

Introduzione

Siamo tutti consumatori di servizi e tutti abbiamo un'idea intuitiva di quello che sembra essere un ottimo servizio. Tuttavia, quando si tratta dei nostri clienti, non è affatto facile determinare che cosa ameranno e apprezzeranno veramente, né è facile modellare le aziende in modo che erogino i servizi migliori.

Se fosse facile, per le aziende, immaginare, sviluppare e fornire servizi meravigliosi, pensate a quanto sarebbe bello il nostro mondo. E quanto sarebbe semplice la vita di un fornitore di servizi, se progettare e fornire ai clienti un'esperienza positiva fosse una questione di minuti. Come sappiamo, non viviamo in quel tipo di mondo. Ma questa non è una cosa del tutto negativa se sviluppate e fornite servizi, perché basta imparare a lanciare sul mercato servizi migliori più velocemente.

Al termine di questo libro saprete come creare servizi che i vostri clienti desiderano davvero, e anche come condividere queste conoscenze con altri, nella vostra azienda. E se l'azienda è vostra, avrete le informazioni necessarie per incoraggiare i vostri clienti a ritornare più e più volte da voi.

Pensateci: noi esseri umani non potremmo fare molta strada senza servizi: sono il sostegno della nostra vita moderna. Quando ci rechiamo in un altro paese, prendiamo un aereo perché non abbiamo le ali per volare; quando vogliamo parlare con qualcuno che abita in una città vicina, impugniamo il telefono, perché non sappiamo gridare abbastanza forte da farci sentire; e quando siamo annoiati, accendiamo la TV, perché è il sistema più facile che abbiamo per intrattenerci.

In questo capitolo

- **Che cosa si intende per design?**
- **Che cosa si intende per cambiamento guidato dal design?**
- **Che cosa si intende per customer experience?**
- **Come è fatto un servizio?**
- **Non è così facile come sembra**
- **Essere guidati dal design**
- **Le sfide**
- **Le competenze**

I servizi, inoltre, ci consentono di trarre il massimo dalle nostre relazioni e carriere, espandendo la nostra mente, creando ricchezza, organizzando e perfino allungando la nostra vita. Possono anche avere una forte carica emotiva: i nostri rapporti con medici, dentisti, sacerdoti, avvocati, scuole, perfino parrucchieri, possono durare generazioni intere. In effetti, la maggior parte dei momenti salienti della vita, dalla nascita, all'istruzione, al matrimonio e perfino alla morte, sono facilitati dai servizi.

Molti dei servizi che usiamo oggi sono accessibili attraverso tanti canali, il che introduce un ulteriore livello di complessità. Interagiamo con le aziende attraverso siti web, app e negozi, al telefono con esseri umani o robot; a casa nostra e mentre siamo in giro. Ci sono pochi momenti della nostra giornata che non coinvolgono dei servizi, in un modo o nell'altro.

Per questo motivo, sviluppare servizi adatti può essere un grosso problema, e quindi vale la pena di progettarli bene, così da produrre ottimi servizi. In questo libro vedremo come motivare e mobilitare le persone e i team con lo scopo di ideare, progettare e distribuire servizi migliori, che saranno apprezzati dai clienti, e farli giungere il più rapidamente possibile sul mercato.

Ma perché? Fornire un servizio migliore ai propri clienti è intuitivamente la cosa giusta da fare, ma questo può sembrare un duro lavoro. Investire nella *customer experience* è da molti considerato un semplice costo, e quindi vale la pena di affrontarlo solo se la soddisfazione dei clienti sta subendo una flessione e le lamentele aumentano. Tuttavia, si può fare di più che migliorare la progettazione dei servizi e la *customer experience* solo per placare l'ira dei clienti. Molte aziende considerano la progettazione e la gestione della *customer experience* come il motore più importante per la crescita nel loro settore. Perché? Principalmente perché hanno già svolto tutto il resto. Quelle aziende che ora possono definirsi veramente centrate sul cliente sono nate in quel modo o hanno dedicato una considerevole quantità di tempo nell'arco di diversi anni a definire i loro processi e a cambiare la loro cultura. Si sono organizzate attorno ai clienti e questo offre loro un vantaggio strategico, in particolare per coloro che si trovano a operare in settori mercificati, saturi, con intermediazione o in cui vi sono bassi ostacoli al cambiamento. Laddove i consumatori vedono poca differenza tra i concorrenti in termini di prezzo e qualità del prodotto, è il servizio a guidare la decisione di acquisto e poi la fedeltà.

Migliorare il servizio offerto non significa automaticamente aumentare i costi operativi. In realtà, un buon servizio può addirittura far risparmiare denaro, e in molti modi. L'implementazione di una nuova tecnologia che registra gli ordini e le richieste dei clienti migliora il servizio e, allo stesso tempo, riduce le risorse umane necessarie. Progettare un'esperienza migliore per le situazioni in cui le cose vanno male può aiutare a ridurre l'impatto negativo sui clienti e a conservare, almeno in parte, la loro fiducia, il che significa che dovrete spendere meno per rimborsarli e conservarli. E, soprattutto, un approccio guidato dal design aiuta sempre a individuare i modi migliori per fare di più con meno. Nei servizi ciò può significare, per esempio, sviluppare una fantastica proposta self-service e un'esperienza che i vostri clienti gradiranno usare. Inoltre, la collaborazione con i colleghi e i clienti per riprogettare le varie parti di un servizio può aiutare a ridurre il numero di errori e a evitare costose rilavorazioni o chiamate al centro di supporto.

