

Siate i vostri clienti

Bisogna conoscere le difficoltà, averci vissuto in mezzo, per delegare.
Non vorrei essere un leader che non abbia mai vissuto fra le difficoltà.
– Brian Grazer

Sperimentate il prodotto o il servizio della vostra organizzazione come farebbero i vostri clienti o il vostro pubblico. Scoprirete lacune nel customer service, istruzioni che creano confusione e opportunità per nuovi prodotti, servizi o funzionalità.

Nel governo del Regno Unito, è norma che un ministro debba usare con successo un sito web o un'applicazione, prima che vengano messi a disposizione del pubblico. Questo serve a varie finalità. Innanzitutto, anche se non sostituisce test di usabilità e controllo di qualità, se un ministro trova che qualcosa è fonte di confusione, si può mettere di nuovo mano al sito prima del lancio. In secondo luogo, dà al ministro la possibilità di vedere da vicino l'esperienza digitale di cui è responsabile, in modo da poterne essere un paladino più informato. In terzo luogo, costringe il team a costruire il servizio in modo che sia veramente facile da usare: nonostante il loro privilegio e il loro status, i ministri non sono esattamente famosi per le loro competenze digitali.

Potreste essere sorpresi dal numero degli executive che hanno la responsabilità di un prodotto o di un servizio e non hanno una conoscenza di prima mano di quello che significhi essere un compratore o un utente. Il semplice portare alla loro attenzione l'esperienza dell'utente finale può essere una potente forza trainante per il miglioramento e il cambiamento.

L'ispirazione per risolvere i problemi di identità digitale alla VA è venuta a Marina dalla sua esperienza personale nel tentativo di creare un account online per suo nonno, un reduce della Seconda guerra

mondiale. I reduci di quella guerra hanno numeri identificativi di sette cifre, mentre il sistema dei benefici online del VA richiedeva un minimo di otto cifre. Se ne inseriva solo sette, il messaggio di errore che ne risultava era un blocco di testo lungo più di dieci centimetri, contenente tre diversi numeri di telefono da chiamare. Quando ha sollevato il problema al team responsabile di quel sito web, le hanno mostrato con orgoglio la loro soluzione: un messaggio di errore ancora più lungo, con un *quarto* numero di telefono. Senza scoraggiarsi, ha usato il caso di suo nonno come motivazione per riuscire alla fine a sistemare questa esperienza per tutti i veterani.

Mystery shopping

Qualunque sia la vostra posizione all'interno di un'organizzazione, c'è molto da imparare nel provare il vostro prodotto o servizio in prima persona. Sicuramente avrete qualche vantaggio rispetto a un cliente o un utente tipico, ma potrete comunque scoprire molte possibilità di miglioramento.

Molte aziende assumono *mystery shopper* che si comportino come normali clienti, documentino la propria esperienza e riferiscano su come sono andate le cose. Questi clienti in incognito notano quanto tempo passa prima che il personale li accolga, se certi prodotti sono in stock, se i bagni sono puliti e altri particolari. Dato che il personale non sa chi sia un *mystery shopper* o quando (o se) qualcuno varchi la soglia, questa pratica può essere una fonte utile di informazioni oggettive sull'esperienza quotidiana dei clienti.

Il nostro uso del termine *shopping* non si limita ai prodotti venduti al dettaglio; essere un cliente in incognito è utile anche per i servizi. L'applicazione di questa idea al proprio studio ha aperto gli occhi di Robert Mecklenburg, medico a Seattle, sull'esperienza dei suoi pazienti. “Ho svolto la mia attività per trent'anni senza sapere quanto tempo aspettassero i pazienti prima di vedermi”, ha raccontato. Quando si è reso conto che i pazienti dovevano sopportare lunghe attese, è stato spinto a iniziare una collaborazione fra il suo ospedale e le aziende locali, per inserire fisioterapisti nei luoghi di lavoro (come Starbucks) per prevenire problemi come dolori alla schiena e incidenti sul lavoro.

