

Principi e metodologie per un servizio di qualità

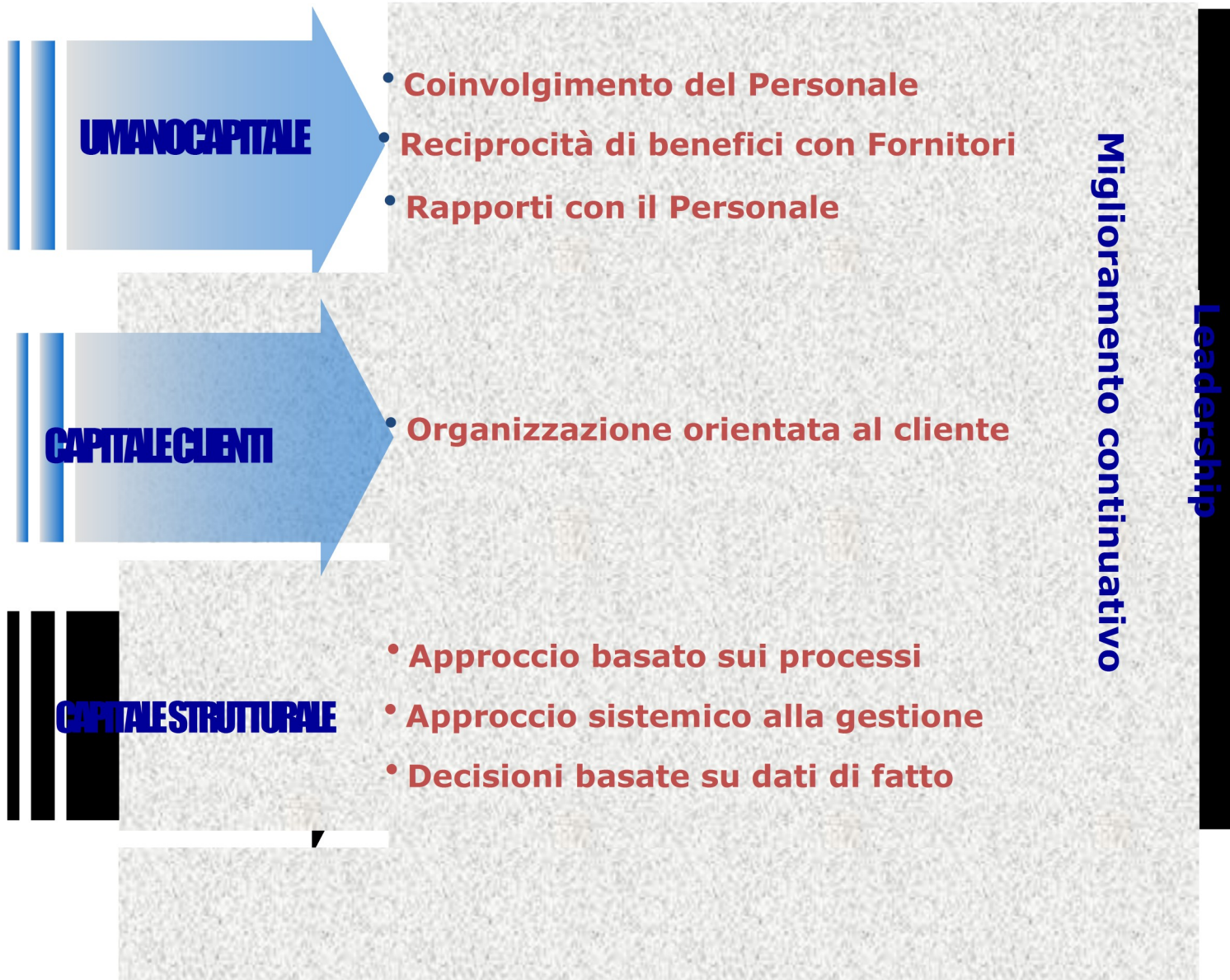
Struttura dei macroprocessi



Approccio alla Qualità



Approccio alla Qualità



Approccio alla Qualità



Approccio Sistemico



SYN+ HISTÀNAI

**VISION
VALORI
MISSION
STRATEGIA
POLITICHE
COMMITMENT
ORIENTAMENTO STRATEGICO
DI FONDO
AREE STRATEGICHE
D'AFFARI
STAKEHOLDER
COMPORAMENTI
AMBIENTE
PROCESSI
QUALITÀ
SALUTE & SICUREZZA
ETICA
RISK MANAGEMENT**

Cosa significa Qualità ?