Oltre a tutti questi vantaggi commerciali, la realizzazione in team di progetti guidati dal design nelle modalità descritte in questo libro può aiutare a trasformare la vostra azienda in modo da dare maggiore centralità al cliente e migliorare la progettazione e la distribuzione del servizio ai clienti. Lavorare in questo modo aiuterà la vostra azienda a

considerare il servizio e l'esperienza offerta come elementi che possono essere migliorati con cura, affinché questo lavoro abbia un impatto sugli obiettivi commerciali. I team incontrano i clienti e, nel farlo, scoprono opportunità per rendere le cose più facili e più divertenti e per trovare nuove soluzioni e proposte che li facciano tornare. Saranno motivati a fare in modo che questo cambiamento avvenga, perché l'idea stessa li entusiasmerà e sentiranno che quella è la cosa giusta da fare; il progetto e il piano d'azione saranno chiari. Sentiranno di avere il permesso di osare, di usare la loro immaginazione e di sperimentare.

Prima di procedere, dovremmo però definire alcuni termini:

- Che cosa si intende per design?
- Che cosa si intende per cambiamento guidato dal design?
- Che cosa si intende per *customer experience*?
- Che cos'è un servizio?

Che cosa si intende per design?

Come designer cerchiamo sempre di evitare questa domanda, per non essere trascinati in discussioni legate alla semantica della parola. Tuttavia, per gli scopi di questo libro, ci sono due idee importanti da tenere a mente.

1. Il design riguarda soprattutto l'aspetto delle cose.

Per noi, lo scopo del Design (con la "D" maiuscola) consiste semplicemente nel migliorare tangibilmente le cose, immaginare e aiutare a realizzare soluzioni ai problemi del mondo reale. Non deve necessariamente trattarsi di problemi enormi e complessi (ma potrebbero benissimo esserlo). Possono essere piccoli ma comunque importanti. Per esempio: "Come riduciamo il numero di clienti che, dopo aver ricevuto la nostra prima fattura, si rivolgono ad altri?" o "Come facciamo a fare in modo che un maggior numero di giovani si preoccupi di una forma di accantonamento per la pensione?" o "Come possiamo invogliare all'acquisto dei nostri prodotti?". Anche se ci siamo formati come Designer (sempre con la "D" maiuscola) e siamo convinti di avere competenze ed esperienza da offrire, ci consideriamo anche parte di un team che comprende anche i nostri clienti. Progettare e fornire servizi è un lavoro di squadra.

E questo ci porta alla seconda idea chiave relativa al design.

2. Il design è un processo, non un semplice prodotto, ed è un ottimo processo. Sono stati scritti molti libri sull'argomento, ma in sostanza il processo di design parte da un'intuizione, un'idea, che si evolve fino a raggiungere la soluzione. Questa frase non ha niente di rivoluzionario, ma, storicamente, molti approcci al miglioramento e al cambiamento delle aziende sono partiti dalla definizione della soluzione: un individuo o un team che redige un documento il quale definisce la risposta. Tuttavia, oggi la vita scorre in modo accelerato, i sistemi sono più interconnessi e complessi e le esigenze dei consumatori sono diversificate, e ciò ha fatto sì che sia diventato quasi impossibile lavorare in questo modo. Al contrario, il processo di design lascia spazio all'esplorazione, alla sperimentazione e alla creatività di molte persone, i cui sforzi sono applicati a un problema o a un'opportunità. Il punto in cui la soluzione

è completamente definita viene rimandato per tutto il tempo ritenuto accettabile e, se possibile, la soluzione non viene mai neppure completamente definita, ma si evolve continuamente, in risposta al feedback degli utilizzatori.

Quindi, quando in questo libro usiamo il termine “design” ci riferiamo a un approccio volto a migliorare le cose che ben si adatta alle esigenze delle aziende di oggi. È guidato dalla visione del cliente. È alimentato da idee. Dona solo struttura alla creatività e alla sperimentazione e, cosa importante, è accessibile, il che significa che rappresenta un ottimo modo per riunire competenze ed esperienze differenti, non solo per un “workshop” ma per lavorare, insieme, lungo un intero processo.

Che cosa si intende per cambiamento guidato dal design?

Quando usiamo il termine “cambiamento guidato dal design” suggeriamo il fatto che i risultati per le aziende sono due. In primo luogo, realizzare una soluzione (prodotto, servizio o esperienza) migliore, con vantaggi sia per i clienti sia per l’azienda. In secondo luogo, le attività di design modificano l’azienda e i modi in cui essa si organizza e opera. La premessa di questo libro è un fatto che abbiamo osservato: una volta che abbiamo lavorato con un’azienda per riprogettare un servizio o migliorare un’esperienza per i suoi clienti, essa non può più tornare indietro. Tale azienda deve modificare il funzionamento dei propri servizi e il proprio approccio allo sviluppo del servizio e alla gestione della *customer experience*. La nostra conclusione è che se davvero volete riprogettare il vostro servizio e l’esperienza dei vostri clienti, spesso dovrete anche “riprogettare” le persone che progetteranno, implementeranno ed erogheranno le nuove soluzioni.

Che cosa si intende per customer experience?

