere opportuni provvedimenti.

Una volta che sia stata definita un’adeguata service recovery, il Customer Care si assicura che tale soluzione sia accettata e condivisa dal cliente e chiude il reclamo fronte cliente, chiudendo anche il caso collegato su Salesforce. Importante sottolineare che nel software gestionale è tenuta traccia di tutte le informazioni relative al reclamo, comprese le singole comunicazioni tra azienda e cliente e tra Customer Care e le varie aree aziendali, registrando inoltre tutta la documentazione o vari commenti di interesse. In questo modo è possibile ripercorrere la storia ed avere un quadro completo dello stato del reclamo in ogni momento.

Il complaint management in Conergy Italia non si limita tuttavia a queste azioni, che sono strettamente legate alla customer recovery del cliente, ovvero a ripristinare la soddisfazione del cliente a seguito di un disservizio e a non pregiudicare i suoi rapporti futuri con l'azienda. A cadenza mensile, infatti, è tenuta una riunione per l'analisi dei reclami di servizio del mese precedente, cui partecipano la Direzione, il Customer Care, il responsabile alla Qualità e i vari capi funzione. In tale occasione, a partire da un attento esame delle cause che hanno generato i disservizi alla base dei reclami, sono elaborate una serie di Azioni Correttive, volte ad eliminare tali cause e migliorare la performance aziendale complessiva. Mentre cioè la customer recovery agisce sul caso specifico del cliente, le Azioni Correttive definite in sede di riunione possono essere considerate come iniziative di "*process recovery*" che vanno ad intervenire sul sistema azienda, e sono finalizzate a prevenire l'insoddisfazione del cliente e migliorare i processi organizzativi.

Vi è quindi, in Conergy Italia, la consapevolezza dell'importanza di un'efficace gestione dei reclami come strumento fondamentale per la gestione della soddisfazione dei clienti e per il miglioramento della performance aziendale, come illustrato dallo schema in **Figura 6.2**.

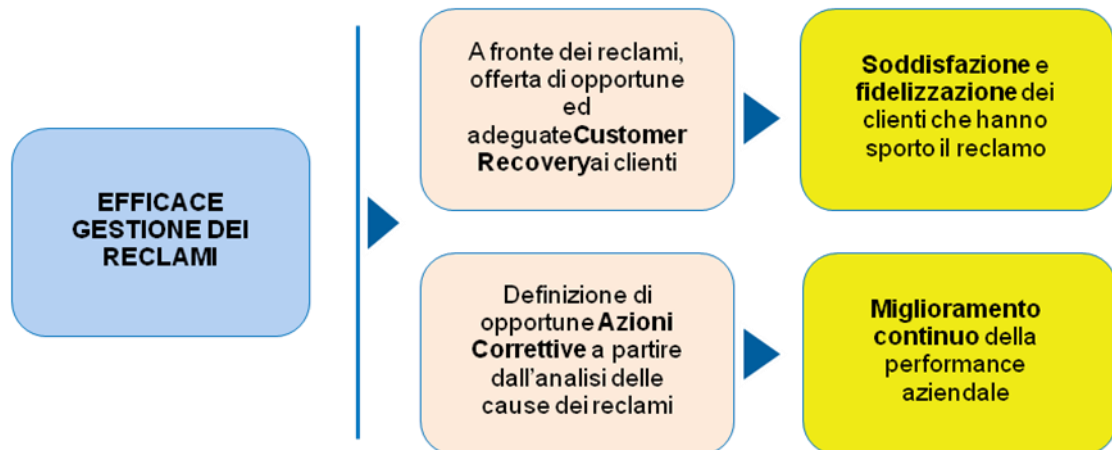


Figura 6.2: rappresentazione schematica degli obiettivi della gestione dei reclami in Conergy Italia.

I reclami danno cioè la possibilità all'azienda di "recuperare" la soddisfazione di un cliente che ha subito un disservizio attraverso un'opportuna Service Recovery, ma consentono anche di evidenziare dove le performance dell'azienda sono risultate carenti suggerendo Azioni Correttive migliorative conseguenti.

6.2 ANALISI DELL'ANDAMENTO DEI RECLAMI 2011

Per fare emergere le eventuali criticità presenti nella procedura di gestione dei reclami e per migliorare i processi di service recovery, è stato condotto un attento esame della situazione attuale del complaint management nell'azienda, a partire da un'analisi statistica dei reclami. Tale analisi si basa sul database presente su SalesForce, dove è tenuta traccia di tutti i reclami gestiti dal Customer Care fin dalla sua istituzione.

Dall'analisi è emerso che nell'anno 2011 si sono registrati un totale di 266 reclami di servizio. Nel grafico di **Figura 6.3** è riportato l'andamento dei nuovi reclami 2011 nei vari mesi e l'evoluzione dei tempi medi di chiusura reclamo.

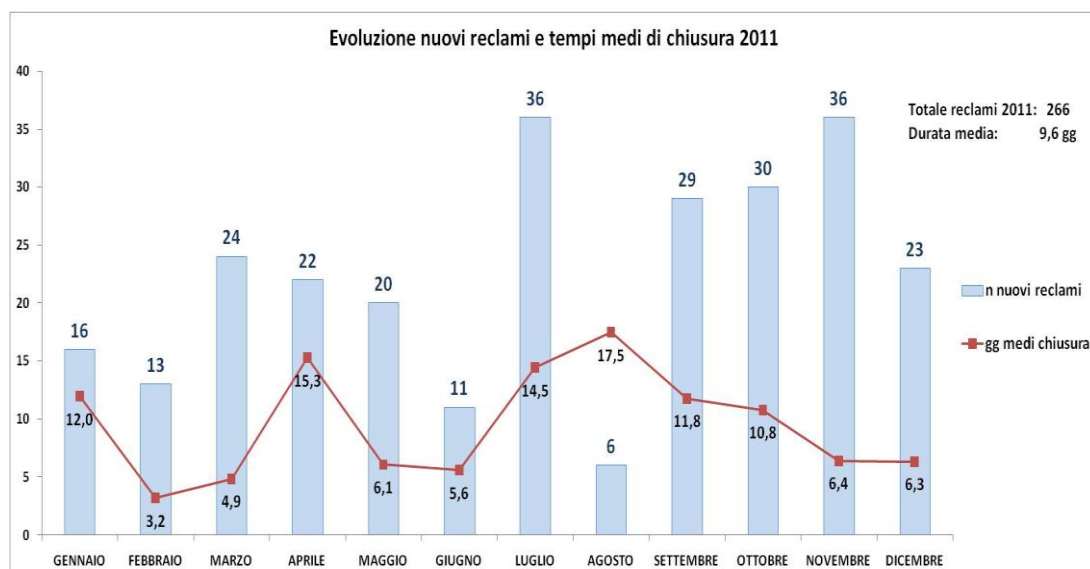


Figura 6.3: andamento dei nuovi reclami nei vari mesi del 2011, ed evoluzione dei tempi medi di chiusura.

Si nota che nella seconda metà dell'anno il numero medio di reclami inoltrati ogni mese cresce sensibilmente, escludendo il mese di agosto, dove i pochi reclami sono però da imputare al periodo di vacanza e scarsa attività. Questa crescita potrebbe essere dovuta ad una maggiore "litigiosità" dei clienti o ad un peggioramento della performance di Conergy nell'offerta di servizi con conseguente aumento dei service failures registrati. Non è tuttavia da escludere che tale aumento dei reclami sia piuttosto frutto di una maggior sensibilità verso le lamentele o le rimostranze di clienti dovuta alle numerose iniziative intraprese dall'organizzazione proprio per focalizzare i dipendenti sulla centralità del cliente e sull'ascolto della "*voice of the customer*". Come risultato, molte lamentele o espressioni di insoddisfazione che prima erano ignorate o trattate in altro modo sono ora gestite attraverso il Customer Care e dunque attraverso l'apertura di un reclamo formale, come previsto dall'apposita procedura di gestione reclami.

A fronte di una durata media dei reclami aperti e gestiti nell'anno di 9,6 giorni, il grafico di **Figura 6.4** riporta la distribuzione dei reclami 2011 rispetto al tempo di chiusura dei reclami stessi.

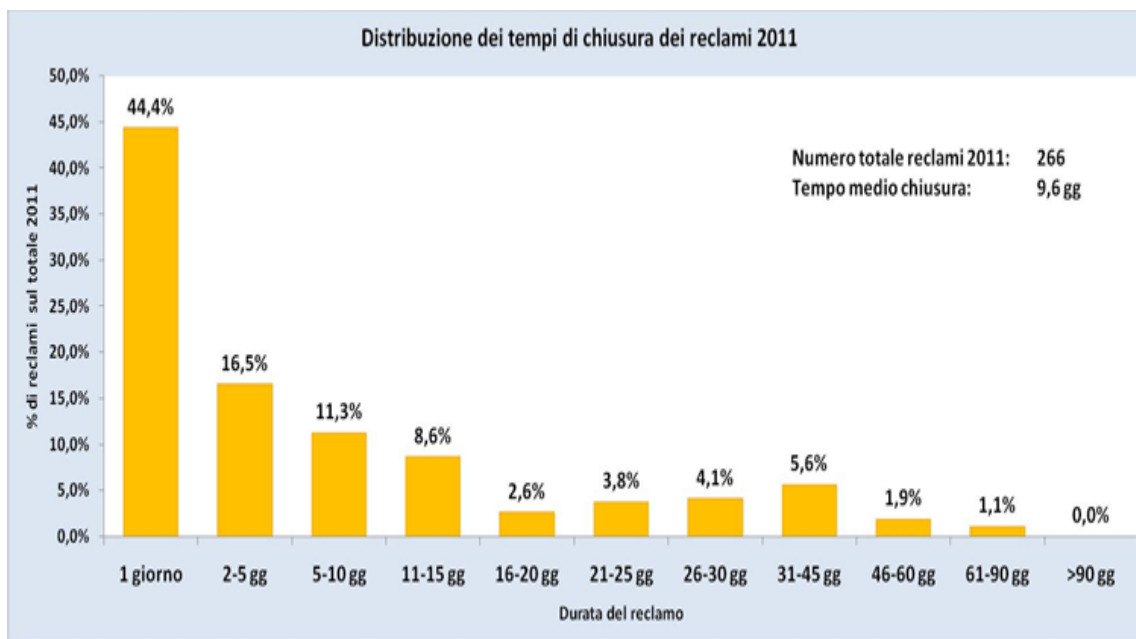


Figura 6.4: distribuzione dei reclami 2011 rispetto al tempo di chiusura.

Come si nota, la maggior parte dei reclami ha avuto una durata inferiore al valore medio di 9,6 giorni, con ben il 44,4% dei reclami che è stato gestito in un solo giorno. Il dato medio risulta quindi fortemente influenzato da alcuni reclami critici con tempi di chiusura particolarmente lunghi.

La distribuzione dei 266 reclami totali per area aziendale responsabile del disservizio, e quindi della customer recovery, è stata:

- **33** relativi al Commerciale;
- **121** relativi al CLM (CLM - Customer Logistics Management);
- **77** relativi all'After Sales;
- **35** relativi alle altre aree.



Figura 6.5: Distribuzione dei reclami 2011 per area.

L'andamento dei reclami nelle varie aree è illustrato in **Figura 6.6**, e dipende chiaramente da dinamiche operative e da cause che sono analizzate nel dettaglio nella riunione sui reclami mensile e non sono oggetto di questa analisi.

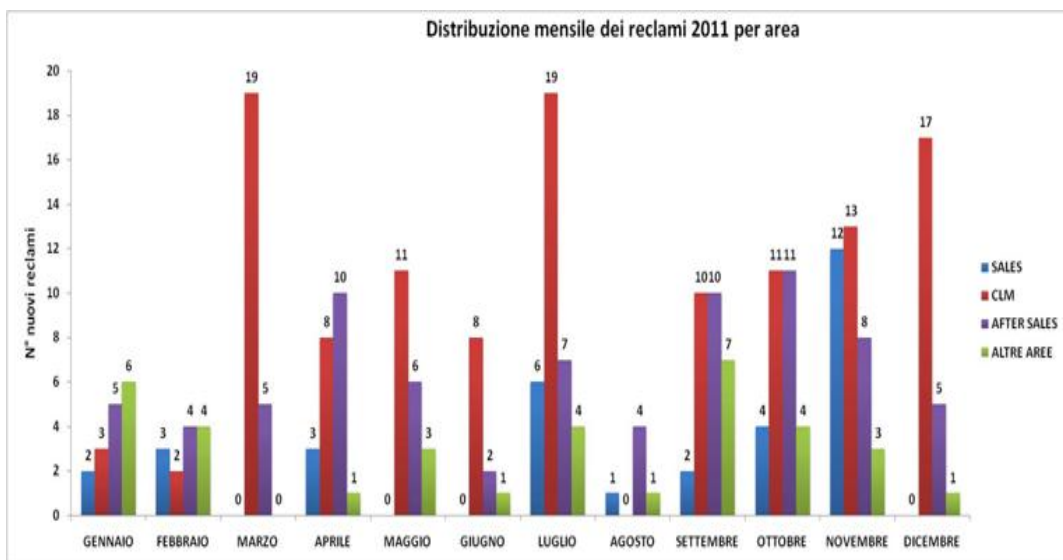


Figura 6.6: andamento dei reclami delle varie aree nei vari mesi del 2011.

Nonostante la durata media globale dei reclami sia stata nel 2011 di 9,6 giorni, i tempi di chiusura dei reclami che fanno riferimento ad aree diverse risultano essere molto differenziati.

I dati medi sono infatti:

- **11,2** gg per i reclami del Commerciale;
- **6,5** gg per i reclami del CLM;
- **15,1** gg per i reclami dell'After Sales;
- **6,2** gg per i reclami delle Altre Aree.

Tali forti differenze nei tempi necessari per arrivare alla customer recovery dipende tuttavia dalla diversa tipologia di reclami e disservizi che caratterizzano le varie aree. I reclami di area CLM, ad esempio, sono nella maggior parte dei casi dovuti a disservizi legati al trasporto o alla spedizione ai clienti dei prodotti. Questo tipo di reclami, anche se sono i più numerosi (il 45% sul totale), sono generalmente di rapida soluzione, come illustrato dalla distribuzione dei reclami per durata di **Figura 6.7**, che evidenzia come in oltre la metà dei casi i reclami di area CLM sono stati chiusi entro 24 ore dalla loro segnalazione. Nei reclami di area After Sales, invece, si registrano tempi di chiusura relativamente lunghi in tutto il periodo considerato, senza particolari variazioni lungo tutto il 2011. Questo tipo di reclami sono spesso legati al disappunto dei clienti di fronte alle tempistiche in alcuni casi lunghe nella gestione delle pratiche post-vendita, o all'incapacità di fornire risposte risolutive in tempi brevi. In molti casi tuttavia, ad esempio nell'eventualità di un forte ritardo nella consegna di un prodotto

sostitutivo, nella definizione della customer recovery è coinvolta anche Conergy AG, per cui i tempi lunghi di chiusura dei reclami di area After Sales non sono da imputare ad una responsabilità esclusiva di Conergy Italia e dei suoi dipendenti.



Figura 6.7: dettaglio dell'andamento dei nuovi reclami e dei tempi di chiusura delle varie aree nei vari mesi 2011, e distribuzione dei reclami delle aree rispetto al tempo di chiusura.

6.3 CRITICITÀ DEL PROCESSO EMERSE

- **Assenza di un valido sistema di priorità**

Il livello di priorità di ogni reclamo è oggi attribuito dall'addetto al Customer Care in modo discrezionale, secondo la propria sensibilità e senza dei criteri codificati uniformi nel tempo. Questo ha portato ad una distribuzione distorta delle priorità nei reclami (oltre il 90% dei reclami 2011 è risultato essere a priorità media o alta). A causa di questo, all'interno del processo di gestione del reclamo la priorità è di fatto ignorata dagli operativi. La priorità di un reclamo dovrebbe essere invece definita in modo rigoroso in base alla gravità del disservizio o ad altri criteri, che comunque devono essere definiti in modo chiaro e preciso, in modo che il livello di priorità di un reclamo possa costituire un driver di azione efficace all'interno dello specifico processo di recovery.

- **Azioni Correttive «nascoste»**

Durante l'anno 2011, a partire dall'analisi dei reclami e delle inefficienze interne che hanno generato i disservizi, sono state decise e, almeno parzialmente, implementate 14 Azioni Correttive.

A titolo esemplificativo, sono riportate alcune delle Azioni Correttive definite:

- n. 1: la stesura di un foglio informativo sulle caratteristiche del servizio di consegna Conergy, chiarificando quindi le aspettative dei clienti riguardo il trasporto e la spedizione dei prodotti;
- n. 4: stesura di una procedura per l'acquisto e la gestione post-vendita dei moduli First Solar;
- n. 7: redazione documento con nuova soluzione tecnica in merito al fatto che un nuovo inverter ha alcune caratteristiche sensibilmente differenti rispetto alle versioni precedenti;
- n. 9: definizione di procedure particolari per la gestione dei product failures ripetuti, che danno una percezione particolarmente negativa dei prodotti Conergy ai clienti;
- n. 10: pressing verso Conergy AG per avere il certificato di garanzia a 10 anni per i PM.

