

CREAZIONE DI VALORE PER IL CLIENTE E PERFORMANCE ECONOMICHE NELLE AZIENDE DI SERVIZI: IL CASO SOUTHWEST AIRLINES

Giuseppe Toscano*

L'erogazione di servizi: alcuni aspetti definitivi

"Un servizio è qualcosa che si può acquistare e vendere ma che non può cascarvi su un piede !" [Gummesson, 1987]. Questa definizione forse non è molto scientifica, ma rende molto bene l'idea di come l'erogazione di un servizio presenti rilevanti peculiarità. Sono proprio queste caratteristiche, che finiscono per influenzare in modo considerevole l'operato di queste aziende e la loro capacità di creare valore per il cliente [tavola 1].

IL PRODOTTO	IL SERVIZIO
*E' concreto	* E' immateriale (almeno nella maggior parte delle sue componenti)
* Può essere mostrato e provato prima dell'acquisto	* Di solito non può essere mostrato e provato in modo efficace prima dell'acquisto in quanto non esiste ancora
* Il valore essenziale viene prodotto in fabbrica	* Il valore essenziale viene prodotto nelle interazioni tra il venditore e il cliente
* Può essere immagazzinato dai venditori e dai produttori	* Non può essere immagazzinato
* La produzione precede il consumo	* Produzione e consumo sono simultanee
* I clienti (normalmente) non partecipano al processo di produzione	* I clienti partecipano alla produzione
* Solitamente la produzione, la vendita e il consumo avvengono in luoghi diversi	* Solitamente la produzione, la vendita e il consumo avvengono nello stesso luogo
* E' possibile trasferire la proprietà	* Non è possibile trasferire la proprietà
* Può essere esportato	* Normalmente non può essere esportato, ma può esserlo il suo sistema di erogazione

Tavola 1: Le caratteristiche essenziali di un servizio

Tra queste realtà, in effetti, rientrano aziende molto diverse tra loro: le aziende di distribuzione commerciale, di trasporto, i servizi di intermediazione e di consulenza nel campo assicurativo e finanziario, l'assistenza sanitaria e sociale, l'attività di formazione ed insegnamento, la consulenza direzionale e specialistica, i servizi di comunicazione e di

* Professore a contratto di Programmazione e Controllo di Gestione presso l'Università Cattaneo di Castellana (VA)

marketing, le attività di engineering, il turismo ed altre ancora. Per tutte queste realtà, anche se così diverse, vi sono quattro caratteristiche fondamentali che impattano in modo considerevole sulla gestione delle relazioni con i clienti e sulla loro capacità di conseguire adeguati risultati economici:

- * *l'immaterialità e l'intangibilità del servizio*, che determinano la difficoltà di rendere percepibile e verificabile da parte del cliente l'utilità o i vantaggi derivanti dalla fruizione del servizio medesimo;
- * *l'inseparabilità*, ovvero la contestualità dei processi di erogazione e di fruizione. Ciò rende critico il ruolo del cliente e del personale di front-office;
- * *la deperibilità*, vale a dire l'immagazzinabilità del servizio che deve essere consumato al momento della sua erogazione. Ciò determina per le aziende di servizi il problema di trovare soluzioni adeguate per allineare l'offerta (la capacità produttiva) alle fluttuazioni della domanda;
- * *la variabilità*, che rende ciascuna unità di servizio dipendente dal comportamento della persona che lo eroga e della persona che lo consuma. Gli acquirenti di servizi sono consapevoli di questa variabilità e spesso si consultano tra loro prima di scegliere il fornitore.