Un modo per rispondere a questa domanda consiste nel considerare la differenza tra *customer service* e *customer experience*. Quando si ha in mente una precisa idea di un servizio, è naturale pensare a un *help desk* o a un punto vendita, ma questa è solo una parte di un tutto. Il servizio clienti tende a considerare solo il contatto che il cliente ha con le persone dell’azienda e di solito si limita a determinate transazioni o richieste. La *customer experience*, al contrario, comprende l’esperienza olistica che il cliente avrà di un servizio. Se, per esempio, ordinate un prodotto online, la vostra esperienza come clienti inizierà con una ricerca o con una pubblicità sulla quale avete fatto clic, proseguirà con il processo di scelta e acquisto dell’articolo, con le informazioni che vi verranno inviate, con il monitoraggio e l’attesa della consegna, con la chiamata al call-center qualora il prodotto non arrivi, con il disimballaggio dell’articolo e con lo smaltimento o riuso dell’imballaggio. Gli elementi di “servizio clienti” di quell’esperienza sono intervenuti solo quando avete acquistato l’articolo e avete dovuto contattarlo per il problema di consegna; ma sono anche molti altri gli aspetti che contribuiscono all’esperienza complessiva, come clienti. La *customer experience* è la somma di tutte le esperienze che i vostri clienti hanno dei vostri prodotti e servizi e, di conseguenza, della convinzione che essi si sono fatti del vostro marchio. Date un’occhiata a ciò che nella Tabella I.1 abbiamo chiamato *Cam-pionario dell’esperienza generale del cliente* della *customer experience*. Noterete che il servizio

clienti è solo una delle voci, solo un aspetto dell'esperienza generale del cliente (come amiamo definirla). I clienti sperimentano la combinazione di ciascuno di questi aspetti, i quali si combinano per formare una percezione della vostra attività, che determina la loro decisione di acquisto.

Sotto ogni sezione di quel campionario abbiamo suggerito alcune qualità o principi che potreste applicare ai servizi che gestite per definire l'esperienza generale dei vostri clienti. Dov'è concentrata la vostra attenzione e dove sono i vostri punti di forza, oggi? Le difficoltà sorgono perché spesso il controllo di ciascuno di questi aspetti è attribuito a parti differenti dell'azienda. E quando un'azienda è grande, questa esperienza combinata diviene frammentaria e così l'effetto complessivo inizia a stemperarsi. I diversi modi in cui le varie funzioni di un'azienda interpretano la *customer experience*, la sua rilevanza e il ruolo che esse svolgono in tale esperienza possono produrre un senso di incoerenza e disarticolazione, che poi i clienti finiscono col percepire. Illustriamo questo problema con due esempi.

Nella maggior parte delle aziende, il servizio clienti è alle dipendenze del reparto clienti. Si tratta di gestire le richieste in arrivo dai clienti e di risolvere i loro problemi, e questo viene fatto principalmente da persone, ma sempre più spesso da sistemi di intelligenza artificiale. In particolare, per le aziende che vendono prodotti chiaramente denotati, che siano prodotti fisicamente in fabbrica o, per esempio, prodotti finanziari, i termini *customer service* e *customer experience* sono stati, storicamente, sinonimi. Le caratteristiche e le qualità del prodotto sono viste come i principali motori di crescita e il servizio di supporto è solo un "male necessario". Altri settori dell'azienda potrebbero non pensare di avere un ruolo importante nel generare la giusta percezione nella mente dei clienti. Allo stesso modo, le aziende i cui prodotti sono meno tangibili, per esempio gli operatori di telefonia mobile, tendono a farsi guidare dal marketing nel loro approccio. Investono nel marchio e in pubblicità per connettersi emotivamente con i consumatori, in quanto le qualità del prodotto sono indistinte o difficili da definire. In molte di queste aziende l'attenzione è rivolta all'"offerta di valore" per il cliente e il servizio è promosso come elemento distintivo del marchio. Tuttavia, in realtà, il servizio effettivamente ottenuto dai clienti potrebbe non corrispondere alle aspettative previste dal marketing.

Quindi, progettare e fornire un ottimo servizio e un'esperienza gratificante non è solo una sfida per l'immaginazione; è una sfida per l'intera azienda. Ogni settore dell'azienda deve fare la sua parte. Tuttavia, spesso le aziende non lavorano in questo modo e non sono organizzate o qualificate per operare in sinergia a contribuire a quell'"esperienza generale".

Nella Tabella I.1 abbiamo suggerito quali settori all'interno di un'azienda tendono a considerare ogni aspetto dell'esperienza generale come "cosa loro". Per esperienza, quando un amministratore delegato (e con lui il budget) si concentra sul cliente, ciascuna area dell'azienda cercherà di "appropriarsi" del cliente e dell'esperienza che vive, e adotterà alcuni aspetti del servizio e dell'esperienza come proprio punto focale. Tuttavia, l'indicazione dell'amministratore delegato spesso non è seguita da un vero cambiamento di approccio, dalla possibilità di lavorare in modo differente, da incentivi e competenze. Il risultato può essere che ogni settore dell'azienda entra in competizione con gli altri con lo scopo di appropriarsi del cliente e non di collaborare per offrirgli la migliore esperienza possibile.

Quando la customer experience è ottima, non è mai un caso

Quindi, quali aziende riescono a fare tutto questo e bene, ma, soprattutto, a fornire una *customer experience* unica? Questa è una domanda complicata, perché tutti amano marchi differenti, ma prendiamo come esempio la compagnia aerea britannica Virgin Atlantic (vedi Tabella I.2).

Come è fatto un servizio?

Quindi, come nascono i servizi e come sono concepiti? A volte si evolvono naturalmente, altre volte sono pianificati, ma qualsiasi sia la loro origine, sono progettati e gestiti da persone per altre persone. Possono funzionare bene, e semplificarci la vita, oppure possono funzionare male, e frustrarci e infastidirci. Purtroppo, è facile ricordare le cattive esperienze che abbiamo avuto, mentre un servizio perfetto può solo rallegrarci la giornata. Vogliamo che i servizi che riceviamo siano, come minimo, all'altezza, ma desideriamo anche che ci soddisfino, rispondendo a noi come individui, per fornirci un'esperienza preziosa e memorabile.

Tabella I.1 La customer experience è la somma totale di ogni singolo elemento delle interazioni fra i clienti e la vostra attività.