Definizione di Qualità

Un prodotto/servizio, viene definito di qualità quando la percezione del cliente è perfettamente in linea con le aspettative

**Qualità
nell' industria**



I difetti possono essere eliminati prima dell'immissione del prodotto sul mercato

Qualità nei servizi



La "fabbricazione" del servizio avviene in maniera simultanea (tra operatore e cliente) quindi il controllo della qualità deve avvenire a-priori

Definizione di Qualità

BENE

- Il bene è generalmente concreto
- La proprietà viene trasferita
- Il bene può essere venduto
- Il bene può essere mostrato prima dell'acquisto
- Il bene può essere immagazzinato
- La produzione precede il consumo
- Il bene può essere trasportato ed esportato
- Il contatto fra produttore e consumatore è generalmente indiretto

SERVIZIO

- Il servizio è immateriale
- La proprietà non è generalmente trasferibile
- Il servizio non può essere venduto
- Il servizio non può essere mostrato (non esiste prima dell'acquisto)
- Produzione e consumo generalmente coincidono
- Produzione, consumo e vendita avvengono nello stesso luogo
- L'acquirente è parte attiva nel processo di produzione (erogazione): prosumer
- Il servizio non può essere trasportato né esportato, ma i produttori possono muoversi

Definizione di Qualità

$$\text{QUALITÀ} = \frac{\text{PRESTAZIONI ALBERGO}}{\text{ASPETTATIVE /BISOGNI DEL CLIENTE}}$$

Definizione di Qualità

La Qualità è relativa perché varia da cliente a cliente a secondo di come viene percepita, a secondo di quando e dove viene percepita

ALCUNE NOTE METODOLOGICHE

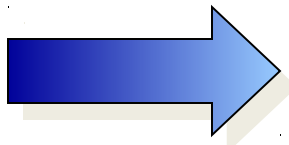
➤ Note metodologiche per la misurazione della qualità

- Descrivere un modello per la valutazione interna della qualità del servizio, che sia fortemente orientato allo sviluppo del business.
- Mostrare come si possono costruire le metriche, inquadrare in tale modello, che consentano di valutare la coerenza tra realtà operativa ed orientamento al cliente.



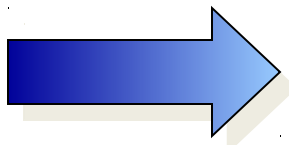
VALUTAZIONE INTERNA: CHE COSA VALUTARE?

Caratteristiche tecniche



Key Performance Indicators (KPI)