In una visione più generale, si dovrebbe osservare che non esiste una suddivisione netta tra aziende di beni e di servizi: l'offerta di mercato si muove lungo un continuum che ha il puro bene tangibile ad un estremo e il puro servizio all'altro [Shostack, 1977]. Possono essere puri beni tangibili quei prodotti caratterizzati da un'offerta altamente standardizzata e grandi volumi di produzione (ad esempio il cibo in scatola) al cui acquisto solitamente non è associato alcun servizio. Un puro servizio è invece la consulenza legale prestata da un avvocato, oppure la seduta di psicoterapia. Ci sono poi situazioni intermedie, come ad esempio nel caso delle automobili: l'auto rappresenta l'elemento essenziale dell'offerta, ma contestualmente vengono aggiunti dei servizi che contribuiscono a creare valore per il cliente (le garanzie, l'auto sostitutiva in caso di guasto, etc.). Si può anche verificare la situazione nella quale per valorizzare maggiormente l'offerta di un servizio siano associati ad esso beni e servizi di secondaria importanza. E' quello che capita quando, durante un viaggio aereo, le hostess servono ai viaggiatori cibo e bevande: non sono elementi essenziali del trasporto, ma lo rendono più piacevole e confortevole per i passeggeri.

Le variabili chiave che un'azienda di servizi deve gestire con attenzione per conseguire performance di successo sia in termini di valore per il cliente che in termini economici, sono, quindi, così riassumibili [Carù, 1996]:

- * *il servizio base*. Si tratta della funzione d'uso principale, destinata ad originare la prestazione in assenza della quale il cliente non avrebbe motivo di rivolgersi all'impresa. Per una compagnia aerea, ad esempio, si tratta del trasporto del cliente da un luogo fisico ad un'altro;
- * *i servizi accessori*. Non si pongono in un rapporto di funzionalità rispetto alla prestazione di base quanto piuttosto di arricchimento dell'offerta. Si pensi, ad esempio, al comfort delle poltrone di un aereo, alla presenza del quotidiano da poter leggere a bordo, etc.;
- * *i servizi complementari*, connessi a quello principale da un rapporto di funzionalità. Si pensi, ad esempio, ad un servizio di assistenza in caso di smarrimento bagagli.

La relazione con il cliente e la performance di redditività

Il problema chiave nella gestione di un'azienda di servizi riguarda la percezione del valore da parte del cliente. A differenza dei beni materiali, infatti, i servizi non possiedono caratteristiche tangibili, in grado di dimostrare oggettivamente la qualità della prestazione erogata. La qualità di un servizio deve quindi essere riferita alla percezione del cliente, e la grande sfida per l'azienda è il saper erogare una prestazione che non sia inferiore alle aspettative del cliente stesso.

Nei servizi, in genere, i processi di erogazione e di consumo sono coincidenti. Di conseguenza, le percezioni del cliente sono condizionate in modo rilevante dal comportamento del personale di contatto, vale a dire tutti quei dipendenti che in qualunque modo vengono a contatto con il cliente durante la prestazione del servizio. Il cliente, quindi, non ritrovando elementi tangibili di valutazione direttamente nel servizio, li ricercherà in chi il servizio lo ha erogato. Ulteriore conseguenza della contestualità dei momenti di produzione e consumo è l'impossibilità di eseguire un controllo di qualità ex-post: un bene difettoso può essere scartato prima della vendita, un servizio errato si rivelerà tale solo dopo che è stato fornito al cliente. Quindi, per ottenere una buona affidabilità dei servizi un'azienda potrà agire unicamente ex-ante, pianificando accuratamente i processi e formando adeguatamente il personale. Gli unici interventi possibili dopo l'avvenuta erogazione riguardano le operazioni di recupero dei disservizi.

La qualità complessiva del servizio e la percezione del valore da parte del cliente, quindi, non sarà funzione solo della qualità tecnica del risultato ("cosa abbiamo venduto al cliente") ma anche delle modalità secondo le quali la prestazione è stata erogata ("come abbiamo fornito il servizio").

La costruzione del rapporto con il cliente è quindi un momento molto delicato per le performance economiche di un'azienda di servizi. Quello che conta non è l'ampiezza della quota di mercato che essa riesce a perseguire, ma la qualità della quota stessa !