Campionario dell'esperienza generale del cliente					
Prestazioni del servizio	Usabilità del servizio	Servizio clienti	Soddisfacimento emotivo	Presenza del marchio	Vantaggi del prodotto
A che cosa pensano i vostri clienti quando valutano la loro esperienza e ripensano alla percezione del vostro marchio					
Frequente	Reperibile	Disponibile	Utile	Distintivo	Pertinente
Veloce	Accessibile	Raggiungibile	Desiderabile	Positivo	Chiaro
Preciso	Conveniente	Educatore	Piacevole	Ambizioso	Prezioso
Affidabile	Navigabile	Personalizzato	Culturale	Accattivante	Abbordabile
Pulito	Semplice	Empatico	Sicuro	Entusiasmante	Pacchetto
	Di facile uso	Risolutivo	Riservato	Duraturo	
		Recuperabile	Gratificante		
Aree di un'azienda che adottano gli aspetti dell'esperienza generale come proprio obiettivo e come modo per appropriarsi del cliente					
• IT	• Manager dei prodotti	• Gestione clienti	• Manager dei prodotti	• Curatori del marchio	• Marketing strategico
• Operazioni	• Progettazione digitale	• Ruoli HR	• Customer experience	• Customer experience	• Commerciale
• Ottimizzazione dei processi	• Progettazione al dettaglio	• IT			• Nuove tecnologie
	• Norme legali e conformità	• Ottimizzazione dei processi			

Tabella 1.2 Nessun servizio è perfetto e online si trovano anche molte recensioni negative. Ma come azienda, la compagnia aerea Virgin Atlantic ha sempre ben compreso la differenza tra "servizio clienti", essenziale per qualsiasi compagnia aerea, e progettazione dell'"esperienza generale del cliente".

Prestazioni del servizio	Usabilità del servizio	Servizio clienti	Soddisfaccimento emotivo	Presenza del marchio	Vantaggi del prodotto
Classificata 33ª su 100 per qualità complessiva del servizio nel 2017	Virgin Atlantic è stata una delle prime compagnie aeree a introdurre il check-in self-service all'aeroporto di Heathrow, Londra.	Riconosciuta migliore compagnia aerea europea per voli a lungo raggio nel 2017 e nel 2018	Quarta migliore Business Lounge del 2016, che testimonia come Virgin Atlantic abbia risposto in modi originali al bisogno dei viaggiatori d'affari di sentirsi riconosciuti e premiati dal loro datore di lavoro.	Settimo Superbrand commerciale. Negli ultimi dieci anni i marchi Virgin Group e Virgin Atlantic sono comparsi più volte nell'indagine UK CoolBrands.	Non sempre è chiaro come i vantaggi li distinguano dagli altri ed è anche onesto dire che anche altre compagnie aeree hanno raggiunto lo standard di servizio stabilito da Virgin Atlantic e da altre compagnie aeree a lungo raggio negli anni Ottanta e Novanta.
Nella Top 20 delle compagnie aeree più sicure, sempre nel 2017	Questo ha coinciso con il lancio dell'offerta "Limo to Lounge" a Heathrow, che ha permesso ai passeggeri della Upper Class di arrivare al terminal su una limousine prenotata e di passare attraverso una corsia sicura e preferenziale fino alla Upper Class Lounge.	Campionario dell'esperienza generale del cliente – Virgin Atlantic	Investono fortemente in pubblicità molto ben realizzate che esprimono la loro personalità divertente e di intrattenimento di impatto, spesso sottoponendo a satira la propria immagine di marchio, mentre ritraggono il piacere del volo. Hanno uno stile unico.	Virgin è da sempre stata riconosciuta per il suo personale di bordo e per aver utilizzato i designer con grande efficacia per creare lounge e interni dei velivoli lussuosi e originali.	Hanno innovato anche in altri campi, per esempio, adibendo un'area della cabina di Upper Class per fornire un servizio massaggi ai passeggeri.

Fonti: Skytrax World Airline Awards 2017; The Airlines Ratings website; UK Superbrands Survey, 2017; UK CoolBrands Survey, 2001-2017.

Quando sperimentiamo un servizio, dall'esterno, raramente consideriamo tutti i meccanismi che lo rendono possibile. Ma come sapete dal lavoro che avete svolto sui servizi che offrite, un servizio è costituito da tutta una serie di sistemi complessi e interdipendenti. Ognuno ha le sue regole e le sue strutture, e tutti devono collaborare come un motore ben lubrificato affinché possano operare efficacemente. Ciò può comportare che la vostra azienda non solo cambi *ciò* che fornisce ai clienti, ma anche *come* lo fornisce.