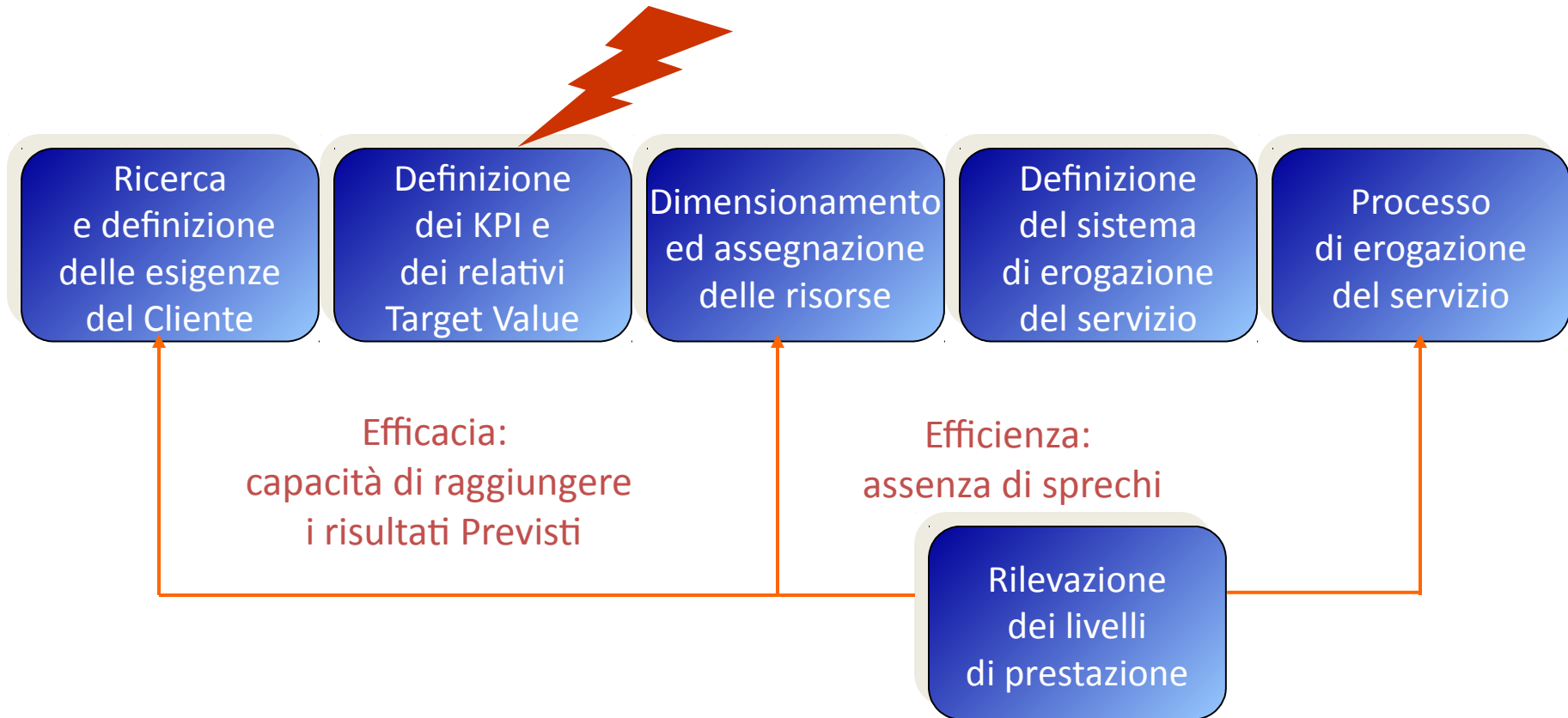
Caratteristiche generali



Posizionamento rispetto alle
dimensioni della qualità

CARATTERISTICHE TECNICHE

KPI: il cruscotto per vedere se il motore gira bene



KPI: L'ORIENTAMENTO AL CLIENTE COME FATTO CONCRETO

- I KPI devono:
 - riflettere nel modo più fedele possibile le aspettative del cliente interno / esterno
 - essere *market driven* anche nelle aree produttive meno a contatto con il cliente finale
- I KPI devono essere il risultato di un processo di *Quality Function Deployment*

SERVICE LEVEL AGREEMENT

un patto con se stessi e con il Cliente

L'insieme dei KPI connessi con le singole caratteristiche tecniche del servizio e dei relativi target value costituisce un'**assunzione d'impegno** che può essere:

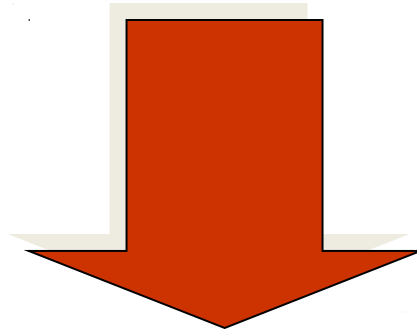
Dichiarata all'esterno

(contratti, carte dei servizi)

Stabilita come obiettivo interno

(Specifica del servizio)

Oltre il Service Level Agreement



***Il Servizio come
relazione interpersonale***

OLTRE IL **SERVICE LEVEL AGREEMENT**

- Accanto alle ***caratteristiche tecniche*** del servizio occorre considerare anche ***caratteristiche generali***, in larga misura indipendenti dalla specificità del servizio.
- Le ***caratteristiche generali*** sono fortemente influenzate dalla cultura e dallo stile di conduzione aziendale.