Le Azioni Correttive implementate sono spesso tenute "nascoste", e la loro efficacia non monitorata, almeno in termini di riduzione dei reclami correlati. Sarebbe invece opportuno che tali azioni ed i loro effetti fossero comunicati in modo attivo a tutti i dipendenti, così da evidenziare l'impatto positivo che la service recovery può avere non solo sulla soddisfazione dei clienti, ma anche in termini di miglioramento della performance globale dell'organizzazione. Questo sottolineerà ancora una volta l'importanza della service recovery, e favorirà un maggiore commitment di tutti i dipendenti nel processo di

gestione dei reclami. Tale commitment è d'altra parte un elemento imprescindibile per una gestione dei reclami di servizio di successo, dal momento che tutti i dipendenti, o almeno quelli front-end, hanno un ruolo attivo nella raccolta delle segnalazioni di insoddisfazione dei clienti e nella definizione di opportune customer recovery. Inoltre, sottolineando gli effetti ed i risultati positivi delle procedure di service recovery, si favorirà una piena “employee recovery” dei dipendenti direttamente coinvolti, che avranno chiara l'importanza del processo stesso.

- **Mancanza di reportistica automatizzata e tempistiche rilevate distorte**

Ad oggi sul gestionale Salesforce le tempistiche rilevate sono solamente quelle di apertura e chiusura del reclamo. Tali rilevazioni, tuttavia, risultano distorte, in quanto corrispondono alle tempistiche di apertura e di chiusura dello specifico claim sul gestionale, che possono però risultare anche considerevolmente differenti da quelle fronte cliente. Sarà necessario invece adottare un sistema di rilevazione che tenga in considerazione il reclamo dalla prospettiva del cliente.

Inoltre, manca un sistema di reportistica automatizzato che consenta di avere un quadro completo della situazione dei reclami in gestione, del backlog e dell'andamento dei reclami nel tempo. Tale reportistica deve invece essere effettuata, ad oggi, “a mano” su un foglio di calcolo, a partire da un database sui reclami estratto da Salesforce Questo

chiaramente rende difficile un controllo operativo continuo e preciso dello stato del complaint management all'interno dell'organizzazione.

- **Mancanza di un filtro adeguato**

Spesso sono trattati e gestiti come reclami di servizio claim di prodotto o segnalazioni da parte dei clienti che non dovrebbero essere considerati reclami veri e propri per varie cause. Questo porta da un lato a "sporcare il database" dei reclami, e dall'altro a distogliere l'attenzione dall'analisi dei reclami di servizio veri e propri, sui quali dovrebbe invece focalizzarsi l'azione del Customer Care.

6.4 MIGLIORAMENTI PROPOSTI AL PROCESSO DI SERVICE RECOVERY

Come analizzato nel Capitolo 3, le attività di service recovery sono strategiche per ogni azienda e possono avere un impatto di primaria importanza sulla performance finanziaria della compagnia, la customer retention ed il miglioramento dei processi interni. Questo sarà vero a maggior ragione per un'organizzazione come Conergy Italia, che sta per intraprendere una strategia di servitizzazione. Una tale strategia presuppone infatti la creazione e lo sviluppo di rapporti di lungo periodo con i clienti, all'interno dei quali saranno inevitabili dei service failure cui l'azienda dovrà saper rispondere al meglio attraverso

opportune recoveries in grado di “*turn angry, frustrated customers into loyal ones*” (Hart *et al.*, 1990).

In Conergy Italia è diffusa la consapevolezza del valore e dell'importanza di un'adeguata gestione dei reclami e delle procedure di service recovery, sia in termini di soddisfazione dei clienti, e quindi di *customer recovery*, che in ottica di *process recovery* e di miglioramento continuo dei processi. L'organizzazione ha inoltre intrapreso varie iniziative per sensibilizzare il personale sull'importanza della service recovery, come ad esempio la condivisione con i dipendenti dei risultati positivi della gestione dei reclami all'interno delle giornate di team building aziendale, o sessioni formative riguardanti le tematiche legate alla service recovery. Sarà molto importante proseguire in tali iniziative di sensibilizzazione, che sono molto importanti anche per sottolineare pieno supporto organizzativo ai dipendenti direttamente coinvolti nella service recovery e quindi garantire una piena *employee recovery*, che, come analizzato nel Capitolo 3, è un requisito fondamentale per il successo della service recovery nel suo complesso.

Sono stati individuati tuttavia alcuni interventi che potrebbero portare ad un miglioramento dei processi attuali di service recovery, e quindi a massimizzare i potenziali benefici che questa può apportare all'organizzazione. Tali interventi migliorativi individuati e, almeno parzialmente, implementati sono descritti qui di seguito.

- **Nuovo sistema per l'attribuzione della priorità ai reclami di servizio**

È stato sviluppato un nuovo sistema per la definizione, in modo rigoroso e sistematico, della priorità dei reclami, in modo che questa possa diventare un valido riferimento nella gestione del reclamo stesso. Il sistema proposto valuta i reclami in base a tre criteri, che pesano in modo differente, e a partire da questi viene attribuita la priorità al reclamo, secondo lo schema concettuale illustrato in **Figura 6.8**.

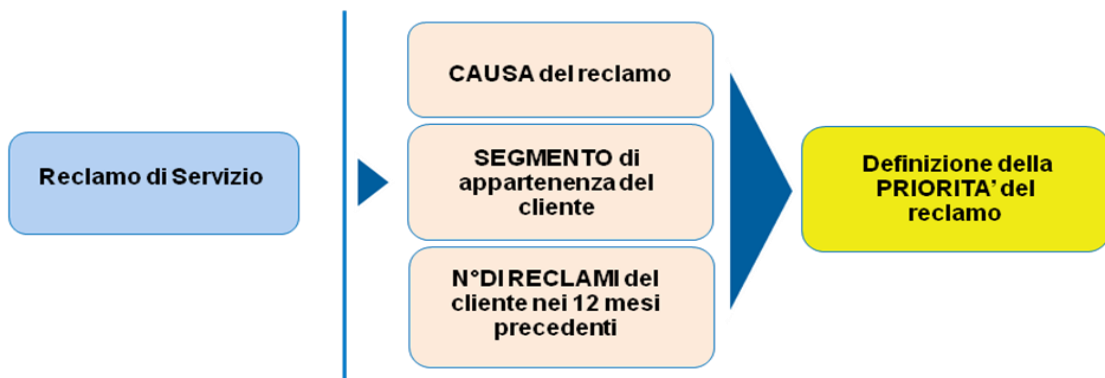


Figura 6.8: schema concettuale per il nuovo sistema di attribuzione della priorità ai reclami.

Tale approccio trova riscontro in letteratura, dove, come esaminato nel Capitolo 3, vari autori sottolineano come le aspettative che i clienti riversano sulla service recovery sono influenzate da molti fattori eterogenei. Sarà quindi opportuno non trattare tutti i reclami allo stesso modo, ma focalizzare l'attenzione dell'organizzazione sulla definizione di opportune service recovery laddove le aspettative dei

clienti risultino essere particolarmente elevate, definendo quindi una priorità più elevata ai relativi reclami.

In base a tali considerazioni, i tre criteri adottati per la valutazione della priorità del reclamo sono:

I. Causa del reclamo.

Un elemento fondamentale nella definizione della priorità di un reclamo dovrà essere la gravità del disservizio causa dell'insoddisfazione del cliente. Come suggerito da vari autori infatti (Boshoff *et al.*, 2005; Hart *et al.*, 1990; Johnston and Fern, 1999), le caratteristiche e la gravità del service failure alla base del reclamo e le sue conseguenze per il cliente hanno un peso molto importante nel determinare tanto l'insoddisfazione quanto le aspettative di recovery del cliente. Per disservizi che risultino avere pesanti conseguenze negative per il cliente, sarà quindi opportuno che Conergy dia ai relativi reclami una priorità più elevata, in modo da offrire ai clienti un'efficace service recovery con una maggiore urgenza e tempestività.

Sono state dunque analizzate le principali cause che determinano reclami nelle varie aree. A tali cause è stato poi attribuito un peso, da 1 a 10, definendo quindi su quali tipologie di reclami, secondo il management, ci si dovrà focalizzare con maggiore priorità (**Fig. 6.9**).

AREA RECLAMO	CLM	
		importanza 1-10
CAUSE	Non accessibilità personale	6
	Altre cause	nd
	Lamentele generali	2
	Mancata risposta	4
	Materiali consegnati sbagliati/mancanza materiale nella consegna	8
	Transport - mancanza avviso consegna	3
	Transport - ritardo/anticipo consegna	6
	Transport - trasporto non conforme (es: no sponda)	8
	Transport - costi troppo elevati	5
	Transport - altre cause	nd

Figura 6.9: dettaglio delle principali tipologie di reclami di area CLM, e dei pesi attribuiti ad ognuna.

II. Segmento di appartenenza del cliente.

Con un approccio in linea con quello adottato per l'offerta di servizi, che prevede un'offerta di tipo "*Staged Service Level*", si è deciso che anche nel Customer Care sia opportuno dare la priorità alla gestione di reclami inoltrati da clienti che facciano parte dei segmenti più importanti. In altre parole, si dovrà prestare una maggiore attenzione alle espressioni di insoddisfazione dei clienti più strategici per Conergy, ovvero quelli appartengono alle fasce più elevate, con i quali l'organizzazione vuole stabilire dei rapporti di lungo periodo. D'altra parte, influenzeranno le aspettative di recovery anche la natura e le caratteristiche del rapporto del cliente con l'organizzazione, ed un cliente che abbia già una relazione di lungo periodo con la compagnia potrebbe aspettarsi un trattamento migliore in fase di recovery (Bhandari et al., 2007;

Boshoff et al., 2005; Hedrick et al., 2007; Stone, 2011). Si è quindi deciso di attribuire un peso differente ai reclami provenienti da clienti di segmenti diversi, come evidenziato in **Figura 6.10**.

SEGMENTO CLIENTI	
	importanza 1-10
Platinum	10
Gold	8
Silver	5
Standard	2
Top Spot	8

Figura 6.10: importanza attribuita ai reclami provenienti da clienti dei diversi segmenti.

III. N° di reclami pregressi (nei 12 mesi precedenti).

Clienti che abbiano già subito in passato dei service failure saranno probabilmente maldisposti verso l'organizzazione e si aspetteranno una recovery particolarmente tempestiva ed efficace da parte della compagnia (Bhandari *et al.*, 2007). Nella valutazione della priorità di ogni nuovo reclamo, si è quindi deciso di dare un peso anche alla "storia" passata del cliente in fatto di reclami, considerando quindi il numero di reclami avanzati al Customer Care nei precedenti 12 mesi (**Fig. 6.11**).

N° RECLAMI PREGRESSI	
	importanza 1-10
Più di 5	10
3-5	7
0-2	3

Figura 6.11: differenti pesi attribuiti ai nuovi reclami dei clienti in base al numero di reclami pregressi avanzati al Customer Care nei 12 mesi precedenti.

Una volta definiti i criteri in base a cui valutare ogni reclamo, si è passati alla definizione dell'importanza relativa dei singoli tre criteri stessi. Ai fini della determinazione della priorità di ogni reclamo, infatti, si andrà a calcolare un punteggio totale secondo la formula:

Punteggio Totale =

$$\Sigma[(Importanza\ del\ reclamo\ secondo\ la\ categoria\ i) * (Peso\ categoria\ i)]$$

In base a tale punteggio, si determinerà il livello di priorità del reclamo stesso. I pesi definiti dal management per le singole categorie di valutazione sono quelli in **Figura 6.12**. Si è cioè deciso, coerentemente con l'approccio adottato per il service offering, di dare un peso determinante nella definizione della priorità al segmento di appartenenza del cliente.

PESI dati ad ogni categoria	
Causa	40%
Segmento	50%
N° pregressi	10%

Figura 6.12: importanza relativa dei vari criteri di valutazione all'interno del calcolo globale della priorità del reclamo.

In base al punteggio totale raggiunto da ogni reclamo secondo la formula, questo sarà quindi classificato come ad Alta, Media o Bassa priorità secondo le fasce di punteggio di **Figura 6.13**.

LIVELLO DI PRIORITA'	
punteggio totale tra:	
ALTA	8-10
MEDIA	5-8
BASSA	0-5

Figura 6.13: fasce di punteggio corrispondenti ai vari livelli di priorità.

Lo schema di attribuzione della priorità descritto è stato implementato con successo attraverso foglio di calcolo, e ha consentito di evidenziare i reclami di più urgente risoluzione. Sarà opportuno, tuttavia, che la definizione della priorità del reclamo sia effettuata direttamente da Salesforce in automatico, come sarà descritto in seguito.

- **KPI legati alle priorità**

Le priorità definite con i meccanismi sopra descritti non sono fini a sé stesse, bensì dovranno diventare un riferimento importante che guidi la gestione del reclamo e determini anche quali debbano essere i target del processo di recovery stesso.

Per reclami che, in base alla gravità del failure correlato o per l'importanza del cliente, dovessero risultare prioritari, si potrà prevedere una recovery di particolare riguardo, in termini di budget disponibile per la recovery (inteso come valore delle eventuali compensazioni proposte), ma anche attraverso la definizione di opportuni KPI del processo di gestione del reclamo differenziati per livello di priorità, relativi ad esempio al tempo di gestione della customer recovery. Questo, vista anche l'influenza del segmento sulla determinazione della priorità, è da vedere anche in ottica di differenziazione dell'offerta di servizi in base al segmento di appartenenza dei clienti.

- **Monitoraggio costi delle recovery**

Ad oggi, non vi è un preciso controllo dei costi legati al Customer Care in senso lato, ovvero dei costi legati alla gestione dei reclami ed alle service recoveries offerte ai clienti.

Sarà opportuno invece andare a definire, sfruttando eventualmente Salesforce, un sistema di rilevamento e monitoraggio dei costi delle recovery, in modo valutare con maggiore precisione anche quale sia il costo effettivo dei disservizi per Conergy. Se tuttavia i costi dei service failures in termini di immagine negativa e di insoddisfazione dei clienti sono di difficile determinazione, sarà invece possibile andare ad analizzare quale sia il costo monetario per l'organizzazione dei disservizi, almeno in termini costi diretti in cui la compagnia incorre per eventuali compensazioni e di costi indiretti legati al tempo speso

dal personale nelle attività di recovery. Sarà possibile in questo modo andare ad evidenziare quali siano le Azioni Correttive da implementare con maggior urgenza.

- **Definizione di linee guida per le recovery delle singole tipologie di reclamo**

La definizione di linee guida o di procedure specifiche per la gestione delle varie tipologie di reclamo porterà ad avere un approccio omogeneo nel tempo nella gestione di reclami simili, facilitando la gestione operativa da parte del personale coinvolto e consentendo inoltre di tenere sotto controllo i costi delle recovery stesse.

Tuttavia, come già analizzato nel Cap.3, il processo di service recovery è spesso di natura non-routine, e le iniziative di customer recovery adottate dall'organizzazione dovranno essere modellate sulle caratteristiche del failure specifico nonché sulle specificità del cliente coinvolto (Kelley and Davis, 1994; McDougal and Levesque, 1999). Risulterà quindi in genere difficile sviluppare un approccio sistematico o standardizzato alla gestione del processo service recovery.

Sarà tuttavia possibile, come auspicato, definire delle linee guida generali per la gestione delle principali tipologie di reclamo che servano da riferimento nella definizione operativa delle recoveries corrispondenti ai vari tipi di failures. Nel contempo però, come suggerito da Bitner *et al.* (1990), bisognerà assicurare agli addetti del Customer Care ed agli altri dipendenti coinvolti direttamente nella definizione della customer recovery un empowerment tale da poter

scostarsi da queste linee guida generali, per andare a definire una recovery che tenga conto anche delle peculiarità del failure specifico e del cliente.

- **Inserimento nuove funzionalità su Salesforce**

Sarà opportuno provvedere ad un potenziamento di SaleForce, con l'inserimento di varie nuove funzionalità. Tali modifiche hanno numerosi obiettivi.

Innanzitutto è importante l'inserimento di nuovi campi per un migliore monitoraggio delle tempistiche di gestione del reclamo, superando l'attuale misura "distorta" dei tempi già descritta. Il reclamo deve infatti essere valutato dal punto di vista del cliente, e bisognerà tener traccia quindi di tutte le tempistiche più rilevanti fronte cliente, ovvero:

- Apertura del reclamo fronte cliente (data della lamentela);
- Comunicazione al cliente della presa in carico del reclamo da parte del Customer Care;
- Accettazione della customer recovery da parte del cliente, ovvero di chiusura del reclamo fronte cliente.

Una tale rilevazione consentirà una misura puntuale della tempestività con cui Conergy ha saputo rispondere all'insoddisfazione dei clienti, e quindi dell'efficienza dell'operato del Customer Care e dei processi interni di complaint management. La rapidità di risposta dell'organizzazione e la tempestività con cui è offerta una recovery al

cliente sono d'altra parte dei fattori primari che influenzano la "perceived justice" del cliente all'interno del processo di recovery (Blodgett *et al.*, 1997; Tax and Brown, 1998), e tempi lunghi o attese non faranno altro che amplificare l'insoddisfazione del cliente e la sua percezione di ingiustizia. Il primo passaggio per arrivare ad un processo di service recovery rapido e tempestivo sarà quindi uno stretto controllo della performance attuale in questo senso che evidenzia eventuali inefficienze o possibili miglioramenti.