Si consideri, in effetti, il fatto che un'azienda deve sostenere dei costi per l'acquisizione di nuovi clienti, per la loro soddisfazione e, a volte, per non perderli. L'unico modo per essere ripagati di questi costi è di giungere alla fidelizzazione del cliente stesso [Reichfeld e Sasser, 1990]¹. Fidelizzare un cliente significa instaurare con lui un rapporto ininterrotto e attivo, in grado di generare un flusso di reddito che ha origine con la vendita del servizio. I costi del servizio ai clienti già acquisiti, infatti, diminuiscono parallelamente all'aumento delle loro attese nell'azienda e del familiarizzarsi dei clienti con il processo di erogazione del servizio. In particolare, un cliente soddisfatto:

- * comporta costi inferiori (fino ad un quinto) rispetto a quelli necessari per acquisire un cliente nuovo;
- * procura una crescita dei ricavi, sia attraverso vendite ripetute dello stesso servizio, sia attraverso il *cross selling*, ossia l'acquisto di altri beni e/o servizi aggiuntivi e diversificati;
- * consente, talvolta, di praticare prezzi più alti rispetto alla concorrenza;
- * fa diminuire i costi, poiché l'interazione è più fluida e richiede sempre minori sforzi di adattamento;
- * favorisce il passaparola positivo per l'impresa, che in questo modo gode gratuitamente di una pubblicità estremamente incisiva ai fini dei comportamenti di acquisto.

Ogni azienda di servizi dovrebbe monitorare costantemente il proprio portafoglio clienti. Uno dei fattori, che oggi contribuiscono a rendere mediocre la qualità dei rapporti con la clientela nelle aziende di servizi, è il pregiudizio comune che il modo migliore di aumentare la redditività consista nel trovare nuovi clienti. Questa credenza, unitamente all'eccessivo

¹ Secondo il lavoro di ricerca di Reichfeld e Sasser [1990], una riduzione del 5% nel saggio di defezione della clientela corrisponde ad un incremento medio dei profitti pari al 35% nel settore dell'Information Technology e ad oltre il 75% nei comparti delle carte di credito e dei depositi bancari.

risalto dato agli utili nel breve termine, spiega la ragione per cui l'aspirazione a conquistare nuovi clienti vince quella a servire nel miglior modo possibile i clienti già acquisiti.

Il fatto che i clienti offrano generalmente in un tempo minore utili maggiori di quelli offerti dai nuovi clienti viene occultato da sistemi contabili che non riflettono completamente i costi derivanti dall'acquisizione di nuovi clienti e dai servizi che vengono loro forniti. In tal senso, l'impiego delle logiche dell'*Activity-Based Costing*, unitamente all'analisi del valore attribuito dai clienti alle varie componenti del servizio, può evidenziare situazioni di sovvenzionamento incrociato non rilevabili attraverso la contabilità analitica tradizionale. In questi casi occorre valutare se sia opportuno applicare una discriminazione di prezzo tra i vari clienti (personalizzando le varie componenti del servizio in base alle differenti necessità) oppure concentrarsi solo su quelli che ricevono il maggior valore dall'azienda, concludendo il rapporto con gli altri. Con sempre maggiore frequenza si ricorre all'analisi dello "stile di vita" inteso come il modo in cui una persona tende a differenziarsi dalle altre, a lei simili per estrazione sociale o reddito, con uno specifico comportamento di vita familiare o sociale.

Apparentemente può sembrare assurdo rinunciare a clienti già presenti in portafoglio, ma non bisogna dimenticare che conservare un cliente è cosa ben diversa dal fidelizzarlo. Spesso, infatti, clienti più o meno insoddisfatti non abbandonano l'azienda semplicemente a causa di elevati *switching costs* (costi di trasferimento) superiori al costo della loro insoddisfazione. Tuttavia, qualora ricevessero dalla concorrenza un'offerta sufficientemente generatrice di valore, non esiterebbero ad accettarla. A quel punto, tutti i costi sostenuti dall'azienda per instaurare, sviluppare e mantenere la relazione con quei clienti andrebbero irrimediabilmente persi. Nemmeno il più fidelizzato dei clienti lo è in eterno, non bisogna mai dare nulla per scontato; anzi, proprio i clienti più fedeli devono essere i più monitorati e seguiti, in quanto rappresentano un patrimonio che l'azienda non può permettersi di perdere.

Per un'azienda di servizi, quindi, è importante riuscire a conquistare la fiducia del cliente. Ci sono due principi che, se rispettati, aiutano a raggiungere questo scopo: mantenere le promesse e superare le aspettative dei clienti.