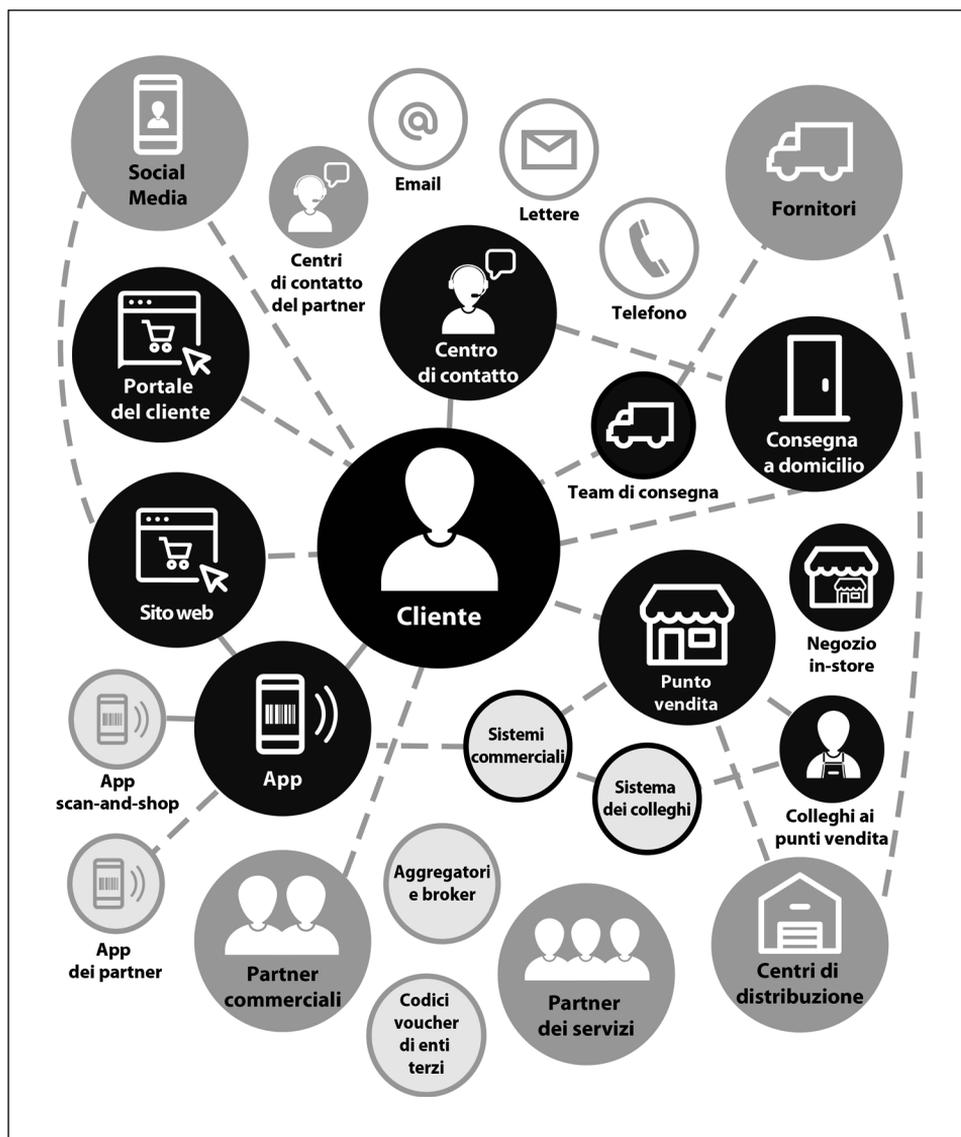


Figura I.1 I servizi sono sistemi costituiti da un insieme di persone e tecnologie, progettati per offrire un valore alle aziende e ai loro clienti.

Non è così facile come sembra

Come sappiamo bene, creare e fornire i servizi desiderati dai nostri clienti non è facile. Interagiamo con gli esseri umani così spesso attraverso i servizi che usiamo, che è sorprendente scoprire quanto spesso essi manchino di empatia e umanità. Il cliché dell'operatore del servizio clienti, privato dal "sistema" di ogni autonomia sopravvive ostinatamente, sebbene con sempre meno presa. Questo, forse, perché può essere altrettanto difficile per chi fornisce un servizio rispondere alla diversità dei propri clienti quanto lo è per gli stessi clienti accettare i limiti del complesso sistema per il quale lavorano questi operatori e dei modelli industriali entro i quali essi operano.

Quindi, perché le aziende trovano così difficile sviluppare ottimi servizi che non solo funzionano, ma che siano in sintonia con i loro clienti? Ci sono sostanzialmente tre ragioni.

- Hanno un sincero desiderio di offrire un servizio straordinario, ma esiste un divario immaginario fra questo desiderio e la visione di quella che sarebbe la sua implementazione, nella realtà.
- Hanno una visione, ma il cambiamento necessario per realizzarla sembra troppo ingente e impegnativo.
- Non hanno le giuste capacità e operatività per creare il servizio, il quale potrebbe anche funzionare, ma non soddisferà mai i loro clienti.

Se il vostro lavoro consiste nello sviluppare e gestire servizi per i vostri clienti, probabilmente avrete sperimentato in prima persona la complessità di questa situazione. Da che parte andare? Da dove iniziare? Come si supera la difficoltà di progettare e implementare servizi che riusciranno nell'impresa di riportare i clienti da voi, ancora e poi ancora? Questo, a proposito, non riguarda solo coloro che hanno un contatto diretto con i clienti, ma tutti coloro che, in azienda, hanno in qualche modo un impatto sulla *customer experience* nel suo complesso.

In questo momento potreste trovarvi in tre differenti stati.

1. *Correzione*: il servizio non funziona e occorre sistemarlo. State ottenendo bassi punteggi di soddisfazione del cliente e non avete altra scelta se non fare qualcosa al riguardo, e rapidamente.
2. *Sviluppo*: desiderate migliorare i vostri servizi, in modo che i vostri clienti possano avere un'esperienza migliore o alzare l'asticella della vostra offerta di servizio. Magari avete visto che i vostri concorrenti fanno le cose meglio di voi, o ci potrebbe essere stato un cambiamento significativo nel vostro business e pertanto dovete rielaborare la vostra offerta di servizi. O magari avete semplicemente in atto un processo di miglioramento delle prestazioni della vostra azienda.
3. *Trasformazione*: avete l'obiettivo di trasformare i vostri servizi, apportando modifiche significative a ciò che state offrendo e a come lo state offrendo. Magari siete nuovi in azienda (o magari lo è il vostro manager) e volete dare impulso al servizio che offrite. O forse è stato formato un nuovo team interfunzionale dedicato alla *customer experience*, che ha dato avvio a uno studio in questo campo. Qualsiasi sia la causa, questa trasformazione dei vostri servizi obbligherà a trasformare anche la vostra azienda.