In secondo luogo, dovrà essere Salesforce a provvedere all'attribuzione in automatico della priorità ai reclami, secondo i meccanismi prima descritti e formalizzati. L'operatore, potrà eventualmente modificare il livello di priorità assegnato solo in casi particolari, ad esempio a fronte di reclami che dovessero risultare prioritari secondo altri criteri diversi da quelli considerati nel sistema di attribuzione della priorità definito.

Dovrà essere introdotta, inoltre, la possibilità di inserire in modo esplicito e chiaro la causa di ogni reclamo, possibilmente limitando la scelta delle possibili cause (ad esempio introducendo un menù e tendina nell'interfaccia) a quelle identificate ed analizzate ai fini dell'attribuzione della priorità del reclamo. Questo inserimento sarà utile anche per avere una reportistica completa ed un migliore controllo sullo stato della gestione reclami.

Infine, sarà molto importante sviluppare un sistema di reportistica automatica adeguato, che consenta di monitorare in ogni momento ed agevolmente lo stato della gestione reclami. Il gestionale, infatti, ad oggi consente di estrarre i dati relativi ai reclami soltanto in base

all'area aziendale che ha generato il disservizio alla base del reclamo e ai tempi di apertura e chiusura del reclamo stesso sul software. Non è possibile quindi fare una classificazione puntuale dei reclami in base alla causa che li ha generati, se non andando a consultare "manualmente", uno per uno, la documentazione e le comunicazioni relative ai singoli reclami, che pure sono presenti su Salesforce.

Sarà invece opportuno prevedere una reportistica completa che comprenda tutti gli aspetti di interesse della gestione dei reclami, consentendo di monitorare più da vicino i disservizi segnalati dai clienti, evidenziando laddove siano opportune delle Azioni Correttive per rispondere a tali service failures. Sarà così possibile un maggiore controllo sui processi di Customer Care da parte del responsabile Qualità ed in fase di riunione mensile di analisi dei reclami.

Le modifiche descritte sono in fase di introduzione, anche se per la loro implementazione operativa è necessario il coinvolgimento di Conergy AG che gestisce in modo centralizzato la piattaforma Salesforce.

CAPITOLO 7: MONITORAGGIO DELLA SODDISFAZIONE DEI CLIENTI IN CONERGY ITALIA

Alla fine di Febbraio è partita l'edizione 2012 del questionario di monitoraggio della soddisfazione dei clienti Conergy. L'obiettivo fondamentale di questa indagine è quello di valutare la soddisfazione del cliente riguardo ai prodotti Conergy ed ai servizi erogati dall'organizzazione nel corso del 2011. In questo modo si potrà anche fare un confronto con la precedente edizione del questionario, realizzata ad inizio 2011 all'interno del primo "*Cliente al Centro*", ed evidenziare eventuali miglioramenti o peggioramenti nella performance della compagnia in base a cui prendere opportune iniziative.

Il questionario vuole tuttavia essere per Conergy anche un momento fondamentale di ascolto della "*voice of the customer*" al di fuori dei normali contesti operativi, dando la possibilità ai clienti di dare un feedback diretto ed esplicito sull'operato della compagnia, di avanzare suggerimenti e commenti utili, nonché, prima di tutto, di valutare la performance dell'organizzazione. In questo modo possono essere evidenziati eventuali punti deboli della performance o nei processi dell'organizzazione, ponendo le basi per un miglioramento continuo che avrà un impatto sulla soddisfazione futura dei clienti e sulle relazioni che Conergy sarà in grado di sviluppare con questi. Tale

iniziativa si colloca all'interno di una più ampia "rivoluzione" che sta prendendo piede in Conergy Italia negli ultimi anni, che, in un processo inevitabilmente lungo e che richiede un pieno commitment e supporto dirigenziale, sta costruendo una sempre maggiore "*customer-orientation*" dell'organizzazione, spostando il proprio focus sempre più sul mercato, sul cliente e sulle sue esigenze.

Nei prossimi paragrafi sarà quindi analizzata la struttura del questionario, i suoi obiettivi e le caratteristiche del campione coinvolto nell'indagine, passando poi ad una descrizione dei risultati in riferimento anche a quelli della passata edizione che, realizzata all'inizio del 2011, ha valutato la soddisfazione dei clienti rispetto alla performance dei prodotti e servizi Conergy nel 2010.

7.1 STRUTTURA DEL QUESTIONARIO

Nella definizione della struttura del questionario di soddisfazione clienti 2011, si è cercato di mantenere la coerenza con la precedente edizione 2010, in modo da consentire un confronto tra i risultati ed evidenziare eventuali scostamenti o miglioramenti.

Non sono pertanto state modificate le domande già presenti, ma si è piuttosto provveduto ad aggiungerne alcune, per avere una valutazione dei clienti anche su tematiche non toccate nella precedente edizione o per approfondire aspetti solo parzialmente esaminati.

La struttura generale del questionario 2011 è quindi esposta in **Figura 7.1**, con domande che sono classificate in 5 categorie principali e coprono vari aspetti che determinano la soddisfazione dei clienti.

	Obiettivo	Numero domande
Prodotti	Ottenere una valutazione delle varie caratteristiche generali dei prodotti Conergy (varietà, qualità, affidabilità, rapporto qualità/prezzo), evidenziando i punti di forza e debolezza dell'offerta della compagnia la mercato	11
Immagine & Marketing	Analizzare la percezione dei clienti sull'efficacia e la chiarezza dei principali canali pubblicitari e di informazione di Conergy (sito Internet, brochure, presenza nelle riviste specializzate)	2
Servizi	Valutare tutti gli aspetti relativi al servizio Conergy, in tutte le fasi dell'interazione del cliente con la compagnia (contatto preliminare, fase di ordine, trasporto, assistenza post-vendita)	16
Customer Care	Ottenere un giudizio dai clienti riguardo l'operato del Customer Care e la soddisfazione dei clienti rispetto alle procedure di gestione reclami e customer recovery attuali	5
Commenti	Presenza di campi aperti per commenti all'interno del questionario per ottenere feedback, osservazioni e suggerimenti da parte dei clienti sui prodotti e servizi Conergy	2

Figura 7.1: la struttura del questionario di soddisfazione clienti 2011.

Il questionario 2011 è quindi composto da un totale di 36 domande principali, ripartite nelle aree sopra descritte.

In particolare, rispetto all'edizione 2010, sono state aggiunte domande riguardanti:

La performance e la percezione dell'operato del *Customer Care* e la soddisfazione dei clienti riguardo le procedure di service recovery;

L'incidenza di Conergy sugli acquisti globali fotovoltaici dei clienti.

Nell'edizione 2010 del questionario, infatti, il Customer Care è stato del tutto trascurato, e mancava quindi un feedback diretto dei clienti riguardo le attività di gestione dei reclami. Si è deciso pertanto di inserire 5 nuove domande su tale argomento, in modo da avere una valutazione dei clienti su vari aspetti del processo di service recovery di Conergy Italia. Questo consentirà di evidenziare eventuali punti deboli o criticità del processo, e favorirà il miglioramento continuo dell'azienda in quest'area che sta assumendo, come visto nel Cap.6, un ruolo sempre più strategico per l'organizzazione.

La seconda nuova domanda può invece essere utile per valutare il potenziale di crescita del volume di affari tra Conergy ed i suoi clienti attuali. In tal modo si potranno considerare eventuali iniziative commerciali laddove si noti che Conergy abbia una quota minoritaria in clienti con elevati volumi nel mercato fotovoltaico, o per valutare se i clienti, o almeno quelli più strategici, stiano intensificando la loro attività con l'organizzazione o invece si rivolgano ad altri competitors.

Nella definizione della sequenza delle domande, si è innanzi tutto partiti con l'analisi del prodotto Conergy, in modo da ottenere una valutazione specifica dei principali aspetti dei più importanti prodotti presenti nell'offerta della compagnia, ovvero moduli, inverter, sistemi di monitoraggio e sistemi di montaggio. Nella successiva parte di valutazione dell'immagine e del servizio offerto dall'organizzazione, la sequenza delle domande è invece stata impostata in modo da seguire il flusso naturale del servizio e dell'interazione tra il cliente e la compagnia all'interno di un normale rapporto commerciale, come illustrato in **Figura 7.2**.

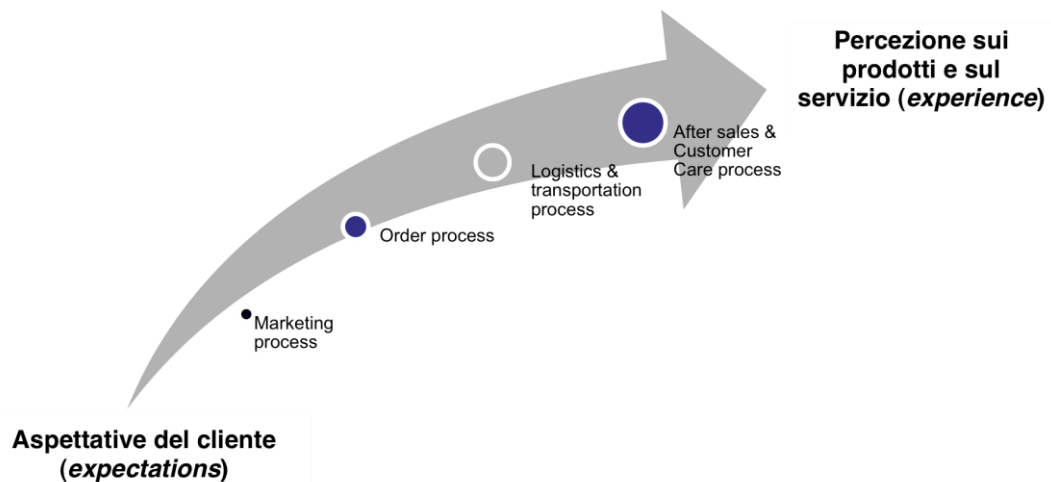


Figura 7.2: le fasi di una normale interazione commerciale tra Conergy ed i clienti, sottolineando i processi coinvolti.

Si parte quindi da domande che valutano l'efficacia dei vari canali di marketing della compagnia, ad un esame dei servizi legati all'area Sales, per passare poi alla gestione dell'ordine ed al trasporto ed arrivare infine ad una valutazione dei servizi di After Sales e di Customer Care. Il dettaglio delle domande comprese nel questionario sono esposte in **Figura 7.3**. In tutte le domande, escluse quelle in cui si chiedeva un commento esplicito, è stata chiesta una valutazione su una scala Likert da 1 (molto insoddisfacente) a 5 (molto soddisfacente) della specifica performance del servizio o del prodotto Conergy oggetto della domanda stessa.

Codice	DOMANDA
P1	In che modo valuta la varietà dei prodotti offerta da Conergy (moduli, inverter, sistemi di montaggio, monitoraggio)?
P2	In che modo valuta la varietà di moduli offerta da Conergy?
P3	Come giudica la disponibilità di prodotti?
P4	Con che frequenza acquista i nostri prodotti?
P5a	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti (esprima un giudizio solo per i prodotti da lei acquistati): Moduli fotovoltaici
P5b	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti (esprima un giudizio solo per i prodotti da lei acquistati): Inverter
P5c	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti (esprima un giudizio solo per i prodotti da lei acquistati): Sistemi di montaggio
P5d	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti (esprima un giudizio solo per i prodotti da lei acquistati): Sistemi di monitoraggio
P6a	In termini di affidabilità: Moduli fotovoltaici
P6b	In termini di affidabilità: Inverter
P6c	In termini di affidabilità: Sistemi di montaggio
P6d	In termini di affidabilità: Sistemi di monitoraggio
P7a	Dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo: Moduli fotovoltaici
P7b	Dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo: Inverter
P7c	Dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo: Sistemi di montaggio
P7d	Dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo: Sistemi di monitoraggio
P8	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni/istruzioni che accompagnano i prodotti Conergy?
P9	Le sue aspettative riguardo ai prodotti Conergy sono state mantenute?
P10	Trova che i prodotti siano stati migliorati nel corso dell'ultimo anno?
P11	In termini di fatturato, quale quota percentuale dei suoi acquisti globali di materiale fotovoltaico ha rappresentato Conergy nel 2011?
C 1	Eventuali commenti ed osservazioni sui prodotti Conergy
MK1a	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni preliminari sui prodotti Conergy fornite dai seguenti canali: Sito internet
MK1b	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni preliminari sui prodotti Conergy fornite dai seguenti canali: Brochure
MK1c	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni preliminari sui prodotti Conergy fornite dai seguenti canali: Riviste specializzate
MK2a	Come valuta in termini pubblicitari l'immagine dei prodotti Conergy fornita dai seguenti canali: Sito internet
MK2b	Come valuta in termini pubblicitari l'immagine dei prodotti Conergy fornita dai seguenti canali: Brochure
MK2c	Come valuta in termini pubblicitari l'immagine dei prodotti Conergy fornita dai seguenti canali: Riviste specializzate

(Continua)

Codice	DOMANDA
S1	Il contatto con il personale Conergy si è rivelato agevole e rapido?
S2	Sono state fornite informazioni complete e in modo competente dall'operatore prima della vendita?
S3	Come giudica la cortesia del personale nella fase preliminare all'acquisto?
S4	E' stata tempestiva la risposta alla sua richiesta di informazioni?
S5	Una volta inoltrata la richiesta d'ordine al personale, la conferma di tale è avvenuta in maniera tempestiva?
S6a	In che modo i termini dell'offerta sono stati rispettati dal punto di vista: della disponibilità dei prodotti
S6b	In che modo i termini dell'offerta sono stati rispettati dal punto di vista: del numero di prodotti ordinati
S6c	In che modo i termini dell'offerta sono stati rispettati dal punto di vista: dei prezzi pattuiti
S7a	In che modo giudica i seguenti aspetti inerenti al trasporto e la consegna dei prodotti: Puntualità della consegna
S7b	In che modo giudica i seguenti aspetti inerenti al trasporto e la consegna dei prodotti: Conformità dei prodotti
S7c	In che modo giudica i seguenti aspetti inerenti al trasporto e la consegna dei prodotti:Qualità degli imballaggi
S7d	In che modo giudica i seguenti aspetti inerenti al trasporto e la consegna dei prodotti: Flessibilità degli orari del trasportatore
S8	Esprima una percentuale relativa ai prodotti arrivati integri al momento della consegna:
S9	Come valuta la competenza degli operatori nella fase di assistenza post-vendita:
S10	Come giudica l'assistenza ricevuta on-site:
S11	In che modo valuta i tempi di sostituzione/intervento forniti da Conergy?
S12	Conergy è stata in grado di risolvere in maniera adeguata eventuali problemi o difficoltà?
S13	Per quanto riguarda le condizioni di garanzia, sono state espresse in maniera chiara e comprensibile?
S14	Come valuta il rapporto qualità/prezzo dei prodotti Conergy tenendo conto del servizio offerto pre e post-vendita?
S15	Le sue aspettative riguardo al servizio Conergy sono state soddisfatte?
S16	Trova che il servizio globale di Conergy sia stato migliorato nel corso dell'ultimo anno?
C2	Eventuali commenti ed osservazioni sui servizi Conergy
CC1	Ha mai inoltrato reclami di servizio nel 2011?
CC2	In che misura ritiene che la gestione dei reclami da lei inoltrati e la risoluzione dei problemi segnalati si siano svolte in tempi adeguati?
CC3	Come valuta la chiarezza e l'efficacia delle procedure per la segnalazione e la risoluzione del reclamo ?
CC4	In che misura si ritiene soddisfatto della soluzione proposta da Conergy per rimediare al disservizio segnalato nel reclamo?
CC5	Si ritiene globalmente soddisfatto della gestione dei reclami che ha inoltrato?

Figura 7.3: le domande inserite nel questionario 2011.

7.2 MODALITÀ DI SVILUPPO ED INOLTRO DEL QUESTIONARIO

Il questionario, in linea con la precedente edizione, è stato realizzato ed inviato via e-mail ai clienti sfruttando la piattaforma web “*SurveyMonkey*”. Tale piattaforma consente, a fronte di un abbonamento mensile di importo comunque contenuto, di realizzare un questionario interattivo sul sito *www.SurveyMonkey.com*. In questo modo i clienti hanno potuto avere accesso e compilare il questionario semplicemente aprendo un link inviato loro via posta elettronica corredato da un’opportuna presentazione degli scopi dell’iniziativa.

L’utilizzo della piattaforma *SurveyMonkey* ha inoltre consentito:

- Agevole sviluppo del questionario, sfruttando le molte funzionalità del sito, vari modelli di indagine e di domanda già disponibili ed un’interfaccia di progettazione semplice ed intuitiva;
- Modalità di invio del questionario semplificate, con la possibilità di inviare messaggi di presentazione personalizzati per ogni cliente;
- Chiarezza, facilità e rapidità di compilazione da parte dei clienti, grazie ad un formato del questionario curato e molto intuitivo;
- Analisi in tempo reale dello stato della raccolta dei questionari e dell’andamento dei risultati;

- Rapida elaborazione e presentazione completa dei risultati dell'indagine, che possono essere esportati in ogni momento in Excel o in altri formati di comune utilizzo e sono illustrati da varie tabelle e grafici esplicativi;
- Possibilità di analizzare i risultati in modo disaggregato per gruppi specifici di clienti. Questo è stato molto utile, in particolare, per valutare eventuali differenze nella soddisfazione di clienti appartenenti a segmenti diversi.

