

Andrea Tittarelli

Service Design per il Terzo Settore

Elementi teorici e guida all'uso

Morlacchi Editore *U.P.*

*Per Marco.
A ogni persona speciale
di questo mondo: tutte.*

*Ringrazio la mia famiglia,
Martina, David e Francesco.*

Prima edizione: settembre 2020

Impaginazione e copertina: Jessica Cardaioli

ISBN/EAN: 978-88-9392-211-1

Copyright © 2020 by Morlacchi Editore, Perugia. Tutti i diritti riservati.

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la copia fotostatica, non autorizzata.

Finito di stampare nel mese di settembre 2020 presso la tipografia da Logo srl, via Marco Polo 8, Borgoricco (PD).

Mail to: redazione@morlacchilibri.com | www.morlacchilibri.com

Indice

| | |
|---|----|
| <i>La progettazione di servizi e i suoi vantaggi nel Terzo Settore dalla prospettiva marketing. Prefazione di José Luis Ruiz-Real</i> | 9 |
| Capitolo 1. L'habitat di un modello di attività nonprofit | 19 |
| 1.1 Il mercato di riferimento | 20 |
| 1.2 Il settore di appartenenza | 22 |
| 1.3 Le correnti strategiche | 23 |
| 1.4 Gli aspetti macroeconomici | 24 |
| 1.5 La visione prospettica | 25 |
| Capitolo 2. Il <i>Profilo del cliente/utente</i> e lo <i>Schema del valore</i> | 27 |
| 2.1 Il <i>Profilo del cliente/utente</i> | 27 |
| 2.1.1 Le "attività" dei clienti/utenti | 27 |
| 2.1.2 Problemi dei clienti/utenti | 28 |
| 2.1.3 Benefici dei clienti/utenti | 29 |
| 2.1.4 Note per una buona profilatura | 30 |
| 2.2 Lo <i>Schema del valore</i> | 31 |
| 2.2.1 Prodotti e servizi | 31 |
| 2.2.2 Risolutori | 31 |
| 2.2.3 Fattori di beneficio | 32 |
| 2.2.4 Promemoria per uno schema appropriato | 32 |
| 2.3 Correlazione | 33 |
| Capitolo 3. Il <i>Modello degli affari</i> | 35 |
| 3.1 Descrizione generale | 36 |
| 3.1.1 Il <i>Profilo del cliente/utente</i> | 37 |
| 3.1.2 Lo <i>Schema del valore</i> | 37 |
| 3.1.3 Canali | 38 |
| 3.1.4 Relazioni con i clienti | 39 |
| 3.1.5 Flussi di ricavi | 40 |
| 3.1.6 Risorse chiave | 41 |
| 3.1.7 Attività chiave | 42 |
| 3.1.8 <i>Partnership</i> chiave | 42 |
| 3.1.9 La struttura dei costi | 43 |
| 3.2 Peculiarità del <i>Modello degli affari</i> nel settore nonprofit | 44 |

| | |
|--|----|
| Capitolo 4. Il <i>Quadro dell'Esperienza</i> | 51 |
| 4.1 Fonti teoriche | 51 |
| 4.2 Aspetti procedurali | 52 |
| 4.3 Elementi innovativi | 54 |
| 4.4 Struttura | 55 |
| 4.4.1 Asse orizzontale | 55 |
| 4.4.2 Asse verticale | 55 |
| | |
| <i>Conclusioni</i> | 65 |
| | |
| <i>Bibliografia e sitografia</i> | 67 |

La progettazione di servizi e i suoi vantaggi nel Terzo Settore dalla prospettiva marketing

*Prefazione di José Luis Ruiz-Real**

“Avere un buon rapporto qualità-prezzo ti permette di giocartela, ma è il servizio che ti fa vincere”.

Tony Alessandra

“L’esperienza del cliente è un catalizzatore per il cambiamento. Ha un impatto diretto sulla cultura e su qualsiasi attività”.