Qualsiasi sia la vostra situazione, probabilmente avete avuto il compito di dare ai vostri clienti ciò che essi desiderano. Ma questo solleva alcune domande. Chi sono i vostri clienti? Quali servizi vorrebbero ottenere? E la più importante di tutte. Come convincere-

rete i vostri colleghi ad aiutarvi a crearli e fornirli? Sapete che cercare di non affrontare il nocciolo del problema difficilmente sarà una risposta, perché ci avete già provato. E continuare a risolvere i problemi solo quando si presentano non sembra essere una soluzione e potrebbe anche portare a uno spreco di risorse, se quei piccoli miglioramenti sono afflitti da problemi ben più grandi. No, volete creare un'intera nuova visione per la progettazione del servizio offerto dalla vostra azienda, per poi trasformarla in realtà. Per farcela, è utile avere un'immaginazione visionaria, una profonda conoscenza dei desideri dei vostri clienti e un impegno per la causa. Troverete inoltre essenziale sviluppare uno spiccato senso di connessione con le emozioni dei vostri clienti e la capacità di creare servizi di qualità che siano eleganti e funzionino alla perfezione.

Sembra un compito arduo, vero? Non preoccupatevi, è proprio qui che entra in gioco questo libro. Siamo soci e designer di Engine Service Design (una delle prime società di consulenza al mondo dedicata alla progettazione di servizi), e da oltre diciotto anni aiutiamo aziende da un miliardo di dollari di fatturato in su a rimodellare e re-immaginare i loro servizi. In tutto questo tempo abbiamo imparato molto sul modo in cui si progettano e si fanno accadere le cose nelle aziende più complesse, e anche sul perché le cose possono andare male.

Proprio come potrebbe avvenire nella vostra azienda, molti dei nostri clienti hanno ottenuto vantaggi commerciali attraverso una combinazione fra aumento della spesa per il marketing, miglioramento dell'efficienza operativa e trasformazione digitale. Il problema è che ora ormai i nostri clienti riconoscono da soli i limiti del mero perseguimento dell'efficienza e delle tecnologie. Questo significa che aumentando le possibilità, diventano ancora più cruciali le domande fondamentali. Che cosa apprezzeranno di più i nostri clienti? Ce cosa li spingerà ad acquistare da noi? Come lanciare più velocemente sul mercato i servizi più adatti? Affrontare queste sfide ci obbliga ad adottare una mentalità e un approccio differenti, non solo nel campo del design e dello sviluppo, ma anche dei cambiamenti operativi necessari per creare e fornire nuovi prodotti e servizi.

Essere guidati dal design

In sostanza, che cosa rende alcune aziende migliori, in questo senso, rispetto ad altre? Le aziende di successo stanno passando, con un ritmo sempre più sperimentale e rapido, da un approccio alla gestione guidato dalla tecnologia, dal marketing o dall'ottimizzazione delle risorse, a un altro ispirato dai clienti e guidato da una visione. Si tratta di un approccio alla gestione che coinvolge e motiva i team e riconosce che l'ordine migliore con il quale procedere consiste nell'utilizzare le conoscenze relative al cliente per dare forma all'offerta di un servizio, per progettare la *customer experience* e infine per sviluppare le capacità necessarie per fornirlo, tale servizio.

Il fatto di affrontare le sfide dei miglioramenti e dei cambiamenti "guidati dal design" riconosce il fatto che mettere qualcosa di nuovo e di valore nelle mani dei clienti non significa solo completare il ciclo di sviluppo del prodotto. Consiste anche nell'ispirare e supportare un'azienda a investire in tale prodotto, a implementarlo accuratamente e a venderlo e supportarlo in modo brillante.

Per esperienza sono sette le competenze guidate dal design che aiutano le aziende a lanciare sul mercato più velocemente servizi migliori.

- La capacità di creare una visione avvincente, che porti alla progettazione mirata del servizio.
- La capacità di creare un ottimo servizio che, semplicemente, “funziona”.
- La capacità di spiegare in modo convincente perché è importante che tutti lo sostengano.
- La certezza che il servizio sia pronto per essere erogato, e quindi che non ci siano errori nella sua implementazione.
- La capacità di creare le giuste condizioni affinché il servizio possa essere lanciato sul mercato in modo rapido ed efficiente.
- La certezza che il progetto sia coinvolgente e divertente, in modo che tutti vogliano farne parte.
- Il fatto di concentrarsi sulla qualità durante tutto il processo, in modo che ciò che viene creato per i clienti sia di alta qualità.

Non è un approccio che abbiamo sviluppato in breve tempo; l'abbiamo realizzato lavorando fianco a fianco con i nostri clienti nel corso degli anni. Spesso quello che abbiamo imparato deriva dal fatto di dover fare cose nuove e rispondere a domande impegnative, che nessuno aveva mai considerato prima. Per esempio, abbiamo notato quanto i nostri clienti trovassero difficoltà a decidere quali parti della loro visione o del loro progetto fosse il caso di sviluppare. Dare giudizi su cose che non esistono ancora può essere complicato, e il processo a volte è soggettivo e guidato da specifiche personalità, mettendo da parte l'obiettivo di creare il massimo valore. Abbiamo pertanto sviluppato un modo per valutare la nostra offerta, che potesse essere condotto sotto forma di workshop collaborativi; questi hanno funzionato bene nel rimuovere gli ostacoli opposti a un processo decisionale basato sul valore. Ora conduciamo questi workshop ogni volta che ci impegniamo in un progetto.