A fronte di questi vantaggi garantiti dall'utilizzo della piattaforma *SurveyMonkey*, non sono state prese in considerazione modalità alternative di indagine, come ad esempio la realizzazione di un sondaggio telefonico o l'invio di questionari via posta elettronica. Quest'ultimo approccio, in particolare, era stato adottato nella primissima edizione del questionario di soddisfazione clienti del 2009, ma si rivelava troppo laborioso per il cliente intervistato, che doveva stampare e compilare il questionario, per poi inviarlo via fax a Conergy. Questo aveva portato inevitabilmente a tassi di risposta dei clienti relativamente bassi. Un questionario interattivo, come quello realizzato con *SurveyMonkey*, ha invece tra i suoi punti di forza principali proprio l'immediatezza, l'intuitività e la rapidità di compilazione da parte del cliente. Come conseguenza, come descritto nel proseguo, in questo modo si è arrivati a tassi di risposta dei clienti relativamente soddisfacenti ed una base di analisi molto ampia.

7.3 CAMPIONE DI INDAGINE

Il questionario è stato inviato a tappeto a tutti i clienti Conergy che hanno effettuato acquisti o lanciato ordini nel corso del 2011, per un totale di circa 700 clienti. Gli invii sono stati gestiti in modo separato per i vari segmenti di clienti individuati a fine 2011 tramite l'analisi di segmentazione descritta nel Cap.5. Si è cercato di avere un numero di rispondenti sufficientemente ampio ed un tasso di risposta quanto più possibile omogeneo all'interno di tutti i gruppi di clienti, ovvero all'interno dei 5 segmenti Platinum, Gold, Silver, Standard e Top Spot. Per arrivare a questo scopo, a seguito del primo invio dei questionari ai clienti, sono stati organizzati altri due invii successivi, distanziati di qualche giorno, a coloro che non avessero ancora risposto, realizzando anche dei cordiali solleciti telefonici laddove la percentuale di risposta all'interno di alcuni segmenti specifici era risultata relativamente bassa.

Come risultato, il questionario ha avuto oltre 200 rispondenti su un totale di circa 700 clienti contattati (*Fig. 7.4*), con quindi un'ottima risposta dei clienti sia in termini numerici assoluti, che in termini di tasso di risposta globale, che è arrivato a quasi il 30%.

Numero di rispondenti per segmento

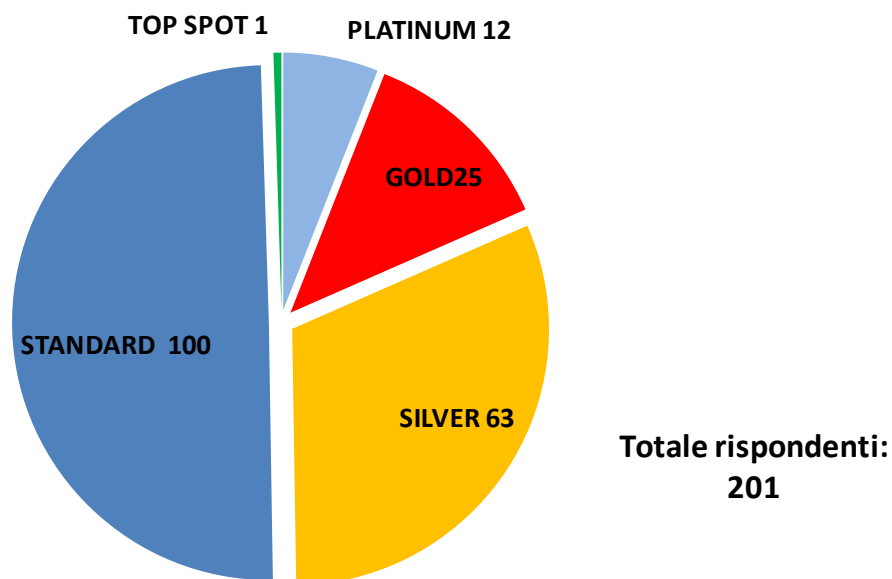


Figura 7.4: ripartizione dei rispondenti totali per segmento di appartenenza.

Il *response rate* è molto buono anche all'interno dei singoli segmenti di clienti, come si nota in **Figura 7.5**. La base di analisi risulta essere molto più ampia rispetto alla precedente edizione del questionario di soddisfazione clienti, in cui, seppur a fronte di una campione di dimensioni più ridotte, il numero di rispondenti era stato di soli 98 clienti. I risultati si possono pertanto ritenere significativi e rappresentativi dell'intera popolazione di clienti 2011 Conergy.

Tasso di risposta globale ed all'interno dei singoli segmenti

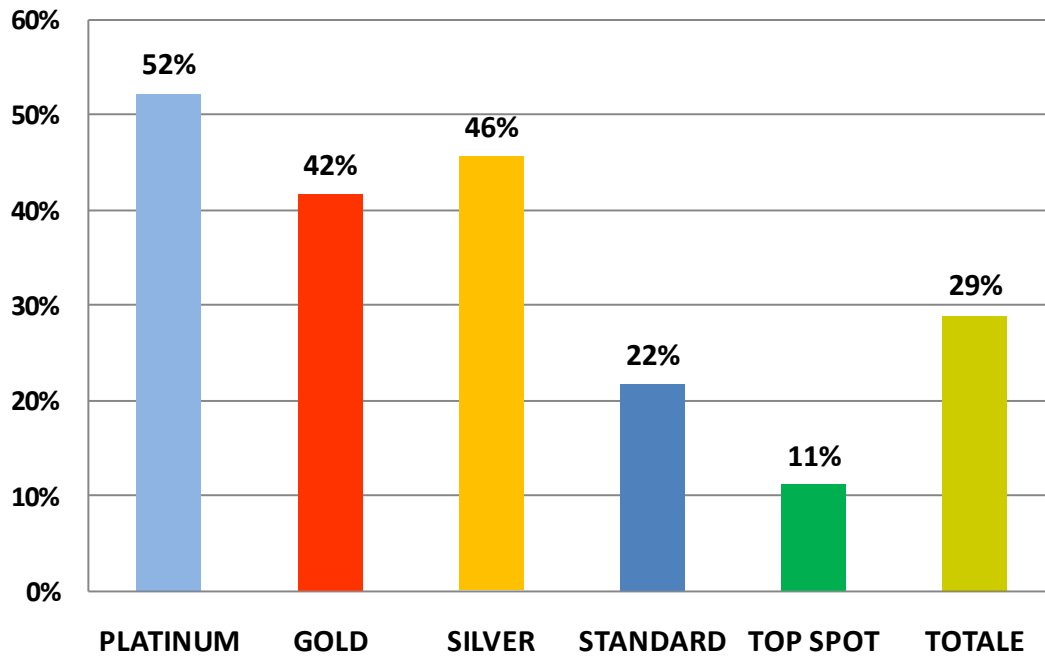


Figura 7.5: *response rate* del questionario a livello globale ed all'interno dei singoli segmenti.

7.4 RISULTATI DEL QUESTIONARIO 2011 E RAFFRONTO CON IL 2010

Nella **Figura 7.6** qui di seguito sono riportati i risultati medi per ogni domanda del questionario 2011, riportando anche le valutazioni dell'edizione del 2010. Come si nota, si riscontra un miglioramento nella valutazione dei clienti in molte voci. Per avere un quadro più preciso, tuttavia, i risultati sono ora analizzati nel dettaglio dei singoli aspetti considerati all'interno del questionario.

Codice	DOMANDA	VOTO 2010	VOTO 2011
P1	In che modo valuta la varietà dei prodotti offerta da Conergy (moduli, inverter, sistemi di montaggio, monitoraggio)?	3,9	3,9
P2	In che modo valuta la varietà di moduli offerta da Conergy?	3,9	4,0
P3	Come giudica la disponibilità di prodotti?	2,9	3,6
P4	Con che frequenza acquista i nostri prodotti?	n.d.	n.d.
P5a	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti (esprima un giudizio solo per i prodotti da lei acquistati): Moduli fotovoltaici	4,4	4,5
P5b	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti (esprima un giudizio solo per i prodotti da lei acquistati): Inverter	3,9	3,5
P5c	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti (esprima un giudizio solo per i prodotti da lei acquistati): Sistemi di montaggio	3,9	3,9
P5d	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti (esprima un giudizio solo per i prodotti da lei acquistati): Sistemi di monitoraggio	3,6	3,5
P6a	In termini di affidabilità: Moduli fotovoltaici	4,4	4,5
P6b	In termini di affidabilità: Inverter	3,7	3,3
P6c	In termini di affidabilità: Sistemi di montaggio	3,9	4,0
P6d	In termini di affidabilità: Sistemi di monitoraggio	3,5	3,4
P7a	Dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo: Moduli fotovoltaici	3,7	3,6
P7b	Dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo: Inverter	3,1	3,2
P7c	Dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo: Sistemi di montaggio	3,0	3,1
P7d	Dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo: Sistemi di monitoraggio	3,2	3,0
P8	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni/istruzioni che accompagnano i prodotti Conergy?	3,8	3,9
P9	Le sue aspettative riguardo ai prodotti Conergy sono state mantenute?	3,8	3,8
P10	Trova che i prodotti siano stati migliorati nel corso dell'ultimo anno?	3,5	3,6
P11	In termini di fatturato, quale quota percentuale dei suoi acquisti globali di materiale fotovoltaico ha rappresentato Conergy nel 2011?		n.d.
C 1	Eventuali commenti ed osservazioni sui prodotti Conergy	n.d.	n.d.
MK1a	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni preliminari sui prodotti Conergy fornite dai seguenti canali: Sito internet	4,0	4,0
MK1b	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni preliminari sui prodotti Conergy fornite dai seguenti canali: Brochure	3,8	3,7
MK1c	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni preliminari sui prodotti Conergy fornite dai seguenti canali: Riviste specializzate	3,5	3,4
MK2a	Come valuta in termini pubblicitari l'immagine dei prodotti Conergy fornita dai seguenti canali: Sito internet	3,9	3,8
MK2b	Come valuta in termini pubblicitari l'immagine dei prodotti Conergy fornita dai seguenti canali: Brochure	3,8	3,6
MK2c	Come valuta in termini pubblicitari l'immagine dei prodotti Conergy fornita dai seguenti canali: Riviste specializzate	3,6	3,5

Codice	DOMANDA	VOTO 2010	VOTO 2011
S1	Il contatto con il personale Conergy si è rivelato agevole e rapido?	3,2	3,9
S2	Sono state fornite informazioni complete e in modo competente dall'operatore prima della vendita?	3,5	4,1
S3	Come giudica la cortesia del personale nella fase preliminare all'acquisto?	3,9	4,4
S4	E' stata tempestiva la risposta alla sua richiesta di informazioni?	3,1	3,9
S5	Una volta inoltrata la richiesta d'ordine al personale, la conferma di tale è avvenuta in maniera tempestiva?	3,0	3,9
S6a	In che modo i termini dell'offerta sono stati rispettati dal punto di vista: della disponibilità dei prodotti	3,0	3,7
S6b	In che modo i termini dell'offerta sono stati rispettati dal punto di vista: del numero di prodotti ordinati	3,4	4,0
S6c	In che modo i termini dell'offerta sono stati rispettati dal punto di vista: dei prezzi pattuiti	3,8	4,2
S7a	In che modo giudica i seguenti aspetti inerenti al trasporto e la consegna dei prodotti: Puntualità della consegna	3,4	3,7
S7b	In che modo giudica i seguenti aspetti inerenti al trasporto e la consegna dei prodotti: Conformità dei prodotti	3,9	4,2
S7c	In che modo giudica i seguenti aspetti inerenti al trasporto e la consegna dei prodotti:Qualità degli imballaggi	3,8	4,1
S7d	In che modo giudica i seguenti aspetti inerenti al trasporto e la consegna dei prodotti: Flessibilità degli orari del trasportatore	3,5	3,6
S8	Esprima una percentuale relativa ai prodotti arrivati integri al momento della consegna:	97,8%	97,7%
S9	Come valuta la competenza degli operatori nella fase di assistenza post-vendita:	3,3	3,8
S10	Come giudica l'assistenza ricevuta on-site:	3,1	3,7
S11	In che modo valuta i tempi di sostituzione/intervento forniti da Conergy?	2,9	3,5
S12	Conergy è stata in grado di risolvere in maniera adeguata eventuali problemi o difficoltà?	3,1	3,5
S13	Per quanto riguarda le condizioni di garanzia, sono state espresse in maniera chiara e comprensibile?	3,5	S13
S14	Come valuta il rapporto qualità/prezzo dei prodotti Conergy tenendo conto del servizio offerto pre e post-vendita?	3,3	3,7
S15	Le sue aspettative riguardo al servizio Conergy sono state soddisfatte?	3,0	3,7
S16	Trova che il servizio globale di Conergy sia stato migliorato nel corso dell'ultimo anno?	3,1	3,6
C2	Eventuali commenti ed osservazioni sui servizi Conergy	n.d.	n.d.
CC1	Ha mai inoltrato reclami di servizio nel 2011?		n.d.
CC2	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
CC3	Come valuta la chiarezza e l'efficacia delle procedure per la segnalazione e la risoluzione del reclamo ?		3,3
CC4	In che misura si ritiene soddisfatto della soluzione proposta da Conergy per rimediare al disservizio segnalato nel reclamo?		3,1
CC5	Si ritiene globalmente soddisfatto della gestione dei reclami che ha inoltrato?		3,1

Figura 7.6: Risultati del questionario di soddisfazione clienti 2011 e raffronto con i punteggi 2010.

7.4.1 VALUTAZIONE DEI PRODOTTI CONERGY

Le principali domande inerenti la percezione dei prodotti Conergy sono riportate qui di seguito (**Fig 7.7**).

Valutazione prodotti Conergy				
Codice	DOMANDE QUESTIONARIO	VOTO 2010	VOTO 2011	
P1	In che modo valuta la varietà dei prodotti offerta da Conergy (moduli, inverter, sistemi di montaggio, monitoraggio)?	3,9	3,9	→
P2	In che modo valuta la varietà di moduli offerta da Conergy?	3,9	4	↑
P3	Come giudica la disponibilità di prodotti?	2,9	3,6	↑
P5	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei prodotti?	4	3,9	↓
P6	Come valuta la prestazione in termini di affidabilità dei prodotti Conergy?	3,9	3,8	↓
P7	Come valuta la prestazione dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo dei prodotti Conergy?	3,3	3,2	↓
P8	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni/istruzioni che accompagnano i prodotti Conergy?	3,8	3,9	↑
P9	Le sue aspettative riguardo ai prodotti Conergy sono state mantenute ?	3,6	3,8	↑
P10	Trova che i prodotti siano stati migliorati nel corso dell'ultimo anno?	3,5	3,6	↑
PUNTEGGIO MEDIO GLOBALE		3,6	3,7	↑

Figura 7.7: raffronto delle domande di valutazione dei prodotti Conergy 2010 e 2011. Il punteggio delle domande P5, P6 e P7 è calcolato rispettivamente come la media delle valutazioni delle domande P5abcd, P6abcd e P7abcd, relative ai singoli prodotti.

La valutazione dei prodotti Conergy da parte dei clienti è sostanzialmente positiva, con un punteggio medio globale che si colloca a 3,7 su 5, il leggero miglioramento rispetto all'anno precedente. Tale miglioramento dei prodotti è riscontrato anche dai clienti (domanda P10), ma è molto importante soprattutto il fatto i

prodotti Conergy siano in grado di mantenere le aspettative dei clienti (domanda P9, voto 3,8/5), che pure sono in genere elevate dal momento che l'azienda si presenta come un produttore tedesco di fascia alta all'interno del mercato.

Nelle valutazioni sovraesposte non sono comprese le domande P4 e P11, che pure erano classificate sotto la categoria "Prodotti". Tali domande, infatti, si focalizzano su aspetti legati al rapporto, alla frequenza d'ordine ed al volume di affari del cliente con Conergy, e sono pertanto da considerarsi più come domande conoscitive del cliente che come valutazioni esplicite dei prodotti Conergy.