Christine Crandell

Le recessioni economiche colpiscono l’intera società, ma spesso hanno un’incidenza negativa maggiore sul Terzo Settore, minacciandone la struttura e la stabilità finanziaria. I tempi di incertezza rendono molto difficile finanziare queste organizzazioni, dal momento che tendono a lavorare in *partnership*, con diversi enti finanziatori e diverse linee guida di gestione. In questo modo, i contributi del governo centrale e delle amministrazioni regionali e locali, insieme alle donazioni volontarie, in situazioni di turbolenza economica, hanno spesso un peso notevole nella loro struttura finanziaria. Tuttavia, le realtà del Terzo Settore svolgono un ruolo sempre più importante, assumendo nuove responsabilità e fornendo servizi essenziali; pertanto, è indispensabile che siano in grado di trovare soluzioni sostenibili per offrire ai loro clienti un servizio di alta qualità.

Sicuramente, la progettazione di servizi semplifica l’intero processo, ma il problema è che molti enti non ne hanno ancora compreso le potenzialità e la ritengono un’attività esclusiva dei “designer”; inoltre, tradizionalmente, alle attività di progettazione viene associata una funzione esclusivamente commerciale. Tuttavia, il concetto si è allargato a nuovi ambiti, arrivando finalmente ad affrontare problemi sociali all’interno del contesto dei servizi e dando origine a sistemi che permettono di aiutare le persone e la società nel suo complesso. In

* Professore di Marketing presso l’Università di Almeria, Spagna. La traduzione è a cura di Maddalena Batazzi.

questo modo, la progettazione di servizi assume un'impostazione strategica, in grado di fornire numerosi vantaggi a chi la realizza nel modo giusto, ad esempio, individuando esattamente le esigenze e le richieste dei clienti.

L'espressione *progettazione di servizi* (anche detta *Service Design*) nasce verso la fine degli anni Settanta e acquisisce rilevanza verso la metà degli anni Ottanta, con la pubblicazione di diverse ricerche sul marketing dei servizi. All'inizio del XXI secolo, era principalmente incentrata su discipline tradizionali del design, orientate a come applicare il pensiero progettuale (*Design Thinking*) ai servizi pubblici, sia nelle amministrazioni nazionali che in quelle locali e, di conseguenza, nelle organizzazioni del Terzo Settore. Il suo progressivo utilizzo in importanti multinazionali, come Visa, la catena alberghiera Hilton o la compagnia aerea Virgin Atlantic, ha permesso al concetto di diventare più popolare in numerosi ambiti.

È evidente che questo nuovo modo di sviluppare servizi è un potente strumento che favorisce l'innovazione e ha un carattere interdisciplinare, coprendo la gestione delle pubbliche amministrazioni, i servizi offerti dal Terzo Settore e le aziende di diverse aree commerciali. La progettazione di servizi permette alle organizzazioni di godere di una visione olistica del sistema, favorendo la creazione di servizi più efficienti e incentrati sul cliente/utente. Ciò nonostante, trattandosi di un concetto ancora in evoluzione, non esiste una definizione unanime ed esatta del termine, ma esistono piuttosto diversi approcci concettuali. Potremmo quindi definire il Service Design come un nuovo modo di pensare, creare e progettare la relazione con i clienti, basato su un processo di miglioramento continuo che ottimizza l'interazione tra persone provenienti da diverse aree aziendali, con conoscenze, competenze ed esperienze diverse: questo permette di stimolare e sviluppare la co-creazione insieme ai clienti. Birgit Mager, Presidentessa del SDN (Service Design Network), una delle istituzioni nonprofit leader nella progettazione di servizi, afferma che «la progettazione di servizi mira a disegnare servizi utili, fruibili e desiderabili per l'utente, e allo stesso modo efficienti, efficaci e diversificati per il fornitore». In altre parole, progettare servizi significa disegnare l'esperienza degli utenti in modo che il servizio offerto sia il più possibile intuitivo e accessibile, aiutando allo stesso tempo l'organizzazione a progettare e ottimizzare la configurazione del team che offre il servizio, permettendogli così di eliminare ostacoli e scoprire nuove opportunità di miglioramento.

La progettazione deve considerare l'offerta di servizi innovativi in vari punti di interazione con il cliente, ad esempio il contatto iniziale, il processo di coinvolgimento o realizzazione del servizio propriamente detto, e l'esperienza che

ne deriva. Pertanto, il primo passo sarà individuare chiaramente le esigenze, le impressioni e le motivazioni del cliente in ognuno dei momenti di contatto, per poi disegnare un servizio che risponda a tali esigenze e obiettivi. La filosofia del Service Design deve permeare l'intera impresa, non solo i progettisti. L'approccio basato sulla progettazione dei servizi è, quindi, molto utile per rispondere in maniera creativa e proattiva alle richieste dei clienti, contribuendo a far fronte alle attuali sfide socioeconomiche.