Abbiamo anche scoperto che l'unico modo per creare una visione ambiziosa di ciò che i vostri clienti vorranno in futuro, ma anche oggi, consiste nell'adottare un approccio *outside-in*: dall'esterno verso l'interno. Se invece si parte da quello che già si ha, senza mettersi nei panni dei propri clienti per capire che cosa desiderano veramente, di fatto ci si impongono dei limiti. Per conquistare e stupire i vostri clienti occorre empatia e comprensione.

Non dimentichiamo mai, però, che un'idea meravigliosa è valida solo nella misura in cui il sistema è in grado di farla funzionare. C'è una sorta di balletto fra immaginare un servizio e costruire il progetto di un servizio che possa essere effettivamente messo in atto all'interno dell'ambiente operativo della vostra azienda. Inoltre, anche il fatto di trovare il giusto equilibrio tra la grande idea e i piccoli dettagli può essere critico.

Questo libro vi aiuterà a fare tutto questo. E, sebbene cooperiamo con molte grandi aziende, alcuni dei progetti che abbiamo condotto si sono concentrati su un'area limitata delle loro attività, quindi il nostro approccio è del tutto scalabile. Non è neppure rivolto solo alle grandi riqualificazioni; vi aiuterà anche a migliorare e innovare un servizio che già erogate. Attraverso i risultati ottenuti, abbiamo dimostrato che questi approcci, strumenti, mentalità e modi di pensare possono applicarsi ugualmente bene a qualsiasi dimensione o scala dell'azienda, e qualsiasi sia l'idea di cambiamento che ha in mente. Abbiamo suddiviso il libro in due parti. La Parte I affronta le sei principali sfide che probabilmente già affrontate quando create servizi che dovranno essere apprezzati dai

vostrî clienti. È di grande valore e conforto comprendere che cosa sono, perché senza sapere dove vi trovate attualmente, non sarete in grado di procedere. La Parte II vi guida attraverso le sette competenze di cui avrete bisogno per diventare un fornitore di servizi guidato dal design. Alla fine, vi sarete impadroniti degli approcci e della mentalità necessari per essere al top fra i fornitori di servizi.

Introduciamo brevemente sia le sfide sia le competenze.

Le sfide

La prima sfida (Capitolo 1) identifica quello che è sicuramente il primo passo verso la progettazione di un ottimo servizio e, anzi, verso la definizione di un'azienda più centrata sul cliente: sviluppare la capacità dell'azienda di vedere il mondo attraverso gli occhi dei suoi clienti. Pur essendo ovvio, non è facile. Ma ciononostante comprenderli e, di più ancora, farsi ispirare da loro e dal loro mondo avrà un impatto significativo sul modo in cui lavorerete e sui prodotti, servizi ed esperienze che lancerete sul mercato.

Il Capitolo 2 parla dell'importanza della visione. Anche nelle aziende che hanno sviluppato modi più agili di apportare cambiamenti e fornire nuovi prodotti, l'investimento emotivo e finanziario nella direzione di cambiamenti più significativi sul lungo periodo richiede un'idea più elevata. La sfida è dovuta al fatto che la parola "visione" è ambigua; tutti sembrano averne una e tutto può arenarsi per il solo fatto che le figure chiave nella vostra azienda semplicemente non riescono a trasportare la visione in realtà.

Il Capitolo 3 esplora la sana e importante tensione esistente nelle aziende tra la necessità di attuare le cose oggi e la necessità di pianificare in anticipo, la necessità di rispondere alle mutevoli esigenze del momento e di prepararsi per il futuro più prossimo o più lontano. Questa tensione si manifesta quando i team si riuniscono per collaborare. Si manifesta negli obiettivi, a volte contraddittori, stabiliti dai dipartimenti e dai funzionari e nelle personalità delle figure chiave dell'azienda. L'opportunità consiste nell'accettare che questa tensione esista, che siano utili sia i "tempi necessari per metabolizzare" sia le risposte, e nel trovare strumenti e metodi di progettazione che garantiscano che entrambe le cose possano essere gestite insieme.

Il Capitolo 4 esplora uno dei motori più importanti per il successo commerciale in molti dei settori in cui operiamo: l'emotività. Sono molti i fattori essenziali per il funzionamento di un modello di attività di successo, ma sempre più spesso la differenziazione nel vostro settore deriva dalla vostra capacità di connettervi sul piano delle emozioni con i vostri clienti, dal riconoscere che i vostri clienti sono esseri emotivi. Inoltre, naturalmente, l'emozione conta anche all'interno della vostra azienda e in particolare quando si tratta della sfida di cambiarla per migliorare il servizio e l'esperienza per i clienti. Il problema è che, sebbene tutti noi abbiamo emozioni e queste guidino certamente le nostre decisioni come consumatori e dipendenti, le aziende possono talvolta operare come se le emozioni non esistessero.

Il Capitolo 5 esplora un altro aspetto importante del design che modella le scelte dei consumatori e la percezione della vostra azienda da parte dei vostri clienti: la misura in cui il servizio che offrite e l'esperienza vissuta dai vostri clienti vengono percepiti come "distinti" rispetto a quelli dei vostri concorrenti. Se il prodotto e il prezzo sono allineati con quelli della concorrenza e, sostanzialmente, il servizio clienti sta funzionando come dovrebbe, allora da dove arriva quel 10% di clienti che preferisce un'esperienza Virgin

Atlantic rispetto a un'esperienza British Airways o American Airlines? E come si realizza questa differenza, al di là del marchio aziendale, delle uniformi e della livrea degli aerei? Il Capitolo 6 identifica la sfida chiave: far accadere le cose. Potreste avere la visione e un ottimo progetto per un servizio. Potreste aver capito come far funzionare il tutto e far percepire distintamente il vostro marchio. Tuttavia, il vostro progetto è ancora vulnerabile. L'alta dirigenza potrebbe avere poca immaginazione o il clima aziendale potrebbe rendere certi cambiamenti troppo rischiosi o i vostri colleghi potrebbero rivolgere la loro attenzione altrove, agli obiettivi da realizzare a breve termine. Ci saranno sempre dei motivi per non fare qualcosa, quindi come ci si può dotare della comprensione, delle idee e degli strumenti necessari per arrivare sul mercato nel modo migliore?