In base ai risultati, è possibile effettuare una valutazione dei prodotti Conergy in base a 5 fattori chiave della percezione del prodotto da parte dei clienti, ovvero:

- *Varietà;*
- *Qualità;*
- *Disponibilità;*
- *Affidabilità;*
- *Prezzo.*

Valutazione Globale dei Prodotti

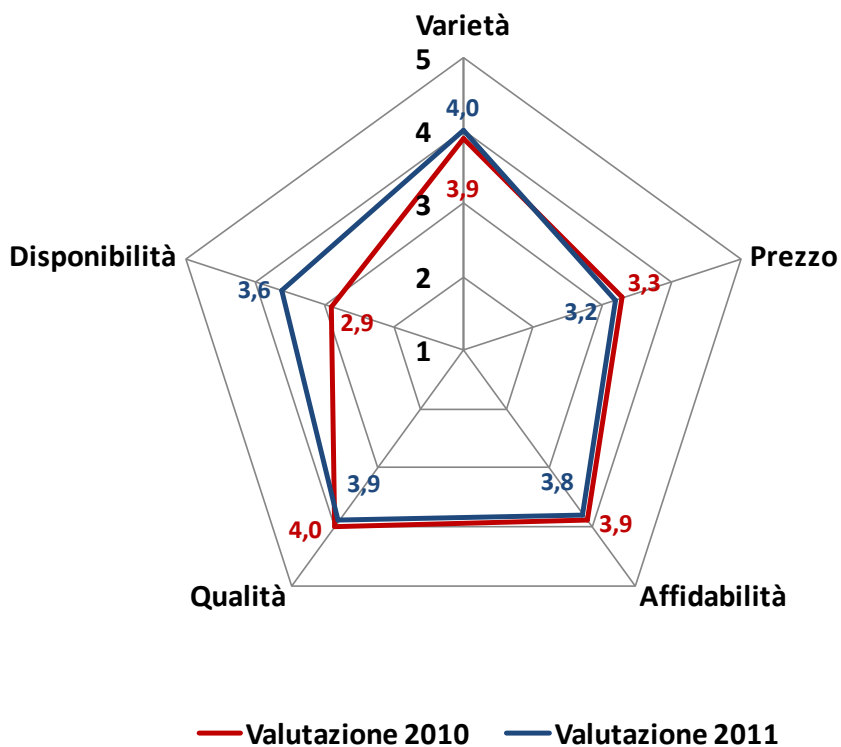


Figura 7.8: valutazione globale dei 5 fattori chiave di valutazione dei prodotti Conergy 2011, con un raffronto con gli analoghi risultati 2010.

Come si può notare in **Figura 7.8**, la percezione globale del prodotto e dei suoi fattori chiave non è molto differente nei due anni, e si conferma su alti livelli.

In particolare, i clienti si mostrano molto soddisfatti sia per la capacità di Conergy di offrire prodotti che coprono tutte le esigenze di un'installazione fotovoltaica (moduli, inverter, sistemi monitoraggio e sistemi di montaggio), e quindi dimostrando apprezzamento per la varietà della gamma dei prodotti Conergy, che per la varietà della linea

dei moduli, che sono chiaramente il prodotto *core* nell'industria fotovoltaica.

Altri elementi molto importanti, che costituiscono dei veri e propri fattori "*order winner*" di Conergy rispetto ai competitors, sono la qualità e l'affidabilità dei suoi prodotti, che si confermano a livelli molto elevati nel 2011 come nel 2010. La qualità e l'affidabilità non sono tuttavia percepite in modo omogeneo all'interno della gamma di prodotti, come sarà descritto nel proseguo.

Per quanto riguarda la disponibilità di prodotti, si registra un netto miglioramento della soddisfazione dei clienti, che passa dal 2,9 del 2010 al 3,6 del 2011. Il dato del 2010, infatti, è risultato particolarmente penalizzato dalla penuria di materiale disponibile e dalle frequenti rotture di stock verificatesi durante l'anno, a causa di un vero o proprio boom nella domanda nel mercato fotovoltaico registrato nel corso del 2010, cui Conergy non ha saputo adattarsi immediatamente. Tuttavia, non avendo in Italia impianti produttivi né significativi stock di prodotti, la responsabilità di questa situazione è da imputare, almeno in parte, ad una non ottimale pianificazione della produzione e delle scorte lungo la supply chain a livello di Conergy AG, e non direttamente a Conergy Italia. Nel 2011 l'organizzazione ha saputo invece adattarsi alle nuove dinamiche di mercato e non si sono registrati particolari problemi nella fornitura di prodotti durante l'anno, e quindi la soddisfazione dei clienti in questo senso è aumentata.

L'unico elemento penalizzante nella valutazione globale dei prodotti Conergy nel 2011 risulta essere il prezzo, in linea con il 2010. In

entrambi gli anni, infatti, la soddisfazione dei clienti riguardo il rapporto qualità/prezzo dei prodotti si colloca ad un livello relativamente basso, di 3,3 nel 2010 e 3,2 nel 2011. Anche se questo dato, come vedremo, è differenziato nei vari prodotti, questo testimonia come se da un lato la qualità e il valore dei prodotti Conergy è riconosciuto dai clienti, i prezzi fissati dall'organizzazione siano percepiti ancora come troppo elevati. Questo nonostante Conergy negli ultimi anni abbia apportato dei decisi tagli ai prezzi dei propri prodotti, per restare in un mercato in cui il trend di drastica riduzione dei prezzi è affermato, come già descritto nel Cap.5.

Alla luce dei risultati medi della soddisfazione dei clienti riguardo i 5 fattori di valutazione dei prodotti, nel grafico di **Figura 7.9** sono illustrati i risultati relativi ai clienti dei diversi segmenti considerati.

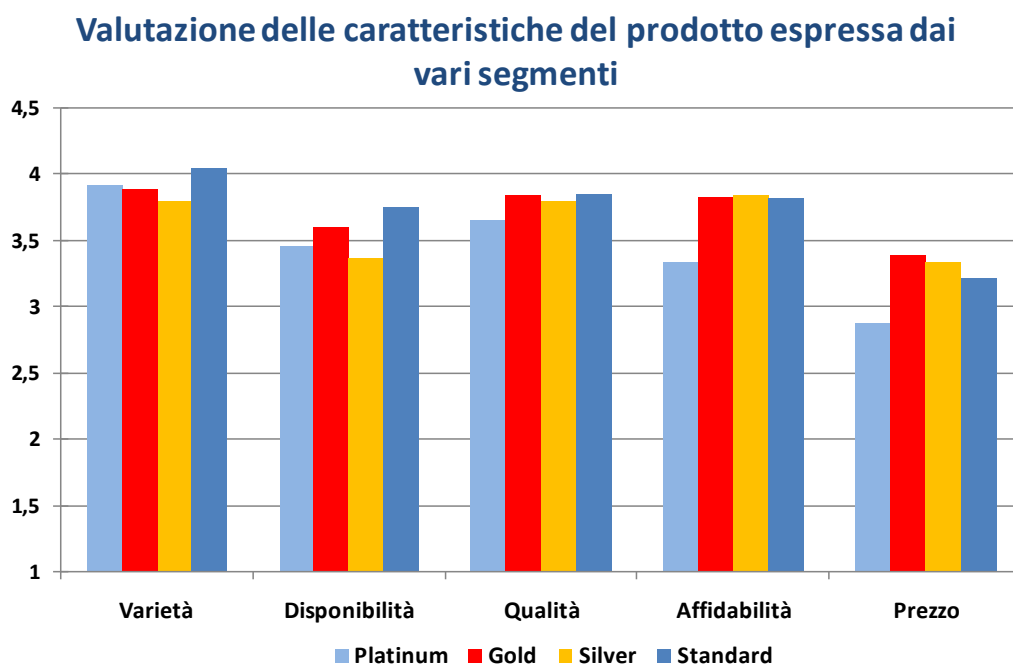


Figura 7.9: dettaglio della valutazione dei 5 aspetti principali del prodotto espressa dai clienti appartenenti ai diversi segmenti.

Come si nota, la valutazione del prodotto Conergy da parte dei clienti Platinum risulta inferiore rispetto agli altri segmenti di clientela, in particolare per quanto riguarda la qualità ed il prezzo dei prodotti stessi. Questo è indubbiamente un risultato inaspettato, dal momento che questo segmento di clienti è quello che genera la gran parte del fatturato Conergy ed un elevato numero di ordini. Tale situazione può essere dovuta tuttavia alla valutazione negativa che questi danno in particolare di alcuni prodotti specifici, come sarà presentato in seguito.

È stata infatti richiesta ai clienti anche una valutazione puntuale della loro soddisfazione riguardo l'affidabilità, la qualità ed il rapporto qualità/prezzo delle singole linee di prodotti, ovvero dei moduli, degli inverter, dei sistemi di montaggio e di monitoraggio offerti da Conergy.

I risultati dell'indagine sono riportati in **Figura 7.10**:

Valutazione dei prodotti singoli Conergy										
Codice	DOMANDE QUESTIONARIO	Moduli		Inverter		Sistemi di montaggio		Sistemi di monitoraggio		PUNTEGGIO MEDIO DELLA DOMANDA
P5	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti :	P5a	4,5	P5b	3,5	P5c	3,9	P5d	3,5	3,9
P6	Come valuta la prestazione in termini di affidabilità dei seguenti prodotti :	P6a	4,5	P6b	3,3	P6c	4,0	P6d	3,4	3,8
P7	Come valuta la prestazione dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo dei seguenti prodotti :	P7a	3,6	P7b	3,2	P6c	3,1	P7d	3,0	3,2
PUNTEGGIO MEDIO DEL PRODOTTO		4,2		3,3		3,7		3,3		

Figura 7.10: dettaglio della valutazione dei singoli prodotti in termini di qualità, affidabilità e rapporto qualità/prezzo.

I moduli Conergy risultano quindi particolarmente apprezzati dal mercato, con una valutazione media globale di 4,2 e una soddisfazione riguardo la loro affidabilità e qualità di addirittura 4,5. Anche i sistemi di montaggio raccolgono valutazioni positive, con un voto globale di 3,7, mentre gli inverter ed i sistemi di monitoraggio si fermano ad un punteggio relativamente basso di 3,3 su 5. Tutti i prodotti risultano tuttavia penalizzati da un giudizio non positivo sul loro rapporto qualità/prezzo, con prezzi dunque ancora percepiti come troppo elevati. Anche in questo caso si è analizzato se esistano differenze nella valutazione globale dei vari prodotti tra i diversi segmenti di clienti. I risultati sono esposti in **Figura 7.11**.

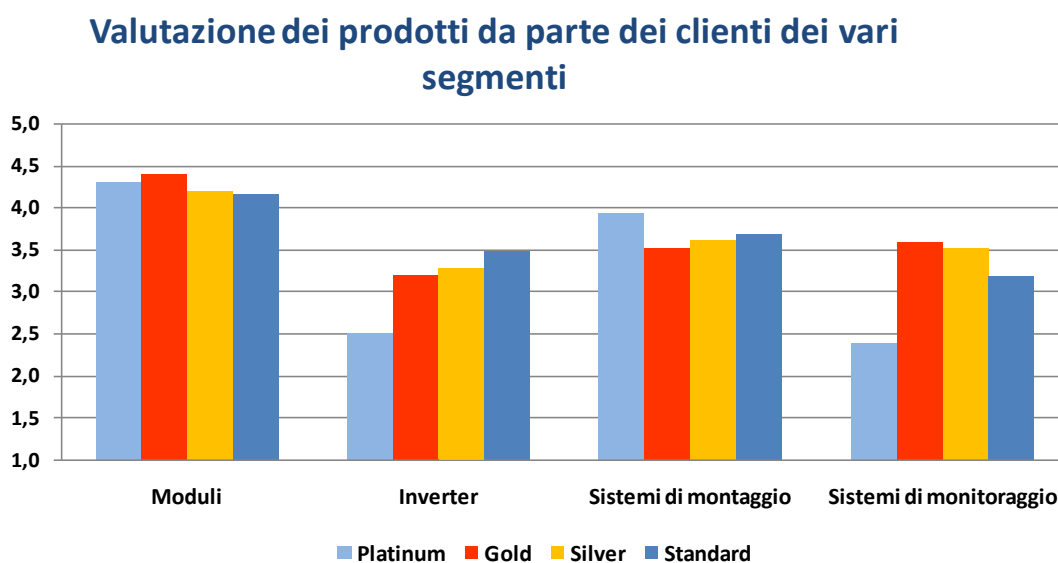


Figura 7.11: valutazione dei singoli prodotti espressa da parte dei vari segmenti di clienti.

Si nota innanzi tutto che i moduli Conergy ottengono una valutazione di eccellenza da parte di tutti i clienti, senza particolari scostamenti tra i membri di segmenti diversi. Per gli altri prodotti della gamma Conergy, invece, emerge che se da un lato la valutazione dei clienti Gold, Silver e Standard sono sostanzialmente in linea con il valore medio, i clienti Platinum danno una valutazione relativamente negativa degli inverter e dei sistemi di monitoraggio. Sarà opportuno per l'azienda andare ad indagare i motivi che portano a tale scarsa valutazione di questi prodotti da parte dei clienti che, nonostante tutto, realizzano la gran parte dei volumi di vendita Conergy.

7.4.2 VALUTAZIONE DELL'IMMAGINE DELLA COMPAGNIA

Conergy ha un'immagine forte all'interno del mercato, e risulta essere uno dei brand più conosciuti ed apprezzati dagli installatori fotovoltaici italiani. Questo è comprovato da numerose indagini indipendenti, come in parte descritto nel Capitolo 4, ma anche dal "Service Survey", presentato nel Capitolo 5, che ha analizzato nel dettaglio il potenziale del brand Conergy ed il suo posizionamento all'interno del mercato italiano.

Il questionario di soddisfazione clienti quindi in questo senso non ha avuto lo scopo di chiedere ai clienti una valutazione generale sul brand Conergy, quanto più quello di ottenere una valutazione dell'immagine dei prodotti Conergy trasmessa ai clienti attraverso i vari canali di marketing adottati dall'organizzazione, e se tali canali siano in grado di

fornire un quadro completo di tutte le caratteristiche dei prodotti di interesse per i clienti.

L'immagine globale dei prodotti Conergy e la completezza delle informazioni fornite dai vari canali sono riportate in **Figura 12**:

Immagine ed efficacia canali Marketing								
Codice	DOMANDE QUESTIONARIO	Sito Internet		Brochure		Riviste specializzate		PUNTEGGIO MEDIO DELLA DOMANDA
MK1	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni preliminari sui prodotti Conergy fornite dai seguenti canali:	MK1a	4,0	MK1b	3,7	MK1c	3,4	3,7
MK2	Come valuta in termini pubblicitari l' immagine dei prodotti Conergy fornita dai seguenti canali:	MK2a	3,8	MK2b	3,6	MK2c	3,5	3,6
PUNTEGGIO MEDIO DEL CANALE DI MARKETING		3,9		3,7		3,4		

Figura 7.12: valutazione dell'immagine dei prodotti Conergy trasmessa da vari canali di marketing e lo ro efficacia nel dare un'informazione completa ai clienti.

L'immagine dei prodotti Conergy è quindi molto buona (voto 3,6), e i clienti hanno in generale a disposizione tutte le informazioni di cui hanno bisogno in fase preliminare all'acquisto (voto 3,7). L'efficacia dei vari canali di marketing risulta tuttavia differenziata, come illustrato dal grafico di **Figura 7.13**:

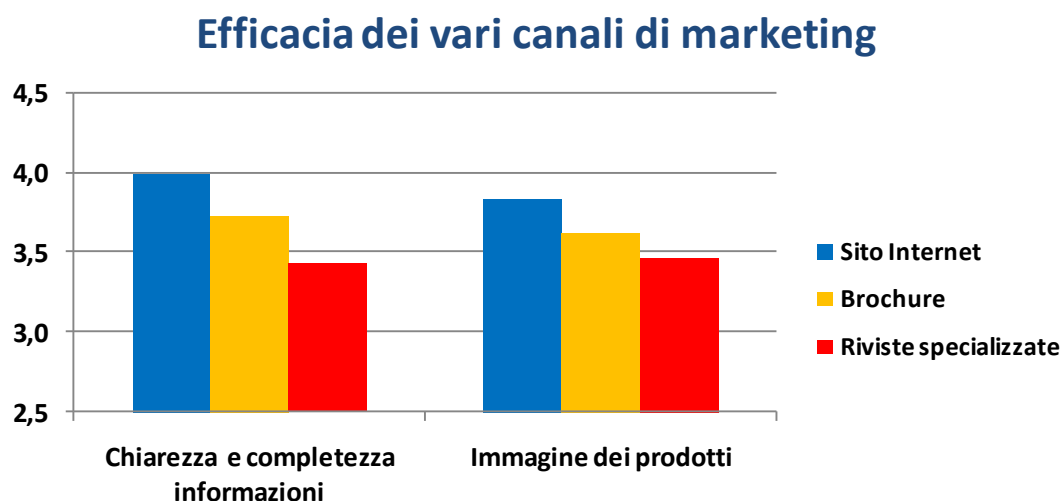


Figura 7.13: efficacia dei principali canali di marketing utilizzati da Conergy Italia.

In particolare, i dati sottolineano l'ottima efficacia del sito Internet di Conergy Italia nel promuovere l'immagine aziendale e nel fornire ai clienti tutte le informazioni a loro necessarie. Sarà invece opportuno andare a migliorare l'efficacia delle brochure e, in particolare, l'immagine di Conergy veicolata da riviste specializzate e di settore, che risulta essere relativamente peggiore.

7.4.3 VALUTAZIONE DEL SERVIZIO OFFERTO DA CONERGY

Nella seconda parte del questionario è stata richiesta una valutazione dei servizi erogati da Conergy ai clienti. Come già descritto, le domande sono state poste in modo da seguire nella sequenza il flusso naturale del servizio all'interno di un normale processo di acquisto. Anche i

risultati saranno quindi presentati evidenziando la soddisfazione dei clienti nelle varie fasi in cui si divide tale processo, ovvero:

- *Fase di pre-vendita;*
 - *Fase di Offerta ed Ordine;*
 - *Trasporto e consegna del prodotto;*
 - *Assistenza Post-vendita;*
 - *Customer Care e gestione dei reclami.*
- **Fase di pre-vendita**

Fase di pre-vendita				
Codice	DOMANDE QUESTIONARIO	VOTO 2010	VOTO 2011	
S1	Il contatto con il personale Conergy si è rivelato agevole e rapido?	3,2	3,9	↑
S2	Sono state fornite informazioni complete e in modo competente dall'operatore prima della vendita?	3,5	4,1	↑
S3	Come giudica la cortesia del personale nella fase preliminare all'acquisto?	3,9	4,4	↑
S4	E' stata tempestiva la risposta alla sua richiesta di informazioni?	3,1	3,9	↑
PUNTEGGIO MEDIO GLOBALE		3,4	4,1	↑

Figura 7.14: valutazione dei clienti dei servizi offerti da Conergy in fase di pre-vendita.