L'azienda nel suo complesso, in primo luogo, formula le promesse al cliente, sia esplicite (attraverso i normali canali di comunicazione) che tacite (attraverso la reputazione, l'atteggiamento dei dipendenti, le componenti tangibili dell'offerta) relativamente alla

qualità del servizio. Talvolta può nascere la tentazione di esagerare volutamente queste promesse, allo scopo di attirare un maggior numero di clienti: questo in realtà si ritorce contro l'azienda stessa, in quanto il cliente deluso dalle promesse non mantenute andrà irrimediabilmente perso. E' bene che al cliente venga sempre promesso ciò che gli verrà effettivamente offerto, dato che un rapporto duraturo può erigersi solo se alla base c'è una salda fiducia nella controparte.

Il secondo principio riguarda il superamento delle aspettative. Una volta comprese le aspettative e le necessità della clientela, l'azienda che riesca ad eccellere nella fornitura del servizio conquisterà sicuramente la fiducia del cliente, e sarà in grado di costruire una relazione proficua per entrambi [Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985].

L'equazione del valore nelle aziende di servizi

In un'azienda di servizi il ruolo del cliente è estremamente critico. I servizi non sono beni fisici ma processi o attività, e quindi di natura intangibile. Nella loro erogazione sono presenti numerose interazioni, delle quali le parti non sono sempre consapevoli ma che influiscono in maniera significativa sul risultato finale [Gronroos, 1994].

Un'efficace rappresentazione di questo concetto e delle variabili che maggiormente impattano sui risultati di un'azienda di servizi, è contenuta nell'equazione del valore per il cliente [tavola 2], che pone al numeratore del rapporto sia gli aspetti relativi alla qualità del servizio, sia alle modalità di fruizione del processo di erogazione [Heskett, Sasser jr., Schlesinger, 1997].

$$\text{VALORE} = \frac{\text{Efficacia degli elementi centrali del servizio} + \text{Qualità del processo di erogazione (elementi periferici)}}{\text{Prezzo per il cliente} + \text{Costi di acquisizione/cessazione del servizio}}$$

Tavola 2: L'equazione del valore nelle aziende di servizi

Si può notare come l'equazione metta in risalto gli aspetti relativi alle modalità di sviluppo del rapporto nell'ambito del processo di erogazione, che può essere all'origine sia di benefici che di costi per il cliente.

I costi relazionali, in particolari, sono riconducibili a tre differenti categorie:

- * costi diretti, che includono i costi derivanti dalla scelta di instaurare una nuova relazione con un determinato soggetto;
- * costi indiretti, che insorgono qualora il servizio erogato sia difettoso oppure non rifletta le promesse effettuate dal soggetto erogatore;
- * costi psicologici, derivanti dal fatto che il cliente è consapevole che certi costi relazionali tenderanno comunque a manifestarsi in futuro.

L'equazione del valore rappresenta un ottimo punto di partenza concettuale per tutte quelle aziende di servizi che hanno compreso l'importanza dell'orientamento al cliente, e hanno compreso che senza di esso le possibilità di eccellere sono nulle. L'orientamento al cliente deve rappresentare la vera ragion d'essere di un'azienda di servizi. Esso non è semplicemente un obiettivo verso il quale deve indirizzarsi l'azienda; è la missione aziendale, l'elemento unificatore di tutte le scelte, la filosofia che guida ogni singola azione.

Come emerge dalla struttura dell'equazione del valore, un'azienda di servizi può conseguire adeguate performance economico-finanziarie solo se è in grado di:

- * comprendere le esigenze del cliente di riferimento;
- * determinare il modo in cui le varie esigenze del cliente influenzano l'atteggiamento verso l'equazione del valore;
- * valutare la redditività degli investimenti volti ad aumentare il valore per il cliente;
- * sviluppare diversi "pacchetti" di valore per i diversi segmenti di mercato;
- * concentrarsi esclusivamente sul valore;
- * stabilire con sicurezza se sia possibile fornire valore ricavandone profitto.