Analogamente, molti distretti scolastici prevedono occasioni, come le cosiddette *learning walk*, in cui i docenti di tutto il distretto possono essere presenti in particolari corsi e osservare quello che fanno altri docenti. Alcuni centri di insegnamento prevedono opportunità formali di partecipazione di ciascun docente ai corsi di altri. In questo modo, docenti e amministratori possono imparare come

altre scuole, altri distretti scolastici e altre persone con le loro stesse funzioni affrontano problemi e argomenti simili. Quando a Nick è stato chiesto di insegnare, per esempio, ha intervistato altri docenti di Harvard (alla Kennedy School, alla Business School e allo Harvard College) ed è andato ad assistere alle loro lezioni per capire come insegnassero.

Le informazioni che otterrete dal mystery shopping possono aiutarvi a stabilire che un particolare processo o prodotto ha bisogno di cambiamenti. Potrete scoprire anche i motivi per cui la vostra organizzazione non riesce a soddisfare particolari metriche, per esempio il punteggio di soddisfazione per il customer service. A volte il mystery shopping semplicemente vi aiuterà a inquadrare la vostra burocrazia in un contesto più generale, che potete utilizzare per progettare e implementare soluzioni più rilevanti per i problemi che vi stanno a cuore.

Nuovi business in New Jersey

Quando Giuseppe Morgana, che era stato uno dei primi studenti di Nick ad Harvard, ed E.J Kalafarski hanno iniziato a lavorare per il neonato Office of Innovation dello stato del New Jersey, uno dei primi compiti che sono stati loro assegnati era semplificare la procedura di apertura di nuove attività. Per aiutarli, i colleghi hanno suggerito loro che avrebbero potuto ottenere quel risultato digitalizzando i permessi di apertura di nuove attività, oppure rendendo compilabile online un maggior numero di moduli.

Giuseppe ed E.J. però non erano convinti che i moduli digitali fossero ciò di cui i titolari di nuove imprese avessero maggiormente bisogno. Per esserne certi, i membri del loro team hanno iniziato un processo di *shadowing* di nuove imprese reali mentre cercavano di registrarsi presso lo stato e hanno dedicato del tempo a parlare con i dipendenti statali, incredibilmente zelanti e collaborativi, che elaboravano i moduli di registrazione. Hanno iniziato a rendersi conto che, anche se c'era molta attenzione per i singoli moduli, nessuno aveva un'esperienza completa dell'interazione di un imprenditore con lo stato lungo tutti i passaggi necessari per la registrazione. Giuseppe, E.J. e il loro team hanno scoperto fra quanti numeri di telefono le imprese dovessero districarsi per poter avere un supporto. Il New Jersey aveva un lungo elenco di requisiti per le imprese, fra cui permessi di costruzione, di assunzione di personale e altro ancora, ma stava a ciascun titolare d'azienda stabilire quali regole si applicassero alla sua specifica attività, completare processi diversi per ciascuna regola e navigare in

ciascuna linea telefonica di assistenza quando avesse avuto dei dubbi. Gli imprenditori erano comprensibilmente confusi e frustrati.

Il primo passo del team per migliorare questa esperienza è stato rendere i requisiti per la registrazione più comprensibili per i titolari delle aziende. Il team ha preparato un sito web semplice, dal nome molto chiaro, a cui le aziende potevano rivolgersi per avere aiuto (Business.NJ.gov), che esponeva quelle informazioni con un linguaggio semplice. Per poterlo approntare rapidamente, il team ha usato codice open source (che chiunque cioè può copiare e usare) del municipio di Los Angeles, in modo da non dover partire da zero. I loro colleghi del governo sono rimasti colpiti dal fatto che potessero “copiare e incollare” così tanto lavoro gratuitamente per poter iniziare.

Il team è riuscito a raccogliere le risorse necessarie perché in New Jersey ha trovato una gemma: il Business Action Center, un piccolo gruppo di dipendenti statali esperti, in grado di risolvere complessi problemi relativi alle aziende. Quando li hanno conosciuti, Giuseppe ed E.J. hanno potuto accedere al centro e ascoltare le telefonate mentre il team orientava le aziende utenti in tutto lo stato. Verso la fine del 2019, l'Office of Innovation ha aggiunto al suo nuovo sito web una chat in diretta e ha addestrato gli esperti del Business Action Center al suo uso. Ora il sito in linguaggio comune aveva anche uno help desk interattivo e competente, che potevano anche esaminare periodicamente come mystery shopper.