Il nuovo approccio di aziende e organizzazioni, che pone il cliente al centro della loro strategia, conferendogli un ruolo chiave e centrale, è la conseguenza dell'evoluzione del concetto di marketing. Inoltre, la ricerca di mercato è essenziale per avere una conoscenza approfondita di utenti e consumatori, nonché delle loro esigenze, per svolgerne un'adeguata segmentazione. La qualità del servizio non consiste tanto nella sua corretta realizzazione, quanto nel comprendere ciò di cui i destinatari hanno realmente bisogno, cosa che dà loro un valore reale, e nell'implementarlo in maniera ottimale. In sintesi, si tratta di fornire al cliente ciò che realmente gli serve e che per lui è importante. D'altro lato, una società di servizi ha quotidianamente più punti di contatto con il cliente e in diverse fasi; coordinare tutte le azioni affinché omogeneità e coerenza possano essere trasmesse è un processo complesso. Il suo successo dipende, in gran parte, dalle capacità dell'organizzazione di concentrarsi non tanto sull'ottimizzazione delle risorse, quanto sull'utente stesso, per rendere migliore la sua esperienza.

Sebbene si ritenga comunemente che coinvolgere gli utenti del servizio nella creazione del servizio stesso sia un processo fondamentale, la sua realizzazione solitamente non viene effettuata in modo adeguato nelle organizzazioni del Terzo Settore e di quello pubblico. La grande sfida consiste nell'essere in grado di lavorare con le persone che costituiscono gli *stakeholder*, o pubblico di interesse, di conoscere le loro esigenze, ma anche le loro competenze e capacità, in modo che possano essere tenute in considerazione nel processo di progettazione e nella fase di realizzazione del servizio, cosa che implica frequentemente un cambio di mentalità e nuove modalità di lavoro e di coordinamento. Inoltre, per funzionare correttamente, la progettazione di servizi deve includere rigore metodologico e creatività nello sviluppo.

Infatti, affinché la progettazione faciliti il ridisegno e lo sviluppo creativo dei servizi, deve comprendere varie attività: ad esempio, metodi di ricerca qualitativa per comprendere meglio le esperienze dei clienti e dei dipendenti e metodi di ideazione co-creativa e di prototipazione per testare in modo rapido ed economico nuove idee. Indagini, *focus group* e *audit* diventano gli strumen-

ti essenziali per raccogliere informazioni sia dal personale di servizio clienti che dai clienti stessi. Per ottimizzare i processi di lavoro interni e studiare un buon piano di servizio si devono considerare tre momenti: interazione (punto di contatto e di interazione tra cliente e azienda); linea di visibilità (il cliente non vede le azioni e i processi al di là di questa linea) e interazione interna (interazioni congiunte necessarie per creare e fornire il servizio).

D'altra parte, oltre alle classiche variabili per la valutazione dei risultati, come l'economicità, l'efficacia e l'efficienza, nelle organizzazioni del Terzo Settore assumono grande importanza due ulteriori concetti: l'*equità* e la *partecipazione*. Equità intesa non nel senso di uguaglianza, termine diverso e con il quale viene spesso confuso, ma come qualità dell'essere giusti e imparziali. In questo modo, l'equità può essere orizzontale – rispondendo alla domanda “*le persone che hanno esigenze equivalenti, hanno equivalenti possibilità di accesso a certi beni o servizi?*” – e verticale – rispondendo alla domanda “*le persone con maggiori esigenze ottengono maggiori servizi?*”.

Parlando di partecipazione, l'approccio della progettazione di servizi, per natura incentrato sull'essere umano, coincide perfettamente con la filosofia delle organizzazioni del Terzo Settore, che spesso responsabilizzano i propri clienti, al punto da renderli non solo destinatari dei servizi, ma anche fornitori degli stessi. Tutto ciò implica un'analisi approfondita delle esigenze dei clienti, avendo ben presente anche che essi devono essere il nucleo centrale di tutte le strategie dell'organizzazione. In questo modo, il coinvolgimento dei clienti e la co-creazione assumono un ruolo fondamentale nella progettazione di servizi. L'organizzazione non solo comprende l'importanza del cliente, ma lo coinvolge nello sviluppo di determinate azioni, passando dalla progettazione per le persone, alla progettazione con le persone, coerentemente con lo spirito delle aziende del Terzo Settore. Queste, infatti, dovrebbero cercare non solo di aiutare le persone interessate a risolvere un problema, ma anche di migliorare la loro qualità di vita e renderle partecipi e attive, per quanto possibile, nel risolvere il problema stesso. Questa natura partecipativa della progettazione di servizi ne fa, inoltre, uno strumento ideale per il trasferimento delle conoscenze.