La valutazione dei clienti sul servizio offerto da Conergy in fase di pre-vendita risulta essere eccellente, attestandosi ad un valore globale di 4,1/5. Il miglioramento è netto rispetto all'edizione edizione 2010 del questionario, in cui il punteggio globale era stato di 3,4. I clienti si dichiarano soddisfatti in particolar modo della cortesia e della competenza degli operatori, che offrono loro un supporto attivo e completo in questa fase critica del processo di acquisto.

- **Fase di Offerta ed Ordine**

Fase di Offerta ed Ordine				
Codice	DOMANDE QUESTIONARIO	VOTO 2010	VOTO 2011	
S5	Una volta inoltrata la richiesta d'ordine al personale, la conferma di tale è avvenuta in maniera tempestiva ?	3	3,9	↑
S6a	Rispetto dei termini dell'offerta: disponibilità dei prodotti	3	3,7	↑
S6b	Rispetto dei termini dell'offerta: numero di prodotti ordinati	3,4	4	↑
S6c	Rispetto dei termini dell'offerta: prezzi pattuiti	3,8	4,2	↑
PUNTEGGIO MEDIO GLOBALE		3,3	3,9	↑

Figura 7.15: valutazione dei clienti dei servizi offerti da Conergy in fase di Offerta ed Ordine.

Anche in quest'area la valutazione dei servizi Conergy è risultata molto buona, e si registra un'evoluzione positiva della soddisfazione dei clienti che passa da un punteggio globale di 3,3 nel 2010 ad un 3,9 nel 2011. In questo caso, si rileva un miglioramento soprattutto nella soddisfazione dei clienti relativamente alla tempestività del personale nel gestire le procedure d'ordine ed nell rispetto dei termini dell'offerta per quanto riguarda la disponibilità dei prodotti. Tale miglioramento può essere dovuto a maggiori risorse disponibili o ad un'ottimizzazione dei processi interni all'area CLM, favorita anche dall'introduzione del nuovo ERP Navision nel corso dell'anno. L'ottima valutazione del 2011 potrebbe tuttavia essere dovuta anche alla riduzione del carico di lavoro dell'area e delle difficoltà operative rispetto all'anno precedente. Nel 2010, infatti, si è registrato un picco oltre le previsioni nella domanda di materiale fotovoltaico, con conseguenti problemi nella fornitura ai clienti e difficoltà nel rispettare

i termini dell'offerta. Conergy ha indubbiamente beneficiato di tale situazione in termini di fatturato ed aumento dei volumi di vendita, ma ne ha risentito la qualità del servizio offerto, come evidenziato nei risultati 2010 sopra esposti.

- **Trasporto e consegna prodotto**

Trasporto e consegna prodotti				
Codice	DOMANDE QUESTIONARIO	VOTO 2010	VOTO 2011	
S7a	Puntualità della consegna	3,4	3,7	↑
S7b	Conformità dei prodotti consegnati	3,9	4,2	↑
S7c	Qualità degli imballaggi	3,8	4,1	↑
S7d	Flessibilità degli orari di consegna del trasportatore	3,5	3,6	↑
PUNTEGGIO MEDIO GLOBALE		3,7	3,9	↑

Figura 7.16: valutazione dei clienti dei servizi offerti da Conergy in fase di Trasporto e consegna del prodotto.

Il servizio di trasporto e spedizione dei prodotti Conergy si conferma su ottimi livelli. Se anche nel 2010 il valore della soddisfazione dei clienti si era attestato ad un buon 3,7, nel 2011 questo punteggio migliora ulteriormente fino a 3,9, con una crescita generalizzata nella valutazione di tutte le voci considerate, dalla puntualità nella consegna alla flessibilità negli orari del trasportatore.

Anche la domanda S8 del questionario si riferisce al servizio di trasporto, ed in particolare alla quota di prodotti arrivati integri al cliente al momento della consegna. Anche in questo caso i risultati

attestano un ottimo servizio di spedizione, con una percentuale di prodotti integri arrivati a destinazione di quasi il 98%.

- **Assistenza post-vendita**

Assistenza post-vendita				
Codice	DOMANDE QUESTIONARIO	VOTO 2010	VOTO 2011	
S9	Come valuta la competenza degli operatori nella fase di assistenza post-vendita?	3,3	3,8	↑
S10	Come giudica l' assistenza ricevuta on-site?	3,1	3,7	↑
S11	In che modo valuta i tempi di sostituzione/intervento forniti da Conergy?	2,9	3,5	↑
S12	Conergy è stata in grado di risolvere in maniera adeguata eventuali problemi o difficoltà ?	3,1	3,5	↑
PUNTEGGIO MEDIO GLOBALE		3,1	3,6	↑

Figura 7.17: valutazione dei clienti dei servizi offerti da Conergy nell'Assistenza post-vendita.

La fase di post-vendita si era rilevata la più critica nel questionario di soddisfazione 2010, con una valutazione dei clienti si era fermata ad un relativamente basso 3,1. Nel 2011 la situazione è migliorata molto, arrivando ad un punteggio globale di 3,6. In tale aumento nella valutazione dei clienti hanno avuto un ruolo importante vari progetti di razionalizzazione delle procedure e dei processi di area After Sales che hanno portato ad una riduzione dei tempi di intervento di Conergy. I tempi lunghi di gestione e di risposta del post-vendita rimangono tuttavia anche nel 2011 uno degli elementi critici all'interno del servizio, come testimoniano i numerosi reclami di servizio in tal senso. Molto importante è stato, inoltre, l'inserimento di un ulteriore risorsa

all'interno della funzione post-vendita. Questo ha consentito una migliore distribuzione del carico di lavoro e di superare situazioni di sovraccarico comuni nel 2010, nonché la possibilità di offrire un supporto più attivo ed esteso ai clienti. Questo si è tradotto in una performance superiore dell'area ed in un miglioramento della percezione della qualità del servizio da parte degli stessi come attestato dai risultati del questionario 2011.

- **Customer Care e gestione reclami**

Customer Care e gestione reclami		
Codice	DOMANDE QUESTIONARIO	VOTO 2011
CC2	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
CC3	Come valuta la chiarezza e l'efficacia delle procedure per la segnalazione e la risoluzione del reclamo ?	3,3
CC4	Si ritiene soddisfatto della soluzione proposta da Conergy per rimediare al disservizio?	3,1
CC5	Si ritiene globalmente soddisfatto della gestione dei reclami?	3,1
PUNTEGGIO MEDIO GLOBALE		3,1

Figura 7.18: valutazione dei clienti dei servizi offerti da Conergy nel Customer Care.

Il questionario di soddisfazione clienti 2011 ha introdotto una valutazione delle procedure di service recovery, con lo scopo di evidenziare eventuali punti di debolezza o criticità all'interno del processo di gestione dei reclami della compagnia e porre così le basi per un futuro miglioramento continuo dell'operato del Customer Care. Le domande poste, con riferimento ai concetti descritti nel Cap.3, si sono focalizzate sulla *"procedural justice"* percepita dal cliente all'interno del processo di gestione dei reclami (domande CC2 e CC3:

valutazione dei tempi e dell'efficacia delle procedure), sulla "transactional justice" (domanda CC4: valutazione della soluzione proposta da Conergy) ed infine, nell'ultima domanda CC5, su l'"overall justice" percepita, chiedendo una valutazione globale sulla gestione dei reclami. I risultati sono stati non del tutto soddisfacenti, con un punteggio globale di 3,1. Non si arriva quindi, almeno mediamente, ad una completa "customer recovery" dei clienti Conergy che avanzano un reclamo, né tantomeno si verifica un "service recovery paradox", con cliente deliziati attraverso la service recovery. Sarà quindi opportuno continuare sulla strada, già intrapresa dall'organizzazione, di un miglioramento dei processi di service recovery e di una maggiore sensibilizzazione del personale sull'importanza questi, attraverso gli interventi suggeriti in tal senso nel Cap.6 e valutando di anno in anno gli effetti di questi in termini di soddisfazione dei clienti attraverso il questionario.

- **Soddisfazione lungo il processo di acquisto**

In **Figura 7.19** è riportato un riepilogo dell'andamento rilevato della soddisfazione dei clienti nelle fasi del processo di acquisto, a partire dal primo contatto con Conergy attraverso i suoi canali di marketing, fino alla gestione dei reclami ed al Customer Care.

Soddisfazione del cliente nelle varie fasi del processo di acquisto

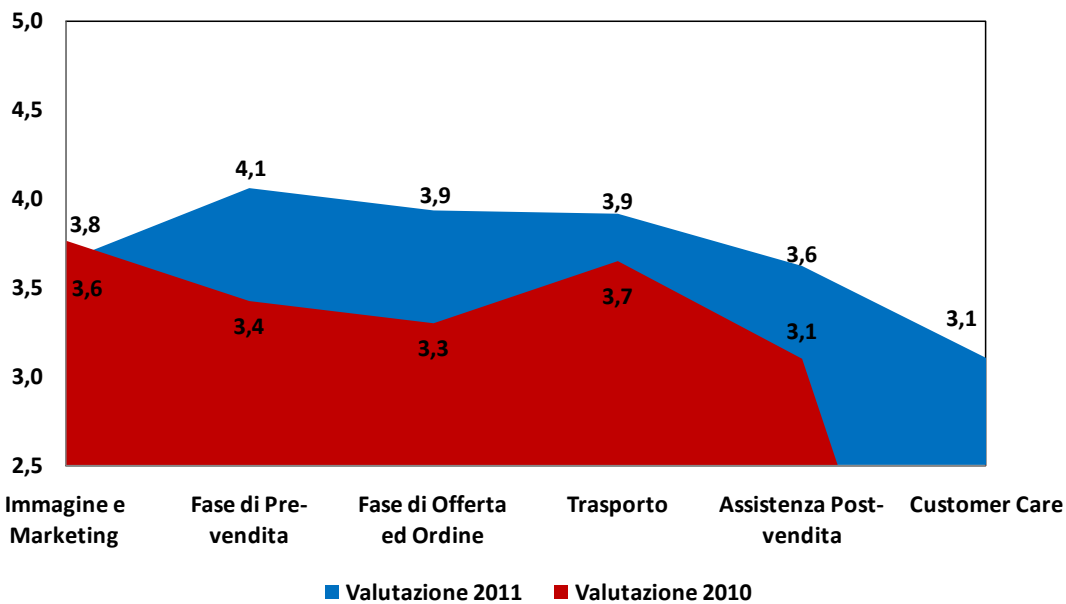


Figura 7.19: la soddisfazione dei clienti sul servizio offerto da Conergy lungo le varie fasi del processi di acquisto.

Si evidenzia un netto miglioramento della soddisfazione dei clienti sostanzialmente in tutte le fasi del processo. Il primo contatto dei clienti con l'organizzazione è attraverso i canali pubblicitari e di marketing. Si rileva un leggero scostamento negativo rispetto al 2010; tuttavia, l'immagine dei prodotti Conergy trasmessa dai vari canali rimane molto positiva. Nelle successive fasi di pre-vendita, offerta e gestione dell'ordine i clienti hanno riconosciuto eccellenti miglioramenti nel servizio offerto da Conergy, che arriva a valutazioni ottime. La fase di trasporto si conferma su ottimi livelli, migliorando ulteriormente rispetto ai già buoni risultati dell'anno precedente, mentre nel post-vendita, nonostante non si arrivi ai livelli di eccellenza

di altre aree, si riscontrano dei miglioramenti molto significativi. Risulta penalizzante invece, rispetto alle altre, la valutazione che i clienti danno dell'operato del Customer Care e della gestione dei reclami. Anche se in questo caso non è possibile fare un confronto puntuale con l'anno precedente, questo suggerisce, come già anticipato, la necessità di migliorare la performance dell'organizzazione in quest'area critica per la *customer retention* e per lo sviluppo di relazioni di lungo periodo con i clienti.

Si è andati anche ad analizzare se esistano differenze nella percezione del servizio da parte di clienti di segmenti differenti.

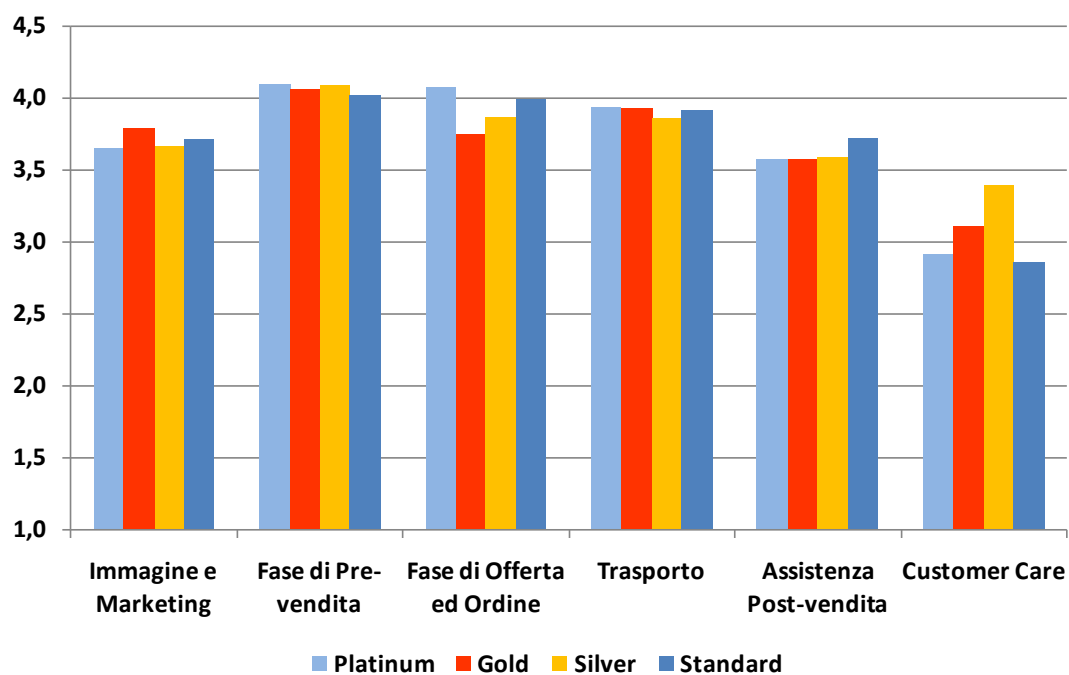


Figura 7.20: valutazione del servizio delle varie aree espressa da clienti dei diversi segmenti.

Come illustrato in **Figura 7.20**, tuttavia, non emergono particolari differenze nella percezione. Il programma di Service Offering in fase di implementazione tuttavia, prevede livelli di servizio differenti per i vari segmenti. Ci si aspetta quindi, già dal prossimo anno, di notare valutazioni differenti tra i vari segmenti.

- **Valutazione generale dei servizi Conergy**

Ai clienti è stato chiesto di dare una valutazione di carattere più generale del servizio offerto da Conergy rispetto alle domande puntuali focalizzate sulle singole aree interne. Tali domande generali e i corrispondenti risultati sono riportate in **Figura 7.21**.

Valutazione Overall Service				
Codice	DOMANDE QUESTIONARIO	VOTO 2010	VOTO 2011	
S14	Come valuta il rapporto qualità/prezzo dei prodotti Conergy tenendo conto del servizio offerto pre e post-vendita?	3,3	3,7	↑
S15	Le sue aspettative riguardo al servizio Conergy sono state soddisfatte?	3	3,7	↑
S16	Trova che il servizio globale di Conergy sia stato migliorato nel corso dell'ultimo anno?	3,1	3,6	↑
PUNTEGGIO MEDIO GLOBALE		3,1	3,7	↑

Figura 7.21: valutazioni di carattere generale sul servizio offerto da Conergy.

Il miglioramento del servizio Conergy riscontrato nelle varie fasi del processo di acquisto è confermato anche dalle specifiche domande qui sopra esposte. I servizi Conergy hanno saputo rispondere alle esigenze ed alle aspettative dei clienti in modo puntuale e soddisfacente nel 2011 (domanda S15), e tale miglioramento è riconosciuto dai clienti stessi, come testimonia il punteggio di 3,6 della domanda S16.

È interessante inoltre sottolineare l'ottimo punteggio di 3,7 ricevuto nella domanda S14, che valuta il rapporto qualità/prezzo dei prodotti Conergy tenendo conto però anche dei servizi offerti dalla compagnia in fase di pre e post vendita. Come analizzato in precedenza infatti, la soddisfazione riguardo al rapporto qualità/prezzo dei soli prodotti ha raggiunto un valore molto più contenuto di 3,2 (domanda P7). Questa discrepanza sottolinea il fatto che i clienti attribuiscono un valore aggiunto ai servizi attualmente offerti da Conergy, che arricchiscono e migliorano l'offerta di prodotti della compagnia. Se cioè i clienti, valutando i prodotti da soli, considerano i prezzi troppo elevati, considerando invece l'insieme o il "bundle" di prodotti e servizi offerti da Conergy la valutazione del rapporto qualità/prezzo dell'offerta si sposta ad un livello più che soddisfacente di 3,7. Questa attenzione alla componente servizi dell'offerta ed il valore attribuito ad essa dai clienti confermano la validità della strategia di servitizzazione definita dalla compagnia e già descritta nel Cap.5.