L'EROGAZIONE DEL SERVIZIO COME RELAZIONE INTERPERSONALE

Le caratteristiche ed i contenuti dei servizi erogati incidono di solito sulla sfera emotiva dei fruitori

Non si può prescindere pertanto dagli assiomi alla base dei modelli che descrivono la comunicazione interpersonale



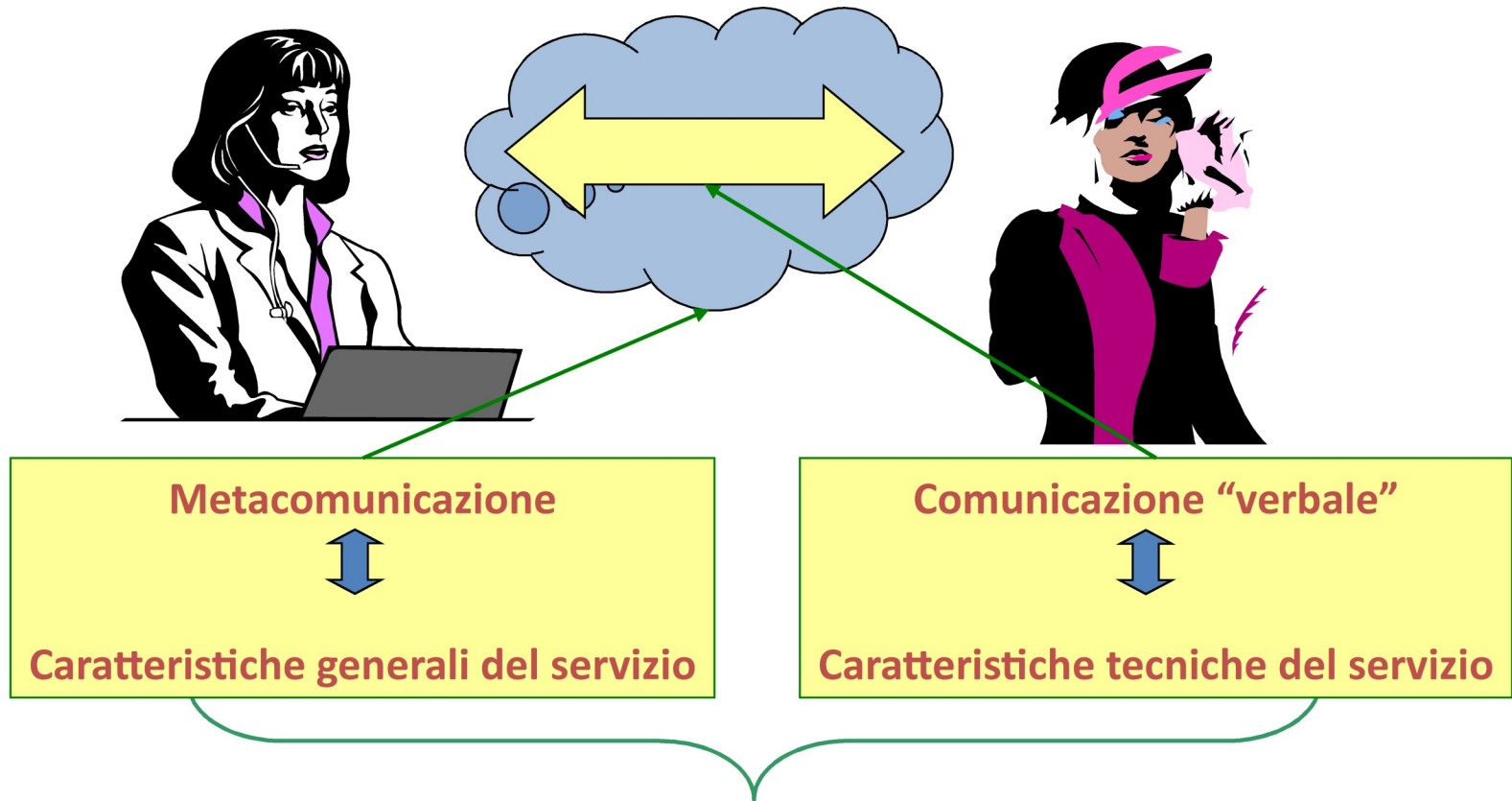
Cfr. "Scuola di Palo Alto"

IL RUOLO DELLE

CARATTERISTICHE GENERALI

- Le *caratteristiche generali* del servizio svolgono, rispetto alle *caratteristiche tecniche*, lo stesso ruolo che la *metacomunicazione* “analogica” svolge rispetto alla *comunicazione* “discreta”.