Un altro degli elementi chiave della progettazione di servizi è come fornire ai clienti l'esperienza più gratificante. Un servizio ben progettato ha una forte capacità di produrre la cosiddetta *customer experience*; il che significa progettare un servizio che fornisca la miglior esperienza al cliente, appellandosi anche a vincoli emozionali, con vantaggi evidenti nel mantenere relazioni durature con i clienti, nella fidelizzazione, fornendo esperienze che addirittura superano le loro aspettative, e nel fare in modo che i clienti diventino i princi-

pali promotori dell'attività, fattore particolarmente rilevante nel Terzo Settore, nel quale i servizi cercano di avvantaggiare gli utenti, affinché li raccomandino ad altri.

D'altra parte, lo sviluppo di nuove tecnologie ha fornito un forte impulso alla nascita di nuovi modi di comunicare, e persino di relazionarsi con le organizzazioni. Questo ha permesso che i cittadini interagissero con le imprese attraverso molteplici canali, che vanno dalle strutture fisiche o stabilimenti, al commercio online, passando per i social network, senza dimenticare il ruolo centrale occupato dagli *smartphone* e dalle numerose *app*. Nasce così il concetto di omnicanalità, strategia che mira a creare esperienze uniche per il cliente relative a marchi o aziende. Si tratta di un concetto evoluto di gestione multicanale, in cui vengono gestiti contemporaneamente diversi canali di marketing e di comunicazione con il cliente. La omnicanalità, quindi, cerca di coordinare i principali vantaggi degli ambienti offline e online, di creare sinergie e fornire un'esperienza superiore al cliente. Tutto deve essere perfettamente coordinato, per evitare ambiguità o errori, e perché il cliente percepisca una risposta univoca da parte dell'azienda, anche quando sono diverse le aree aziendali o i reparti coinvolti. Per tutti questi motivi, in questo nuovo contesto, la progettazione e l'analisi dei servizi assumono un ruolo ancora più importante.

Secondo Stickdorn, esistono cinque principi o aspetti chiave nella progettazione di servizi: 1. *si incentra sull'utente e consumatore*. È necessario individuare le esigenze, le aspettative, le motivazioni e il contesto sociale per creare un servizio ottimale, e da qui l'esigenza di condurre un'indagine quantitativa e qualitativa approfondita dei consumatori; 2. *incoraggia la co-creazione*. La progettazione di servizi cerca di coinvolgere tutti gli *stakeholder*, il che incrementa il loro senso di appartenenza, il livello di soddisfazione e la loro fidelizzazione. Infatti, dal punto di vista del marketing, la fidelizzazione non considera soltanto la ripetizione dell'acquisto, ma anche il coinvolgimento crescente dei clienti con l'azienda o l'organizzazione; 3. *punta a generare un'esperienza sequenziale*. In altre parole, le fasi vengono progettate in modo che la transizione sia fluida e mantenga lo stesso livello di qualità. 4. *Deve evidenziare l'invisibile*. La progettazione di servizi utilizza elementi tangibili per rendere visibile l'intangibile; 5. *permette una visione olistica*. La progettazione di servizi fornisce una visione globale, un sistema di assistenza completo, per offrire un servizio coerente in tutti i punti di contatto.