7.5 ANALISI STATISTICA

7.5.1 VALUTAZIONE DELLA COERENZA INTERNA DEL QUESTIONARIO

Un elemento molto importante all'interno di un test è la sua affidabilità interna, ovvero la sua "internal consistency". L'analisi della coerenza interna di una scala (o di un sotto-scala qualora il test sia molto esteso) ha lo scopo di valutare la coerenza tra i diversi item (domande) che la

compongono, ovvero dare una misura del grado in cui i vari item vanno a misurare la stessa variabile latente (lo stesso “*costrutto*”). Tale analisi consentirà inoltre di valutare la prevedibilità dei risultati, ovvero se, riproponendo la stessa indagine su una popolazione analoga, si andranno ad ottenere gli stessi risultati.

Il coefficiente α di Cronbach è l'indice più utilizzato nella valutazione della coerenza interna di una scala e dell'omogeneità degli item del test, in primo luogo quando si utilizzino delle scale di valutazione Likert, come nel caso in esame. Tale coefficiente si basa su una misura della media della correlazione tra i vari item che compongono il questionario, e si colloca tra un valore di 0, che indica l'assenza di qualsiasi correlazione, ed 1, corrispondente ad una correlazione perfetta. Un valore del coefficiente α di Cronbach elevato, cioè vicino ad 1, sta ad indicare quindi che i vari items considerati misurano la stessa variabile latente, e che i soggetti esaminati danno risposte coerenti a domande che analizzano lo stesso costrutto.

In genere, la valutazione della coerenza interna varia in base al valore del coefficiente α di Cronbach secondo lo schema di qui esposto:

- $\alpha > 0.9$ → Coerenza interna Eccellente;
- $\alpha > 0.8$ → Coerenza interna Buona;
- $\alpha > 0.7$ → Coerenza interna Accettabile;
- $\alpha > 0.6$ → Coerenza interna Mediocre;
- $\alpha > 0.5$ → Coerenza interna Scarsa;
- $\alpha < 0.5$ → Coerenza interna Non accettabile.

È stato analizzato quindi, grazie al software Minitab, il valore assunto dal coefficiente α di Cronbach per vari item che si riferiscono ai vari costrutti. Sono stati prese in considerazione, in particolare, tutte le domande che avevano una valutazione su scala Likert 1-5, escludendo quindi le domande aperte, ma anche gli item relativi alla soddisfazione complessiva dei clienti. I risultati sono esposti nella tabella di **Figura 7.22**.

Risultati dell'Item Analysis sulle domande del questionario

Sottoscala (n° di item totali)		α di Cronbach
<i>Varietà prodotti (2)</i>		0,734
P1	In che modo valuta la varietà dei prodotti offerta da Conergy (moduli, inverter, sistemi di montaggio, monitoraggio)?	
P2	In che modo valuta la varietà di moduli offerta da Conergy?	
<i>Disponibilità prodotti (1)</i>		n.d.
P3	Come giudica la disponibilità di prodotti?	
<i>Qualità prodotti (4)</i>		0,703
P5a	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti (esprima un giudizio solo per i prodotti da lei acquistati): Moduli fotovoltaici	
P5b	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti (esprima un giudizio solo per i prodotti da lei acquistati): Inverter	
P5c	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti (esprima un giudizio solo per i prodotti da lei acquistati): Sistemi di montaggio	
P5d	Come valuta la prestazione in termini di qualità dei seguenti prodotti (esprima un giudizio solo per i prodotti da lei acquistati): Sistemi di monitoraggio	
<i>Affidabilità prodotti (4)</i>		0,729
P6a	In termini di affidabilità: Moduli fotovoltaici	
P6b	In termini di affidabilità: Inverter	
P6c	In termini di affidabilità: Sistemi di montaggio	
P6d	In termini di affidabilità: Sistemi di monitoraggio	
<i>Rapporto qualità/prezzo prodotti (4)</i>		0,768
P7a	Dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo: Moduli fotovoltaici	
P7b	Dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo: Inverter	
P7c	Dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo: Sistemi di montaggio	
P7d	Dal punto di vista del rapporto qualità/prezzo: Sistemi di monitoraggio	
<i>Totale valutazione prodotto fisico Conergy(15)</i>		0,888

(Continua)

Efficacia canali marketing (6)		0,909
MK1a	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni preliminari sui prodotti Conergy fornite dai seguenti canali: Sito internet	
MK1b	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni preliminari sui prodotti Conergy fornite dai seguenti canali: Brochure	
MK1c	Come valuta la chiarezza e la completezza delle informazioni preliminari sui prodotti Conergy fornite dai seguenti canali: Riviste specializzate	
MK2a	Come valuta in termini pubblicitari l'immagine dei prodotti Conergy fornita dai seguenti canali: Sito internet	
MK2b	Come valuta in termini pubblicitari l'immagine dei prodotti Conergy fornita dai seguenti canali: Brochure	
MK2c	Come valuta in termini pubblicitari l'immagine dei prodotti Conergy fornita dai seguenti canali: Riviste specializzate	
Fase di pre-vendita (4)		0,896
S1	Il contatto con il personale Conergy si è rivelato agevole e rapido?	
S2	Sono state fornite informazioni complete e in modo competente dall'operatore prima della vendita?	
S3	Come giudica la cortesia del personale nella fase preliminare all'acquisto?	
S4	E' stata tempestiva la risposta alla sua richiesta di informazioni?	
Fase di Ordine (4)		0,837
S5	Una volta inoltrata la richiesta d'ordine al personale, la conferma di tale è avvenuta in maniera tempestiva?	
S6a	In che modo i termini dell'offerta sono stati rispettati dal punto di vista: della disponibilità dei prodotti	
S6b	In che modo i termini dell'offerta sono stati rispettati dal punto di vista: del numero di prodotti ordinati	
S6c	In che modo i termini dell'offerta sono stati rispettati dal punto di vista: dei prezzi pattuiti	
Fase di Trasporto (4)		0,801
S7a	In che modo giudica i seguenti aspetti inerenti al trasporto e la consegna dei prodotti: Puntualità della consegna	
S7b	In che modo giudica i seguenti aspetti inerenti al trasporto e la consegna dei prodotti: Conformità dei prodotti	
S7c	In che modo giudica i seguenti aspetti inerenti al trasporto e la consegna dei prodotti:Qualità degli imballaggi	
S7d	In che modo giudica i seguenti aspetti inerenti al trasporto e la consegna dei prodotti: Flessibilità degli orari del trasportatore	
Assistenza post-vendita (4)		0,892
S9	Come valuta la competenza degli operatori nella fase di assistenza post-vendita:	
S10	Come giudica l'assistenza ricevuta on-site:	
S11	In che modo valuta i tempi di sostituzione/intervento forniti da Conergy?	
S12	Conergy è stata in grado di risolvere in maniera adeguata eventuali problemi o difficoltà?	
Customer Care (4)		0,956
CC2	In che misura ritiene che la gestione dei reclami da lei inoltrati e la risoluzione dei problemi segnalati si siano svolte in tempi adeguati?	
CC3	Come valuta la chiarezza e l'efficacia delle procedure per la segnalazione e la risoluzione del reclamo ?	
CC4	In che misura si ritiene soddisfatto della soluzione proposta da Conergy per rimediare al disservizio segnalato nel reclamo?	
CC5	Si ritiene globalmente soddisfatto della gestione dei reclami che ha inoltrato?	
Totale valutazione servizio Conergy (26)		0,924
Totale questionario valutazione prodotti e servizi (41)		0,931

Figura 7.22: risultati dell'analisi di coerenza interna del questionario realizzata col software statistico Minitab.

Come appare dai risultati dell'analisi del software, il livello di coerenza interna del questionario appare adeguato, con un valore dell'alpha di Cronbach che si colloca sempre al di sopra del valore di riferimento di 0,70.

7.5.2 ANALISI DI REGRESSIONE LOGISTICA ORDINALE

In questo paragrafo si vuole individuare quali fattori abbiano il maggior peso nel determinare la valutazione complessiva e la soddisfazione dei clienti riguardo ai prodotti ed ai servizi Conergy. Si vuole, in altre parole, identificare quali siano le caratteristiche del prodotto che influiscono in modo più deciso sul giudizio complessivo dei clienti sui prodotti della compagnia, e quali fasi del processo di acquisto hanno una maggiore influenza sulla percezione del servizio globale Conergy. Le variabili dipendenti, in questo caso, sono quindi da un lato la valutazione complessiva dei prodotti Conergy, ovvero la domanda P9, e dall'altro il giudizio sul servizio globale della domanda S15. Dal momento, tuttavia, che le variabili dipendenti sono descritte da misure categoriali ordinate, e non sono cioè variabili continue, per l'individuazione degli elementi che compongono i giudizi globali si dovrà applicare un'analisi di regressione logistica ordinale, e non una semplice regressione lineare.

Con il software Minitab, sono quindi stati creati due diversi modelli per l'analisi dei fattori che hanno una maggiore influenza sul giudizio globale sui prodotti e sui servizi Conergy rispettivamente, come descritto nei prossimi paragrafi.

- **Regressione logistica ordinale: Prodotti**

Come già detto, in questo caso si è considerato come variabile dipendente la domanda P9.

Le variabili esplicative incluse nel modello sono state invece:

- Varietà del prodotto;
- Disponibilità del prodotto;
- Qualità del prodotto;
- Affidabilità del prodotto;
- Rapporto qualità/prezzo del prodotto.

L'analisi di regressione logistica ordinale effettuata con Minitab è esposta nella tabella di **Figura 7.24**:

Ordinal Logistic Regression: Aspettative prodotti versus Varietà; Disponibilità; Qualità; Affidabilità; Prezzo

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
Aspettative prodotti	1	4
	2	10
	3	37
	4	97
	5	40

Total 188

* NOTE * 188 cases were used

* NOTE * 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds 95% CI		
					Ratio	Lower	Upper
Const(1)	5,94583	1,14388	5,20	0,000			
Const(2)	8,03153	1,16079	6,92	0,000			
Const(3)	10,5914	1,27229	8,32	0,000			
Const(4)	14,1762	1,46171	9,70	0,000			
Varietà	-0,636348	0,290452	-2,19	0,028	0,53	0,30	0,94
Disponibilità	-0,273924	0,199593	-1,37	0,170	0,76	0,51	1,12
Qualità	-0,202430	0,345254	0,59	0,558	0,82	0,42	1,61
Affidabilità	-1,286160	0,338221	-3,80	0,000	0,28	0,14	0,54
Prezzo	-0,810115	0,242454	-3,34	0,001	0,44	0,28	0,72

Log-Likelihood = -166,873

Test that all slopes are zero: G = 128,201, DF = 5, P-Value = 0,000

Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	605,604	687	0,988
Deviance	324,382	687	,000

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	9576	83,8	Somers' D 0,68
Discordant	1803	15,8	Goodman-Kruskal Gamma 0,68
Ties	46	0,4	Kendall's Tau-a 0,44
Total	11425	100,0	

Figura 7.23: output del modello Minitab per la regressione logistica ordinale sui prodotti.

Il modello si adatta molto bene ai dati, come dimostra la sezione “*Goodness-of-Fits Tests*” della tabella. Un P-value di 0,988 per il Pearson test e di 1,000 per il Deviance test stanno infatti ad indicare che non c’è sufficiente evidenza per sostenere che il modello non si adatta ai dati in modo adeguato. Se invece il P-value fosse risultato minore del livello di significatività alpha scelto (pari a 0,05), si sarebbe dovuto rigettare l’ipotesi nulla secondo cui il modello si adatta ai dati in modo adeguato. Il P-value della statistica G risulta invece pari a 0,000. Dal momento che questo valore è minore del livello di significatività scelto, questo sta ad indicare che almeno una delle variabili esplicative è legata alla variabile dipendente.

I risultati dell’analisi di regressione logistica ordinale sono raccolti invece nella “*Logistic Regression Table*” della tabella, in cui, per ogni variabile esplicativa, si trovano elencati il corrispondente coefficiente di regressione e la sua deviazione standard, il P-value del Wald test per la significatività del predittore, l’Odds Ratio ed il suo intervallo di confidenza al 95%. Nel caso specifico, il coefficiente relativo alla Varietà, all’Affidabilità ed al Rapporto qualità/prezzo risultano altamente significativi (tutti con P-value<0,05), il che sta a significare un impatto diretto di questi predittori sulla variabile indipendente, ovvero la valutazione globale dei prodotti. Per tutti questi predittori, si registra un coefficiente negativo e un Odds Ratio minore di 1. Questo sta ad indicare un’associazione positiva tra il regressore e la variabile dipendente, che è tanto più forte quanto il coefficiente è elevato in valore assoluto.

L'indicazione che emerge dall'analisi di regressione logistica ordinale sui prodotti è quindi il fatto che sulla valutazione globale del prodotto Conergy hanno un peso preponderante il prezzo, la varietà ed, in particolar modo, l'affidabilità dei prodotti, mentre la disponibilità e la qualità appaiono essere in secondo piano rispetto a questi fattori.

- **Regressione logistica ordinale: Servizi**

Nella valutazione dei servizi Conergy, la variabile dipendente utilizzata è stata invece il punteggio della domanda S15, mentre le variabili esplicative sono state questa volta:

- Efficacia canali Marketing;
- Servizi in fase di pre-vendita;
- Servizi in fase di Ordine;
- Servizi di Trasporto;
- Servizi di After-Sales.

Non sono stati introdotti invece i servizi di area Customer Care in questa analisi. L'analisi di regressione logistica ordinale richiede infatti un database completo, ovvero, per ogni caso considerato, è necessario avere un valore per ognuna delle variabili esplicative e per la variabile dipendente. Dal momento che i rispondenti alle domande della sezione Customer Care sono stati una porzione ridotta del totale dei clienti, il campione risultante comprendendo anche la fase di Customer Care tra

le variabili esplicative risulta essere troppo esiguo per realizzare un'analisi di regressione logistica ordinale.

Il modello elaborato con Minitab è esposto nella tabella di ***Figura 7.26***.

Ordinal Logistic Regression: Aspettative servizio versus Immagine; Pre-sales; Offerta; Trasporto; After-sales

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
Aspettative servizio	1	5
	2	11
	3	47
	4	78
	5	29
Total		170

* NOTE * 170 cases were used

* NOTE * 31 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds 95% CI		
					Ratio	Lower	Upper
Const(1)	8,39069	1,36330	6,15	0,000			
Const(2)	10,3702	1,37384	7,55	0,000			
Const(3)	13,6644	1,55037	8,81	0,000			
Const(4)	17,9428	1,85387	9,68	0,000			
Immagine	-0,341019	0,272100	-1,25	0,210	0,71	0,42	1,21
Pre-sales	-0,296102	0,271312	-1,09	0,275	0,74	0,44	1,27
Offerta	-0,323051	0,308484	-1,05	0,295	0,72	0,40	1,33
Trasporto	-0,771939	0,276664	-2,79	0,005	0,46	0,27	0,79
After-sales	-2,199460	0,274206	-8,02	0,000	0,11	0,06	0,19

Log-Likelihood = -135,119

Test that all slopes are zero: G = 170,221, DF = 5, P-Value = 0,000

Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	430,616	667	1,000
Deviance	270,239	667	1,000

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures	
Concordant	8864	90,4	Somers' D	0,81
Discordant	926	9,4	Goodman-Kruskal Gamma	0,81
Ties	20	0,2	Kendall's Tau-a	0,55
Total	9810	100,0		

Figura 7.24: output del modello Minitab per la regressione logistica ordinale sul servizio Conergy.

Anche in questo caso il modello si adatta molto bene ai dati. I risultati sottolineano che i coefficienti relativi ai servizi di Trasporto e di After-Sales sono significativi, ed in entrambi l'Odds Ratio risulta essere minore di 1. Questo sta ad indicare un'associazione positiva tra la valutazione globale del servizio Conergy e la performance dei servizi di queste due aree. In particolare, i servizi di area After Sales risultano avere un peso molto significativo sulla valutazione globale del servizio, come testimonia un Odds Ratio particolarmente ridotto (0,11) e un coefficiente relativamente elevato in valore assoluto.

7.6 CONSIDERAZIONI FINALI

Il questionario di soddisfazione si è rivelato un utile strumento per la compagnia sotto molti aspetti.

Globalmente, Conergy può ritenersi soddisfatta del miglioramento registrato nella valutazione dei clienti. Si registra in particolar modo un generalizzato aumento della soddisfazione dei clienti rispetto al servizio erogato in pressoché tutte le aree analizzate. Se da un lato infatti è certamente importante avere un feedback continuo sull'apprezzamento dei prodotti da parte dei clienti, la produzione e la progettazione dei prodotti è gestita in toto da Conergy AG. L'attenzione di Conergy Italia è quindi focalizzata in primo luogo sulla valutazione del servizio, che eroga direttamente ai clienti e su cui ha responsabilità diretta.