METACOMUNICAZIONE = Caratteristiche Generali



Erogazione del servizio come relazione interpersonale

FARE LEVA SULLE CARATTERISTICHE GENERALI

PER DARE IMPULSO AL BUSINESS

Le *caratteristiche generali* sono il "di più" per competere

Non si prestano ad essere oggetto di **SLA** e sono migliorabili tramite interventi sulle persone: cambiamento culturale e formazione

Per far leva sulle *caratteristiche generali* del servizio occorre uscire dalla logica di mera conformità allo SLA e "misurare" il servizio in base a "*dimensioni*" che valgano a tracciare il percorso per il miglioramento

LE DIMENSIONI DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO

1	Aspetti tangibili	Aspetti fisici percepibili dal Cliente	6	Credibilità	Fidatezza, attendibilità, onestà
2	Affidabilità	Capacità di prestare il servizio in modo affidabile e preciso	7	Sicurezza	Assenza di rischi (veri o presunti) per il Cliente
3	Capacità di risposta	Volontà di aiutare il Cliente e di fornire prontamente il servizio	8	Accesso	Accessibilità e facilità di contatto
4	Competenza	Possesso delle abilità e delle conoscenze necessarie a prestare il servizio	9	Comunicazione	Capacità di ascoltare e comprendere, capacità di farsi ascoltare e farsi comprendere
5	Cortesia	Gentilezza, rispetto dell'interlocutore, cordialità	10	Comprensione del Cliente	Capacità di conoscere i clienti e le loro esigenze

QUALITA' PER COMPETERE

- Le dimensioni della qualità possono essere messe in relazione con le ***“caratteristiche tecniche”***
 - Per ogni ***“caratteristica tecnica”*** è possibile definire un KPI od un gruppo di KPI (come abbiamo visto)
 - Ad ogni KPI è possibile associare le dimensioni della qualità applicabili
 - Quando le condizioni di mercato non consentono di alzare le performances tecniche, un elevato posizionamento rispetto alle dimensioni della qualità crea il vantaggio competitivo

Esempio: Dimensioni della qualità associate al KPI

Capacità propositiva	Aspetti tangibili	<i>Il personale sa controllare il tono ed il volume della propria voce nei contatti con il Cliente. I prospetti informativi e le brochure che descrivono i prodotti sono graficamente ben leggibili e sono impostati in modo che i punti chiave emergano con chiarezza.</i>
	Affidabilità	<i>Se il Contatto è ri-pianificato, l'appuntamento è mantenuto scrupolosamente. È sempre disponibile un riscontro documentale di qualsiasi caratteristica del servizio descritta verbalmente.</i>
	Capacità di risposta	<i>Su richiesta del Cliente, il personale fornisce informazioni, in aggiunta a quanto previsto. Il personale tiene in debito conto il tempo atteso dal Cliente e cerca di ottimizzarlo preparando in anticipo quanto possibile (esempio: raccolta di documentazione da consegnare al cliente, etc.)</i>
	Competenza	<i>Il personale: sa interpretare correttamente le informazioni tratte dal Sistema Informativo aziendale sapendo anche ravvisare quando sia necessario integrarle con altre informazioni pertinenti. Ravvisa immediatamente l'eventuale opportunità di rivolgersi a figure professionali specializzate. Possiede le competenze relazionali che gli consentono di interpretare i messaggi di metacomunicazione da parte del cliente.</i>

Esempio: Dimensioni della qualità associate al KPI

Capacità propositiva	Cortesia	<i>Il cliente è messo a proprio agio indipendentemente dall'entità e dalla convenienza della transazione</i>
	Credibilità	<i>Non sono assunti atteggiamenti insistenti tali da far dubitare al Cliente della convenienza dell'acquisto. Le condizioni contrattuali sono illustrate con trasparenza. E' dato adeguato risalto ad eventuali rischi finanziari per il Cliente insiti nel tipo di prodotto proposto e sull'eventuale possibilità di performance inferiori nel futuro.</i>
	Sicurezza	<i>E' data una totale sensazione di riservatezza nel colloqui ed una completa garanzia di riservatezza nel trattamento dei dati</i>
	Accesso	<i>Il personale è a disposizione del cliente per contatti, pianificazione (o ri-pianificazione) di appuntamenti e per fornire informazioni (anche telefonicamente nel caso in cui ciò non crei equivoci).</i>
	Comunicazione	<i>Il personale: ascolta con attenzione il Cliente. Cerca di comprendere le esigenze del Cliente anche se talvolta esposte in maniera imprecisa con riguardo agli aspetti tecnici. Evita di utilizzare un linguaggio specialistico, traducendo le informazioni tecniche in linguaggio più semplice per fugare qualsiasi dubbio od ambiguità.</i>
	Comprensione del Cliente	<i>Il personale, con discrezione, guida il Cliente nel colloquio e si prodiga per comprendere le sue necessità con l'intento di far emergere eventuali problematiche latenti o inesprese.</i>