Pochi mesi dopo, è scoppiata la pandemia. La chat è diventata un'ancora di salvezza per aziende di tutto lo stato che facevano fatica a rimanere a galla, in particolare durante i primi giorni, prima che il servizio fosse aggiornato in modo da consentire il lavoro da remoto. Poiché era stato già avviato con i primi due funzionari, il sito web ha potuto espandersi a oltre cinquanta funzionari nel corso di un fine settimana, rendendo possibile in ultima analisi oltre 58.000 chat in diretta nel corso del primo anno.

Giuseppe, E.J. e il loro team, sempre più ampio, hanno raccolto dati dalla chat per capire quali fossero le domande e i problemi principali dei titolari delle aziende del New Jersey e hanno iniziato ad aggiungere al sito una sezione di domande frequenti, con le relative risposte. Hanno aggiunto degli *starter kit* sotto la voce “How do I...” [“Come faccio a...”] per persone con obiettivi specifici come iniziare la vendita di prodotti alimentari con un camioncino o aprire una carrozzeria per auto. Questi contenuti, in linguaggio comune, hanno trasformato l'esperienza dei titolari d'azienda del New Jersey (niente meno che durante una pandemia!), con un costo abbastanza limitato, in termini di tempo e di denaro. Tutte queste soluzioni sono state individuate grazie al fatto che Giuseppe ed E.J. hanno trascorso del

tempo con i veri utenti, cercando di navigare fra i servizi dello stato in prima persona e partendo con piccoli cambiamenti per migliorare l'esperienza complessiva.

Essere i propri clienti quando si sa troppo

Essere clienti in incognito è sicuramente più facile se la vostra azienda o la vostra organizzazione offre un prodotto o un servizio direttamente ai consumatori. Se però, per esempio, lavorate per un'azienda che vende complessi servizi tecnici ad altre grandi aziende, sarebbe difficile farne esperienza di prima mano. Potete comunque ancora chiedervi: esistono elementi del processo di vendita, di implementazione o di customer service che *potrei* sperimentare?

Esistono moltissime situazioni in cui è difficile, o addirittura impossibile, essere clienti di se stessi. Se fate parte del corpo docente o amministrativo di un'università, è difficile fare la parte di uno studente. Se siete medici o amministratori di un ospedale, è difficile assumere il ruolo del paziente: i vostri colleghi vi riconoscerebbero e vi tratterebbero con un riguardo particolare (o magari vi spedirebbero al reparto psichiatrico). Ci sono comunque alcune cose che potete fare.

- Potete sedervi in sala d'attesa e osservare il processo di ammissione.
- Potete ascoltare la linea telefonica delle prenotazioni o dell'assistenza.
- Potete cercare le indicazioni per arrivare a un particolare edificio o a un certo numero di stanza, utilizzando solo i cartelli disponibili o il personale del customer service.
- Potete prendere appuntamento per un nuovo paziente, studente o cliente, che poi potete annullare.

Per la maggior parte delle persone, in particolare in quest'epoca digitale, è più facile di quel che si potrebbe pensare essere i propri clienti, almeno per una parte dell'esperienza. Una manager d'hotel probabilmente non può soggiornare nel proprio hotel come ospite anonima, ma può creare un falso indirizzo di posta elettronica per sperimentare come funzioni il processo di prenotazione online di una stanza per un nuovo cliente, oppure chiamare il front desk per effettuare una prenotazione.