Il miglioramento registrato è in alcuni casi dovuto anche ad una situazione ed un contesto di mercato nel 2011 differenti e meno difficili rispetto al 2010, in cui l'aumento dei volumi ed il picco nella domanda registrato si sono molto spesso tradotti in una riduzione del servizio offerto ai clienti. È indubbio, tuttavia, come, a partire dall'analisi dei punti di debolezza emersi dallo scorsa edizione del questionario, Conergy abbia saputo adottare iniziative per il miglioramento e la razionalizzazione dei processi interni, che hanno portato agli ottimi risultati in termini di soddisfazione dei clienti registrati nel 2011.

Il questionario ha tuttavia evidenziato non solo quelli che sono risultati essere dei punti di eccellenza nell'offerta di Conergy, ma anche i suoi punti di debolezza. In particolare, emerge come la valutazione fornita dai clienti rispetto all'operato del Customer Care ed alle procedure di service recovery si collochi ad un livello molto inferiore rispetto alle altre aree aziendali. Questo dovrebbe suonare come un campanello d'allarme, in primo luogo per un'azienda che, come Conergy Italia, sta spostando il focus della propria strategia e del proprio approccio al mercato sulla creazione di rapporti di lungo periodo con i clienti. Considerando quanto un'adeguata gestione della service recovery può essere importante in questo senso, sarà critico per l'organizzazione prendere opportune iniziative per migliorare le procedure di recovery e la performance del Customer Care, come già descritto nel Cap.6.

L'analisi statistica effettuata sui risultati ha poi evidenziato come nella formulazione di un giudizio complessivo sui servizi offerti dalla compagnia, abbiano un peso determinante la valutazione dei clienti

riguardo i servizi di trasporto e, in particolare, l'assistenza post-vendita. Nonostante in queste aree si siano registrati degli importanti miglioramenti, come testimonia il raffronto dei risultati del questionario 2010 e 2011, questa analisi sottolinea l'importanza per Conergy di focalizzarsi sul miglioramento del servizio offerto in queste aree specifiche. Questi risultati d'altra parte sono in linea con quelli del "Service Survey" tedesco descritto nel Cap.5, in cui si evidenziava (in particolare nella **Fig 5.16**) come tali aree risultino di primaria importanza per i clienti e critiche per la loro soddisfazione.

Per avere un quadro globale ed un feedback più completo da parte dei clienti potrebbe rivelarsi utile inoltre realizzare, nel corso dell'anno, alcuni focus group con gruppi selezionati di clienti. In questo modo, si potrà innanzi tutto avere un feedback diretto su quelle che sono le reali esigenze del mercato ed una valutazione puntuale dei vari aspetti dell'offerta Conergy. Tali focus group potrebbero essere utili, inoltre, per "validare" il questionario, ovvero per chiedere esplicitamente ai clienti quali siano gli elementi dell'offerta Conergy che hanno un'influenza più importante sulla loro soddisfazione globale. Questo obiettivo potrebbe altresì essere raggiunto con l'inserimento di una serie di nuove domande nella prossima edizione del questionario. Per ogni domanda, cioè, si andrebbe a chiedere non soltanto una valutazione della performance Conergy sull'aspetto specifico considerato, ma anche quale sia l'importanza attribuita dal cliente stesso a tale elemento. Questa strada appare tuttavia di difficile applicazione, dal momento che il questionario risulterebbe indubbiamente appesantito, e probabilmente troppo complesso e di

lunga compilazione da parte dei clienti. Si consiglia quindi la realizzazione di alcuni focus group in tal senso, anche per il fatto che questi consentono di cogliere bisogni latenti o inaspettati dei clienti che un questionario non può in alcun modo rilevare.

CONCLUSIONE

In un contesto competitivo come quello del mercato fotovoltaico, che va verso una progressiva maturazione ed in cui non sono sostenibili strategie “tradizionali” di leadership tecnologica, innovazione di prodotto o bassi prezzi, la migliore difesa contro i concorrenti è la fedeltà dei clienti e lo sviluppo di relazioni solide e di lungo periodo con quelli più profittevoli (Wise and Baumgartner, 1999). Conergy Italia ha fatto propria questa visione, e ha compreso come la soddisfazione dei clienti sia una prerogativa fondamentale per mantenere un vantaggio competitivo duratura in mercati in continua evoluzione. Nell’ambito del progetto “*Cliente al Centro*” 2011 sono state prese numerose iniziative in questo senso, che hanno consentito di arrivare ad una maggiore focalizzazione dell’organizzazione verso il cliente e le sue esigenze.

L’adozione di una strategia di servitizzazione da parte della compagnia, descritta nel Capitolo 5, parte da un’attenta analisi del contesto di mercato e delle potenzialità dell’azienda, ed incontra il pieno supporto sia di Conergy AG che del management di Conergy Italia. La definizione del service catalogue Conergy ha seguito un approccio quanto più possibile rigoroso, e ha avuto come punto di partenza i bisogni espressi dai clienti, le lacune ed i punti deboli nell’attuale offerta della compagnia emersi dai questionari di soddisfazione clienti e da indagini mirate, nonché una valutazione delle capabilities e delle risorse disponibili internamente. Questo approccio potrà, potenzialmente,

garantire che la nuova offerta di servizi Conergy incontri le reali aspettative dei clienti, e sia uno strumento utile per la loro fidelizzazione e la costruzione di relazioni di lungo periodo. In futuro, sarà critico gestire al meglio la fase di lancio sul mercato dei servizi del catalogo, ad oggi ancora alla battute iniziali. Sarà necessario inoltre andare a definire delle efficaci strategie di marketing e comunicazione al mercato, ed implementare degli opportuni sistemi di monitoraggio e *KPI* specifici per assicurare che l'offerta rispetti il livello di servizio garantito, nonché per tenere sotto stretto controllo i costi legati al *service offering*.

L'analisi condotta sulla gestione attuale dei reclami nella compagnia e sull'operato del Customer Care, oggetto del Capitolo 6, ha evidenziato non poche criticità e punti deboli. Sono stati quindi individuati vari interventi che potrebbero portare ad un miglioramento dei processi attuali di *service recovery*, e quindi a massimizzare i potenziali benefici che questa può apportare all'organizzazione. Sarà molto importante che le iniziative migliorative proposte vengano introdotte operativamente, ma soprattutto che sia condotto anche in futuro un attento e costante monitoraggio dei processi di gestione reclami, al fine di arrivare ad un miglioramento continuo della *service recovery* offerta da Conergy. Una strategia, come quella della compagnia, che punti allo sviluppo di relazioni di lungo periodo con i clienti non può infatti prescindere da un efficace processo di *service recovery*. Questa non consentirà infatti solo di rispondere al meglio agli inevitabili *service failure*, con un'efficace *customer recovery* che recuperi in pieno la soddisfazione del cliente. Al contrario, potrà guidare il miglioramento

continuo della performance e dei processi aziendali, con un impatto positivo sulla soddisfazione futura di tutti i clienti, e non solo quelli coinvolti direttamente nel reclamo o nel failure specifico.

Come descritto nel Capitolo 7, nel corso del “*Cliente al Centro*” 2011 è stata condotta un’approfondita indagine sulla soddisfazione dei clienti. Il questionario realizzato si pone innanzi tutto come uno strumento per continuare sulla strada, già intrapresa nella prima edizione del progetto, di un monitoraggio continuo della soddisfazione dei clienti, ed i risultati sono stati molto utili per identificare le aspettative e la percezione dei clienti riguardo al prodotto-servizio Conergy. Questo ha consentito di evidenziare i punti critici nella performance della compagnia, focalizzando l’attenzione del management su tali aree e portando alla definizione di varie iniziative di miglioramento dei processi interni stessi. Il questionario è stato tuttavia anche un momento fondamentale di ascolto diretto della “*voice of the customer*”, e per avere un riscontro diretto da parte dei clienti se effettivamente gli sforzi dell’organizzazione per “mettere il cliente al centro” abbiano portato a risultati tangibili. Si raccomanda, in futuro, di proseguire su questa strada, continuando il monitoraggio della soddisfazione dei clienti attraverso nuove edizioni del questionario, ma anche definendo nuove occasioni di incontro con i clienti al di fuori del normale contesto operativo. Si potrebbe considerare, ad esempio, l’organizzazione e la conduzione di vari focus group con clienti, che consentano di avere un feedback diretto ed un quadro più completo delle loro esigenze e dei punti su cui focalizzare l’attenzione per il

miglioramento della soddisfazione globale dei clienti e della performance Conergy.

Perché in futuro ogni processo sia veramente “centrato” sul cliente e le sue esigenze, tuttavia, sarà opportuno che continuino le iniziative per sensibilizzare i dipendenti verso la soddisfazione dei clienti e l’importanza della gestione dei rapporti con la clientela, arrivando ad un loro pieno coinvolgimento. Una *customer orientation* di tutto il personale e dell’organizzazione nel suo complesso sono infatti elementi non prescindibili tanto per il successo di una strategia di servitizzazione, come quella intrapresa da Conergy, quanto per l’implementazione di un’efficace processo di *service recovery* e per avere processi aziendali che realmente abbiano nella soddisfazione del cliente il loro driver principale.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia sulla Servitizzazione

Almeida, L.F., Cauchick Miguel, P.A., Terra da Silva, M. (2008), "A Literature Review of Servitization: A Preliminary Analysis", paper presented at *POMS 19th Annual Conference*, La Jolla, California, U.S.A., May 9 to May 12, 2008.

Anderson, J.C., Narus, J.A. (1995), "Capturing the value of supplementary services", *Harvard Business Review*, Vol. 73, January-February, pp. 75-83.

Araujo, L., Spring, M. (2006), "Services, products, and the institutional structure of production", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 797-805.

Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Benedettini, O., Kay J.M. (2009a), "The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20 Iss: 5 pp. 547 – 567.

Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Peppard, J., Johnson, M., Tiwari, A., Shehab, E., Swink, M. (2009b), "Towards an operations strategy for product-centric servitization", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 Iss: 5 pp. 494 – 519.

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

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.

Gebauer, H. (2008), "Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations", *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp. 278–291.

Gebauer, H., Bravo-Sanchez, C., Fleisch, E. (2008a), "Service strategies in product manufacturing companies", *Business Strategy Series*, Vol. 9 No. 1.

Gebauer, H., Fischer, T., Fleisch, E. (2010),"Exploring the interrelationship among patterns of service strategy changes and organizational design elements", *Journal of Service Management*, Vol. 21 Iss: 1 pp. 103 – 129.

Gebauer, H., Fleisch, E. (2007),"Managing sustainable service improvements in manufacturing companies", *Kybernetes*, Vol. 36 Iss: 5 pp. 583 – 595.

Gebauer, H., Fleisch, E., Friedli, T. (2004), "Overcoming the service paradox in manufacturing companies", *European Management Journal*, Vol. 23 No. 1, pp. 14-26.

Gebauer, H., Friedli, T. (2005), "Behavioural implications of the transition process from products to services", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20 No. 2, pp. 70-80.

Gebauer, H., Friedli, T., Fleisch, E. (2006), "Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 374-86.

Gebauer, H., Krempl, R., Fleisch, E. (2008b), "Service development in traditional product manufacturing companies", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Iss: 2 pp. 219 – 240.

Gebauer, H., Ren, G., Valtakoski, A., Reynoso, J. (2012), "Service-driven manufacturing: Provision, evolution and financial impact of services in industrial firms", *Journal of Service Management*, Vol. 23 Iss: 1 pp. 120 – 136.

Gremyr, I., Löfberg, N., Witell, L. (2010), "Service innovations in manufacturing firms", *Managing Service Quality*, Vol. 20 Iss: 2 pp. 161 – 175.

Johnston, R., Clark, G. (2005), *Service Operations Management*, 2nd ed., Prentice-Hall, Harlow.

Kucza, G., Gebauer, H. (2011), "Global approaches to the service business in manufacturing companies", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 Iss: 7 pp. 472 – 483.

Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J., Evans, S. (2010), "Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service

providers", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21 Iss: 4 pp. 449 – 469.

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.

Neu, W. and Brown, S. (2005), "Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms", *Journal of Service Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 3-16.

Ng, I., Parry, G., Smith, L., Maull, R., Briscoe, G. (2012), "Transitioning from a goods-dominant to a service-dominant logic: Visualising the value proposition of Rolls-Royce", *Journal of Service Management*, Vol. 23 Iss: 3 pp. 416 – 439.

Oliva, R., 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., Paquette, P. (1990), "Beyond products: services-based strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 58-67.

Raddats, C., Burton, J. (2011), "Strategy and structure configurations for services within product-centric businesses", *Journal of Service Management*, Vol. 22 Iss: 4 pp. 522 – 539

Spring, M., Araujo, L. (2009), "Service, services and products: rethinking operations strategy", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 Iss: 5 pp. 444 – 467.

Vandermerwe, S., Rada, J. (1988), "Servitization of business: adding value by adding services", *European Management Journal*, Vol. 6 No. 4.

Wise, R., Baumgartner, P. (1999), "Go downstream. The new profit imperative in manufacturing", *Harvard Business Review*, 77(5), 133 – 141.

Bibliografia sulla Service Recovery

Bhandari, M.S., Tsarenko, Y., Polonsky, M.J. (2007) "A proposed multi-dimensional approach to evaluating service recovery", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 Iss: 3, pp.174 – 185.

Bitner, M.J., Booms, B., Mohr, L. (1994), "Critical service encounters: the employee's viewpoint", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No.4, pp.105-10.

Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S. (1990), "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54 pp. 71-84.

Blodgett, J.G., Granbois, D.H., Walters, R.G. (1993), "The Effects of Perceived Justice on Complaints Negative Word-of-Mouth Behaviour and Repatronage Intentions", in *Journal of Retailing*, vol. 69, n°4, pp. 31-42.

Blodgett, J. G., Hill, D. J., Tax, S. S. (1997), "The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post-complaint behavior", *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.

Boshoff, C., Peelen, E., Hoogendoorn, M., van der Kraan, Y. (2005), "A differentiated approach to service recovery", *NRG Papers Series*, no. 05-03.

Bowen, D.E., Johnston, R. (1999), "Internal service recovery: developing a new construct", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10 No.2, pp.118-31.

Brown, S.W., Cowles, D.L., Tuten, T.L. (1996), "Service recovery: its value and limitations as a retail strategy", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 Iss: 5, pp.32 – 46.

Hart, C.W.L., Heskett, J.L., Sasser, W.E. (1990), "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, July/August, pp.148-56.

Hedrick, N., Beverland, M., Minahan, S. (2007), "An exploration of relational customers' response to service failure", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 Iss: 1, pp.64 – 72.

Hocutt, M.A., Bowers, M.R., Donavan, D.T. (2006) "The art of service recovery: fact or fiction?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 Iss: 3, pp.199 – 207.

Johnston, R. (1998), "The effect of intensity of dissatisfaction on complaining behaviour", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 11 pp.69-77.

Johnston, R. (2001), "Linking complaint management to profit", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 No.1, pp.60-9.

Johnston, R., Clark, G. (2005), *Service Operations Management*, 2nd ed., Prentice-Hall, Harlow.

Johnston, R., Fern, A. (1999), "Service recovery strategies for single and double deviation scenarios", *The Service Industries Journal*, Vol. 19 No.2, pp.69-82.

Johnston, R., Mehra, S. (2002), "Best practice complaint management", *The Academy of Management Executive*, Vol. 16 No.4, pp.145-55.

Johnston, R., Michel, S. (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.

Kelley, S.W., Davis, M.A. (1994), "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 22, No. 1, pages 52-61.

Knox, G., Van Oest, R. (2010), "Customer Complaints, Defection and Lifetime Value", revise and resubmit, *Marketing Science*.

Lin, Wen-Bao (2009), "Service recovery model: the integrated view", *The Service Industries Journal*, Volume 29, Number 5, pp. 669-691(23).

Martinko, M., Gardner, W. (1982), "Learned helplessness: an alternative explanation for performance deficits", *Academy of Management Review*, Vol. 7 No.2, pp.195-204.

McDougall, G.H.G., Levesque, T.J. (1999) "Waiting for service: the effectiveness of recovery strategies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/1, pp. 6–15.

Michel, S., Bowen, D., Johnston, R. (2007), "Service Recovery Management: Closing the Gap Between Best Practices and Actual Practices," revise and resubmit from *Academy of Management Perspectives*.

Michel, S., Bowen, D., Johnston, R. (2008), "Making the Most Of Customer Complaints", *Wall Street Journal - Eastern Edition*, 9/22/2008, Vol. 252 Issue 70.

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

Michel, S., Meuter, M.L. (2008), "The service recovery paradox: true but overrated?", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 Iss: 4, pp.441 – 457.

Spreng, R.A., Harrell, G.D., Mackoy, R.D. (1995), "Service recovery: impact on satisfaction and intentions", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9 No.1, pp.15-23.

Stone, M. (2011), "Literature review on complaints management", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 18, 2, 108–122.

Tax, S.S., Brown, S.W. (1998), "Recovering and learning from service failure", *Sloan Management Review*, Vol. 40 No.1, pp.75-89.

Yavas, U., Karatepe, O.M., Avci, A., Tekinkus, M. (2003), "Antecedents and outcomes of service recovery performance: an empirical study of frontline employees in Turkish banks", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21 Iss: 5, pp.255 – 265.