L'equazione del valore rappresenta, quindi, un approccio sistemico in grado di integrare gli ambiti del marketing e del controllo di gestione. Infatti il concetto di valore per il cliente, inteso come rapporto tra valore d'uso del servizio e costi (sia monetari che relazionali sostenuti per la sua acquisizione) rappresenta il punto centrale della ricerca di interrelazioni tra soddisfazione del cliente, competitività e redditività aziendale.

Dal punto di vista del rapporto con il mercato, l'affermazione più rilevante è che il successo dell'impresa deriva dalla sua capacità di allacciare relazioni salde con la clientela; queste relazioni si fondano sull'attivazione di scambi basati sul rapporto tra benefici

ricevuti e costi sostenuti, che dai clienti siano percepiti come più convenienti rispetto alle offerte della concorrenza.

Dal punto di vista della redditività, il valore per il cliente è doppiamente importante. Innanzitutto, le prestazioni aziendali sono direttamente influenzate dal prezzo: il cliente infatti decide di attivare la relazione con l'azienda quando valuta conveniente il rapporto tra le prestazioni offerte e il prezzo. In secondo luogo, l'erogazione dei servizi da parte dell'azienda richiede un utilizzo di risorse interne che si traduce in un impatto diretto sui costi aziendali.

Di conseguenza, se nell'ambito competitivo l'accrescimento del valore per il cliente è la via da seguire per perseguire il successo, anche dal lato del controllo di gestione l'orientamento al valore per il cliente si rivela come lo strumento in grado di indicare il corretto dimensionamento delle risorse aziendali, e quindi di garantire un adeguato governo dei costi.

Il caso Southwest Airlines

Nelle pagine successive viene presentato il caso della compagnia aerea statunitense Southwest Airlines². Si tratta di un'esperienza in cui, attraverso una coerente impostazione del sistema di servizio, l'azienda sta conseguendo rilevati performance economiche e di mercato.

L'analisi delle scelte strategiche e gestionali di quest'azienda, permette, quindi, di evidenziare come la valutazione delle performance di un'azienda di servizi debba necessariamente fondarsi sul livello di integrazione e di coerenza tra i diversi elementi che ne costituiscono il complessivo sistema di servizio. Vale a dire:

- * i bisogni del cliente;
- * le caratteristiche del pacchetto di elementi costituenti il servizio;
- * gli strumenti di erogazione;
- * il luogo di lavoro del personale di front-office e di fruizione del servizio da parte del cliente;
- * il comportamento del personale di contatto;
- * il sistema di organizzazione interna;
- * il comportamento degli altri clienti.

È in un approccio sistemico alla gestione di queste variabili, come dimostra il caso Southwest Airlines, che devono ricercarsi i driver di risultato di un'azienda di servizi.

Southwest Airlines: le misure del successo

Southwest Airlines è un'aerolinea statunitense con sede centrale a Dallas (Texas), fondata nel 1971. Il 18 Giugno di quell'anno, infatti, la società attivò il primo trasporto di passeggeri sulla rotta Dallas – Houston - San Antonio, operando con tre aeromobili Boeing 737, 10 clienti, due bagagli e un piccolo gruppo di dipendenti ansiosi di cominciare ! Dal 1971 al 2002, Southwest Airlines, pur non essendo mai salita al di sopra del sesto posto in termini di fatturato nel suo settore, è stata la compagnia aerea U.S.A. contrassegnata dalla redditività costantemente più alta, e 30 anni filati di bilanci chiusi in utile (dal 1972 ad oggi) rafforzano questo ottimo risultato.

Anche a fronte di una generale crisi del settore nel biennio 2001-2002 (a causa degli effetti dell'attentato terroristico alle Torri Gemelle di New York il giorno 11 Settembre 2001), Southwest Airlines è riuscita a chiudere il bilancio in utile e con livelli di redditività superiori alla media dei concorrenti. Ma non basta. Alla data dell'11 Settembre 2002, Southwest Airlines:

- * aveva \$ 1.000.000.000 in cassa. Grazie a questa liquidità, l'azienda ha potuto fare fronte al severo drenaggio di liquidità determinato dai rimborsi alla clientela e dal repentino calo di volume d'affari;
- * aveva il bilancio più "solido" dell'intero settore del trasporto aereo e il più alto rating creditizio. Ciò ha consentito all'azienda di ottenere \$ 1.100.000.000 di finanziamenti dal sistema bancario, al fine di pagare gli stipendi ed effettuare i versamenti nei fondi pensione dei dipendenti;
- * era la compagnia aerea con il più basso costo per posto-miglia disponibile (*Available Seat Miles*), il che le ha consentito di mantenere le tariffe a livelli bassi e riconquistare rapidamente clienti, cash flow e redditività.