Le competenze

Nel Capitolo 7 illustriamo l'importanza di avere una visione attuabile per il vostro servizio e il modo in cui renderla convincente. Proponiamo un modo per capire e poi comunicare agli altri il vero significato della visione e il suo vero scopo, ed esploriamo alcuni degli elementi da considerare per garantire che la visione sia avvincente e completa. Il Capitolo 8 riguarda la bellezza. Può sembrare uno strano argomento per un volume dedicato alla gestione aziendale, ma fidatevi di noi. In questo capitolo trattiamo il fatto che i servizi e le esperienze possono essere "ben fatti" e, in realtà, "belli" e specificiamo alcuni parametri riguardanti quello che è il significato pratico di questa parola. È importante sottolineare che la bellezza è ovviamente qualcosa di più di un'impressione superficiale. Per noi la parola bellezza condensa in sé l'idea di un servizio che è piacevole da usare, non solo perché tutti i punti di contatto con il servizio sono eccezionali, ma anche perché il servizio funziona bene. In effetti, tutte le parti del servizio funzionano bene insieme: l'offerta di base risulta davvero preziosa per me e tutto sembra all'altezza. Più profondamente, il servizio che sto usando e il marchio che esso rappresenta mi sembrano giusti per me e per i tempi e la cultura in cui sono immerso. E per di più, il servizio ha un tocco di originalità che mi richiama e mi fa tornare a richiederlo. Ottenere tutto questo è sicuramente sintomo di una buona progettazione di un servizio.

Il Capitolo 9 introduce una sana dose di pragmatismo e suggerisce che, pur dotata della visione più avvincente e delle soluzioni meglio congegnate, qualsiasi azienda che punti al successo dovrà essere bravissima nel portare avanti l'obiettivo internamente. Il problema è che troppo spesso le aziende valutano opzioni e costruiscono piani aziendali basati su costi e previsioni delle prestazioni utilizzando dati storici. Oppongono la difesa degli obiettivi a breve termine e la necessità di fissare delle basi per limitare l'attrattività di progetti che realmente farebbero la differenza sul mercato. Di conseguenza, come si può costruire un progetto aziendale chiaro, quando non ci sono dati in base ai quali fare previsioni prestazionali, perché la soluzione è troppo nuova?

Il Capitolo 10 risponde alla necessità di comprendere che la realizzazione di nuovi servizi ed esperienze, grandi o piccoli che siano, richiede che più persone e team facciano la loro parte, spesso comprendendo spedizionieri e fornitori. Questo vincolo presenta un rischio. Nella Parte I abbiamo identificato la sfida che consiste nel tradurre una visione in una soluzione e in un'azione dei team. Quindi, come assicurarsi che tale visione non si perda per strada?

Il Capitolo 11 esplora l'importanza di creare e sostenere le giuste condizioni all'interno dell'azienda affinché il vostro progetto possa progredire e avere successo. Sugeriamo alcuni dei modi in cui i metodi di design, la narrazione e il continuo coinvolgere in qualche modo nel progetto i clienti possono aiutare a mantenere la concentrazione e lo slancio. Il Capitolo 12 affronta una dura realtà: le persone sono impegnate. Voi siete occupati e sono occupate anche le persone di cui avete bisogno. Tutte le aziende per le quali abbiamo lavorato hanno sempre troppo da fare e il vostro progetto può sembrare solo un qualcosa in più. Quindi, come si può fare in modo che divenga qualcosa su cui le persone desiderino lavorare? In questo capitolo approfondiremo questo argomento, descrivendo alcuni modi pratici per attirare a voi persone e risorse e per far sì che il team rimanga interessato ed entusiasta verso ciò che state facendo.

Il Capitolo 13 riflette sulle specifiche competenze e mentalità dei designer e sulla nostra pratica di lavoro a Engine Service Design. Sì, facciamo riferimento a una specifica serie di competenze, ma segnaliamo anche alcuni approcci e abitudini dei designer che potete adottare anche nel ruolo che ricoprite. Sebbene possiate non sentirvi designer in questo momento, probabilmente state già ragionando in questo modo e se vi mancano delle competenze di base (come la capacità di immaginazione), potreste comunque trovare quelle competenze altrove nella vostra azienda.

In questo libro imparerete a modellare diversi modi di lavorare che potrete poi trasferire ad altre parti della vostra attività e a tutti i vostri futuri incarichi. Non crediamo che sia utile apprendere qualcosa che funzioni solo in un settore o in un'area, e che non sia possibile replicare perché non si sono ben compresi i principi sottesi. Al contrario, vi mostreremo come, prendendo in considerazione i principi dell'essere "guidati dal design" possiate portare questa conoscenza in ogni vostro progetto futuro, a tutto vantaggio della vostra azienda (e quindi vostro).

Fare in modo che i servizi offerti dalla vostra azienda funzionino con successo sia per l'azienda stessa sia per i clienti non è un'opzione, è una necessità fondamentale. Incontrerete numerose sfide e opportunità, ma se riuscirete a interpretarle bene, avrete il potenziale per trasformare la vostra attività in quella dalla quale tutti vogliono comprare i servizi. Non avete tempo da perdere, però. Siete anche consumatori, e sapete bene quanto siete impazienti di ricevere un'esperienza ideale; i vostri clienti non sono differenti da voi. Mai come oggi progettare, pianificare e implementare ottimi servizi è un'esigenza vitale.