METRICHE PER LE CARATTERISTICHE GENERALI DEL SERVIZIO



**Non si può migliorare
ciò che non si misura**

METRICHE PER LE CARATTERISTICHE GENERALI DEL SERVIZIO

- Grado di copertura degli standard
 - Per ogni servizio, quando ne siano specificate le caratteristiche tecniche ed individuate le caratteristiche generali correlate, si valuta se gli standard esistenti valgono a coprire il caso del servizio preso in considerazione
- Livello di applicazione degli standard
 - Ove possibile si rilevano dati che diano indicazione sul livello di applicazione degli standard secondo le dimensioni della qualità applicabili
 - Ove non sia possibile rilevare dati quantitativi, si procede verificando, mediante audit a campione, l'adesione agli standard di comportamento

COME STIAMO ?

- Attraverso “l’albero dei KPI” è possibile costruire un indicatore riassuntivo del livello di qualità in relazione alle caratteristiche tecniche
- Analogamente è possibile costruire un indicatore riassuntivo del livello di qualità in relazione alle caratteristiche generali
- Rappresentando i due indicatori su due assi, si ha la “fotografia” dello stato della qualità e l’indicazione della direzione per il miglioramento



Coerenza del Sistema

- Le tre dimensioni del Sistema sono coerenti fra loro in termini di valori quantitativi



Soddisfazione del Personale

- Identificazione sintetica delle assenze
 - Percentuale

- Verifiche Interne Comportamentali:
 - Partecipazione e Motivazione

- Formazione:
 - Giorni uomo

Soddisfazione del Cliente

■ Customer Satisfaction

■ Questionario su tre dimensioni (locali, personale, servizio)

- MEDIA ARITMETICA (Locali, Personale, Servizio)

- MEDIA PESATA (esempio 0,47 Locali, 0,66 Personale, 0,76 Servizio)

■ Interviste per misurare la percezione del Cliente su specifici Indicatori chiave oggettivamente rilevati

- MEDIA ARITMETICA

- MEDIA PESATA (in relazione al peso attribuito a ciascuna caratteristica generale)

■ Reclami / Lamentele

Soddisfazione degli Shareholder

- Efficienza: i Volumi della struttura sono aumentati rispetto ai dati di periodo dello scorso anno:
 - Volumi Medi di periodo
 - Utile lordo
 - Utile netto
- Attività di Solidarietà:
 - Esempio di attività di raccolta fondi e organizzazione eventi

Conclusioni

- La Realizzazione e l'Applicazione di un Sistema basato sui principi della Qualità evidenzia i seguenti Punti Forti:
 - Integrazione dei Processi
 - Motivazione del Personale
 - Attenzione nei confronti degli Stakeholders, della Clientela (interna ed esterna) e della Collettività
 - Strumento per il miglioramento

La valutazione del rischio

Il Rischio è:

un effetto, positivo/negativo,
dell'incertezza sugli obiettivi

una combinazione delle conseguenze di
un evento (compreso cambiamenti nelle
circostanze) e della verosimiglianza
(plausibilità di un accadimento
ipotizzabile) del suo verificarsi

La valutazione del rischio

Il Rischio:

- o lordo
- o mitigato
- o Assicurato (captive o esterno)
- o netto ritenuto → e gestito

Metodi di Valutazione

Una corretta valutazione dei rischi prende le mosse dall'analisi dei processi.

Metodi di Valutazione

La valutazione dei processi deve tenere conto della natura degli stessi e delle loro possibili interazioni, sia a regime, sia in caso di anomalia.

La valutazione del rischio

Concetto probabilistico di rischio:

è la probabilità che accada un certo evento capace di causare un danno; la nozione di rischio implica l'esistenza di una sorgente di pericolo e delle possibilità che essa si trasformi in un danno

La valutazione del rischio

PERICOLO: proprietà o qualità
intrinseca di un determinato
fattore avente il potenziale di
causare danni

PERICOLO diverso RISCHIO

Pericolo è un fattore di rischio

La valutazione del rischio

DANNO: qualunque conseguenza negativa derivante dal verificarsi dell'evento

Magnitudo/Severità/Gravità:
entità del danno