Alla fine del 2002 la società opera con 372 aeromobili Boeing 737 ed effettua voli tra 59 aeroporti di 58 città di 30 stati degli U.S.A.

² Il caso è stato predisposto dall'autore attraverso la rielaborazione di dati e informazioni raccolte attingendo a diverse fonti: articoli, libri

I risultati gestionali conseguiti da Southwest Airlines ne fanno la compagnia aerea operante su rotte brevi con le tariffe più basse degli U.S.A. (del 60-70% inferiori a quelle del mercato) e con il più alto grado di soddisfazione della clientela. Secondo i dati della *Federal Aviation Administration* e del *U.S. Department of Transportation* (come pubblicati nell'*Air Travel Consumer Report*), la Southwest Airlines, infatti, vanta i più alti livelli di puntualità (l'80% dei voli di Southwest parte ed arriva puntuale) e il minor numero di lamentele sul servizio per migliaio di passeggeri (solo 0,4 lamentele per 100.000 clienti trasportati e la miglior performance di servizio al cliente del settore negli ultimi undici anni, come confermato anche da una ricerca condotta nel 2002 dal *The Wall Street Journal*), oltre che una costante crescita degli utili negli ultimi otto anni. Il mercato dei voli U.S.A. a corto raggio, in effetti, è dominato dalla Southwest Airlines che ne detiene una quota del 65% e la stessa Southwest nel 2002, dopo la crisi di settore causata alla fine del 2001 dall'attentato alle Torri Gemelle, è diventata la quarta compagnia aerea statunitense in termini di passeggeri trasportati sul territorio nazionale.

Nella tavola 3 si forniscono i principali dati economici (espressi in dollari) e i principali dati operativi di Southwest Airlines (i dati del 2002, per ovvii motivi, non sono completi).

	2002	2001	2000	1999	1998
Fatturato	\$ 5.521.770.000	\$ 5.585.170.000	\$ 5.649.560.000	\$ 4.735.587.000	\$ 4.163.980.000
Costo del Venduto	5.104.430.000	\$ 4.990.950.000	\$ 4.628.410.000	\$ 3.954.011.000	\$ 3.480.369.000
Reddito Operativo	\$ 417.340.000	\$ 594.220.000	\$ 1.021.150.000	\$ 781.576.000	\$ 683.611.000
Redditività del fatturato (R.O.S.)	7,56%	10,64%	18,07%	16,5%	16,4%
Reddito Netto	\$ 240.970.000	\$ 511.150.000	\$ 625.220.000	\$ 474.378.000	\$ 433.431.000
Patrimonio Netto	\$ 4.421.620.000	\$ 4.014.050.000	\$ 3.451.320.000	\$ 2.835.788.000	\$ 2.397.918.000
Return on Equity (R.O.E.)	5,45%	12,73%	18,12%	18,1%	19,7%
Attivo Totale Netto	\$ 8.953.750.000	\$ 8.997.140.000	\$ 6.669.570.000	\$ 5.652.113.000	\$ 4.716.996.000
Return on Investment (R.O.I.)	4,66%	6,60%	15,31%	13,8%	14,5%
Numero di passeggeri trasportati		64.446.773	63.678.261	57.500.213	52.586.400
Tariffa media per passeggero		\$ 78,95	\$ 83,72	\$ 78,25	\$ 76,38
Numero dipendenti	35.000	31.580	29.274	27.653	25.844
Percentuale di carico degli aeromobili		68,1%	70,5%	69,0%	66,1%

Tavola 3: I principali dati economici ed operativi di Southwest Airlines

Nel 2002, la rivista economica *Fortune*, sulla base di un'indagine svolta nel mondo manageriale degli Stati Uniti, ha indicato Southwest Airlines come una delle più ammirate aziende al mondo, come la più ammirata tra le linee aeree e come uno dei migliori posti per lavorare in U.S.A. Performance analoghe sono state conseguite negli ultimi cinque anni.