Il processo di Service Design non è lineare, né ha una struttura o un ordine rigido, ma può ripetere alcuni *step*, tornare indietro e persino riavviare l'intero

processo. Seppure non esista un'unica struttura per questo tipo di processi, di solito hanno fasi simili: (1) *individuare le esigenze*. Fase esplorativa in cui viene individuato il problema, l'esigenza o l'obiettivo da raggiungere, considerandoli dal punto di vista dei clienti attuali o potenziali. Ciò faciliterà, al contempo, l'individuazione degli aspetti del servizio da aggiungere, migliorare o eliminare; (2) *sviluppo del concetto*. Il nuovo servizio viene sviluppato e dettagliato nelle sue componenti, in modo che risulti un insieme integrato e coerente, in linea con gli obiettivi e le possibilità dell'organizzazione. È fondamentale promuovere la collaborazione tra i suoi membri e i diversi *stakeholder*, lavorando come un team multidisciplinare che, attraverso tecniche creative, possa creare il processo del servizio e sviluppare soluzioni per le esigenze o i problemi individuati in precedenza; (3) *sviluppo di prototipi*. Quando si tratta di una novità assoluta, le idee si trasformano in rappresentazioni funzionali, in modo che il pubblico di interesse possa visualizzarle e fornire un feedback, considerando sia la loro funzionalità che l'instaurarsi di vincoli emozionali con i clienti; (4) *test dei prototipi*. Il nuovo servizio viene testato grazie ai prototipi, con rappresentanti dei diversi pubblici di interesse, in condizioni quanto più realistiche, con l'obiettivo di intervenire e migliorare ripetutamente la proposta, fino a quando non sarà pronto per essere implementato. I prototipi vengono disegnati e testati in termini di fruibilità, funzionalità, costo, risposta del mercato, ecc.; (5) *lancio su ampia scala e valutazione*. Il nuovo servizio viene implementato e le sue prestazioni vengono analizzate per i vari pubblici di interesse coinvolti. Allo stesso tempo, si dovrebbe effettuare una valutazione per verificare che funzioni concretamente e sia, inoltre, vantaggioso per l'ente. Una valutazione continua permette di affinare e migliorare il servizio, fino a soddisfare adeguatamente sia le esigenze e le aspettative dei clienti che gli obiettivi dell'organizzazione.

Come abbiamo visto, i vantaggi di lavorare con l'approccio della progettazione di servizi sono numerosi, sicuramente per i clienti/utenti, ma anche direttamente per gli enti che lo utilizzano. Tra le altre cose, potremmo citare i seguenti vantaggi per le organizzazioni: conoscere a fondo le esigenze dei clienti e il contesto generale, che permette di sviluppare una forte empatia; coinvolgere tutte le parti interessate, quando collaborano allo sviluppo del servizio; allineare, senza ritardi, la fase strategica, tattica e quella operativa; fornire consistenza, coerenza e valore reale a ogni contatto tra il fornitore del servizio e il cliente/utente; rendere il servizio tangibile e chiaro per ciascuna delle parti; massimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione, per includerle nella progettazione del nuovo servizio; individuare la redditività, definendo metriche quantitative e qualitative, ricorrendo all'uso del KPI (*Key Performan-*

ce *Indicator*, o Indicatore chiave di prestazione), sia nella progettazione che nell'implementazione del servizio.

In conclusione, progettare un servizio è complesso, dal momento che può compromettere innumerevoli risorse e coinvolgere numerose persone. Procedere per tentativi è molto rischioso e, molto spesso, costoso, non solo in termini puramente economici, ma anche di immagine dell'azienda. In questo nuovo contesto, in cui peraltro i cittadini sono ben consapevoli dei propri diritti di consumatori/utenti, sono più esigenti che mai e ricercano servizi sempre più personalizzati, la progettazione di servizi contribuisce a creare esperienze coerenti e gratificanti. Pertanto, le organizzazioni devono essere consapevoli dell'importanza di progettare servizi come sistemi integrali e non come momenti di contatto isolati. La progettazione di servizi fornisce un nuovo ambiente lavorativo, nuovi metodi che consentono lo sviluppo di nuovi modelli di gestione e di attività, permettendo alle organizzazioni di essere molto più preparate nell'affrontare nuove sfide. Questo approccio ha il potere di stimolare o guidare l'innovazione e di trasformare le organizzazioni e persino le società. Cercando in maniera continuativa e proattiva nuove opportunità, mettendo in discussione i modi di pensare tradizionalmente condivisi e traendo da essi nuove possibilità, la progettazione di servizi può aiutare a individuare modi nuovi e creativi di affrontare un problema. In altre parole, un approccio creativo e dirompente rende più facile per le organizzazioni affrontare le soluzioni in modo radicalmente differente, anziché affidarsi esclusivamente a metodi già esistenti.