Essere i propri clienti non sostituisce il lavoro con gli utenti reali

Mettersi nei panni dei propri clienti è un modo molto efficace per individuare in prima persona le aree problematiche e quelle in cui si possono introdurre miglioramenti, ma l'esperienza di una sola persona non può mai evidenziare tutto quello che vi serve sapere. Una limitazione: sapete già come funziona la vostra organizzazione dietro le quinte, ed è una cosa difficile da dimenticare. Al VA, Marina ha visto che molti fra i suoi colleghi, che erano a loro volta dei veterani, aveva difficoltà a credere che *altri* veterani non riuscissero a muoversi all'interno dell'ente, visto che *loro*, in quanto veterani, si orientavano perfettamente. Non riuscivano a vedere che la loro conoscenza degli acronimi, dei reparti e persino alcune delle loro relazioni personali facevano sì che la loro esperienza del VA fosse fundamentalmente diversa da quella che poteva farne un veterano dall'esterno.

Questo non significa che un veterano che lavora al VA non possa fornire idee preziose. Scott Blackburn, veterano e ora senior partner della McKinsey, che ha condotto molte iniziative di trasformazione al VA, è stato il primo utente della funzionalità di rinnovo delle ricette per l'esperienza digitale riprogettata da Marina. Il team di Marina è stato molto contento di vedere una foto di Scott che apriva la sua casella di posta e vi trovava la ricetta rinnovata. Scott poi ha provato molte altre funzionalità, come la preregistrazione per una tomba, per dare un feedback costruttivo sul processo. Avrebbe avuto senso che Scott fingesse di essere un veterano che non sapeva nulla sulla prenotazione di una tomba? No; dovevano parlare con altri veterani per conoscere il loro punto di vista. Poteva comunque dare un feedback prezioso sul processo di registrazione stesso? Assolutamente sì.

Al di là della vostra esperienza, esiste un gran numero di altri punti di vista che vorrete capire meglio per formulare la vostra proposta di cambiamento: magari quello di persone con disabilità, di persone che parlano altre lingue, o di persone che non conoscono il vostro settore. Erie Meyer, nostra amica ed ex collega alla Casa Bianca, dice sempre che non si è davvero innovativi se non si rende possibile l'uso del proprio servizio alle comunità più vulnerabili e marginalizzate. Questa tattica di essere il proprio cliente, *unita* ad altre tattiche come uscire dal proprio ufficio per parlare con persone reali di ogni tipo, vi darà l'ispirazione e i particolari che servono per produrre un cambiamento duraturo.

Dalla teoria alla pratica

- *Mystery shopping.* Vedete se potete ripercorrere personalmente il processo d'acquisto (o l'esperienza dell'utente) della vostra organizzazione. Prendete appunti sulla vostra esperienza. Che cosa ha funzionato a meraviglia? Che cosa vi ha generato confusione? Che cosa è stato frustrante?
- *Verificate i punti di accesso.* Verificate regolarmente i numeri di telefono, le email, gli indirizzi dei siti web e gli indirizzi fisici della vostra organizzazione, per essere sicuri che funzionino correttamente e che le indicazioni (per esempio quelle delle mappe fisiche negli uffici o le opzioni in un sistema automatico di risposta telefonica) abbiano senso.
- *Assicuratevi che tutti i tipi di utenti possano accedere.* I moduli della vostra organizzazione contemplano la possibilità di nomi particolarmente lunghi? Il vostro sito web rifiuta nomi con caratteri accentati? Se avete bisogno di informazioni su razza/etnia, le persone hanno a disposizione tutte le opzioni che le riguardano? Sul nostro sito web trovate un elenco di questi tipi di aspetti di cui tenere sempre conto.
- *Siate eticamente corretti.* Va benissimo creare un account anonimo e provare in prima persona il vostro prodotto o servizio. Non è giusto invece pubblicare poi una recensione con cinque stelle.
- *Suddividete in passi il processo dell'essere clienti.* Forse non potete provare tutta l'esperienza del cliente, dall'inizio alla fine, ma esistono parti che potete sperimentare, per esempio il numero verde del customer service, il sito web, i materiali per le vendite o le istruzioni per l'iscrizione?
- *Rendetevi conto quando sapete troppo.* Quando si è all'interno di un'organizzazione, non si può recitare la parte di una persona esterna oggettiva, per quanto si possa essere bene intenzionati e creativi. Non importa però da quanto tempo fate parte dell'organizzazione, potete sempre farvi sostenitori della necessità di parlare con le persone reali che hanno un'esperienza dall'esterno.