La filosofia di fondo

Il "sogno" che ha portato alla nascita della Southwest Airlines risale agli anni '60. Al centro della strategia di Herb Kelleher e Rolling King, i soci fondatori, vi era la convinzione che i bisogni del mercato delle rotte brevi non fossero adeguatamente soddisfatti. Le tariffe erano troppo alte, gli orari erano poco convenienti, l'emissione dei biglietti era molto complicata e il tempo necessario per raggiungere l'aeroporto, parcheggiare e salire sull'aereo era troppo lungo. Per i potenziali clienti era molto più comodo viaggiare in auto. Nacque così l'idea di avviare una compagnia aerea specializzata sulle tratte a corto raggio operante nel Texas, con due obiettivi primari:

- * soddisfare i fabbisogni dei clienti che viaggiano su rotte brevi
- * proporre delle tariffe concorrenziali rispetto all'utilizzo della macchina in questi viaggi.

La velocità e la convenienza, quindi, erano fattori critici di successo per affermarsi in questo segmento competitivo.

Nella visione di Herb Kellehr e Rolling King, Southwest Airlines non doveva diventare la "più grande" compagnia aerea o quella con il sistema di linee più esotiche o quella che operava con gli aeromobili più grandi. La loro visione si condensava nello slogan "*la libertà di volare per i nostri clienti*", ovvero una compagnia aerea caratterizzata da un sistema operativo sicuro e di alta qualità, un eccezionale servizio clienti e un posto piacevole in cui lavorare. La compagnia aerea più redditizia che riesce a minimizzare il tempo totale di volo del cliente (compreso il tempo di acquisizione del biglietto e di imbarco) !

"Potete comprare gli aereomobili, potete assumere i piloti, potete vendere i biglietti, ma non potete essere Southwest Airlines perché non potete duplicare la nostra cultura aziendale e lo spirito che la contraddistingue !" ama spesso dire Herb Kellehr, nella sua veste di socio fondatore e attuale amministratore delegato [Freiberg e Freiberg, 1996].

Come rendere operativa e redditizia una strategia di creazione di valore per il cliente

Southwest Airlines ha scelto, quindi, di rivolgersi ai clienti cosiddetti "*road warriors*", vale a dire uomini d'affari che compiono viaggi frequenti su distanze relativamente brevi tra le principali città degli U.S.A. e le più importanti località di provincia (tratte *point-to-point*), senza scali intermedi. Persone, quindi, che desiderano voli frequenti, affidabilità delle partenze e prezzi ragionevoli.

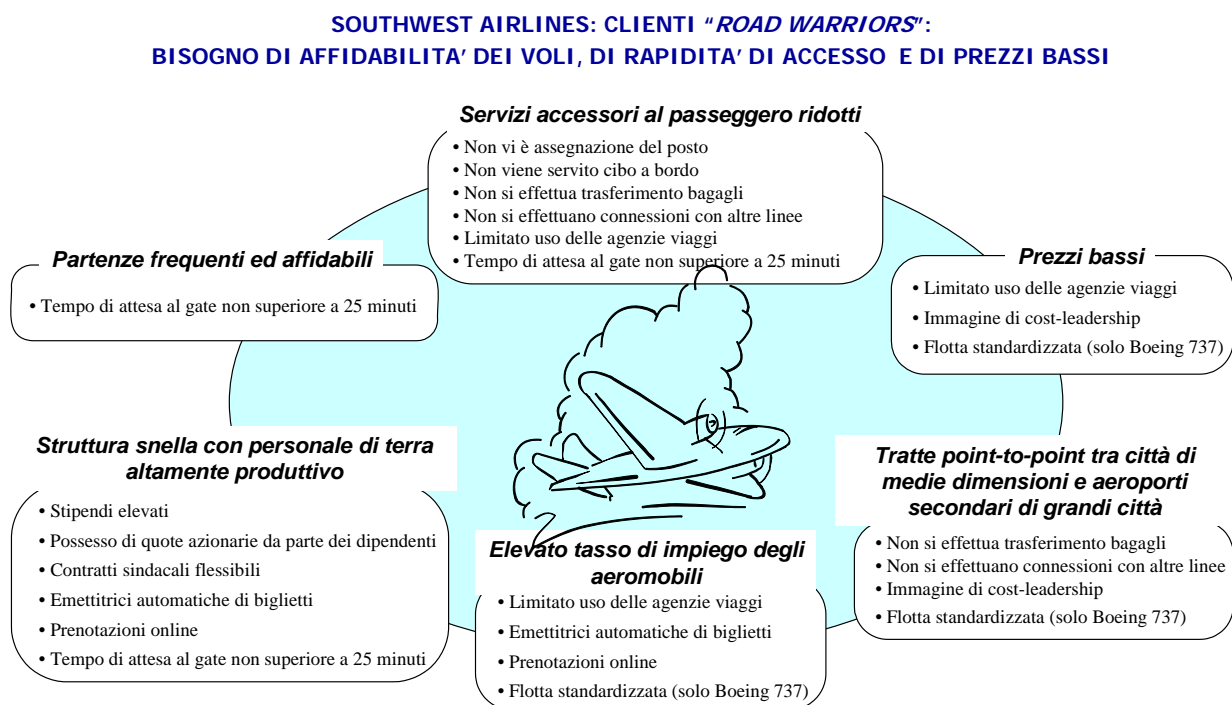


Tavola 4: I principali elementi caratterizzanti il sistema di servizio di Southwest Airlines

In considerazione di questa scelta, il servizio di Southwest Airlines è stato studiato in maniera di fornire ciò che questa fascia di viaggiatori stima più importante. Il sistema tecnico-operativo, quindi, è stato pensato per essere altamente efficiente e produttivo [tavola 4]. In particolare:

- le tratte vengono servite con voli *point-to-point* senza scali intermedi e senza possibilità di trasbordo su altre compagnie aeree. Circa l'80% dei clienti di Southwest Airlines vola nonstop;
- su ogni tratta vengono realizzati, in media, otto voli giornalieri. Anche se Southwest Airlines serve un numero di aeroporti minore rispetto alla concorrenza, la frequenza dei voli sulle tratte servite è la più alta degli U.S.A.;

- il 90% dei voli di Southwest Airlines dura meno di un'ora. L'azienda offre anche voli a lungo raggio ma in numero ridotto e solo come completamento della gamma di servizi;
- la flotta è costituita solo di Boeing 737 in modo da ottimizzare le attività di manutenzione, di programmazione dei voli e di formazione del personale tecnico, nonché di aumentare il tasso di utilizzo degli stessi aeromobili. Mediamente, infatti, ogni aeromobile resta fermo al gate solo 25 minuti, mentre la media di settore è di 40 minuti. La flotta, comunque, è caratterizzata da una bassa età media (tra otto e nove anni) e da un'ottima qualità manutentiva: nessun incidente si è mai verificato in 31 anni di vita. La focalizzazione sul modello Boeing 737 consente a Southwest Airlines di trarre vantaggio anche da bassi costi di acquisto degli aeromobili.

Nella tavola 5 si forniscono i dati riassuntivi della flotta di Southwest Airlines alla fine del mese di Dicembre 2002;

Modello di Boeing 737	Numero di posti per aereo	Numero di aeromobili
200	122	27
300	137	194
500	122	25
700	137	126

Tavola 5: La flotta di Southwest Airlines alla fine del 2002

- gli aeroporti da servire vengono scelti con molta attenzione, sulla base di parametri di efficienza e di convenienza economica. Southwest Airlines preferisce gli aeroporti secondari delle grandi città (ad esempio il Midway di Chicago, il Love Field di Dallas e il Hobby di Houston) e aeroporti di città satellite (ad esempio Baltimore e Burbank). Si tratta di aeroporti meno congestionati, meno costosi e comunque ben serviti dai mezzi di trasporto (taxi, metropolitana, ferrovia, etc.);
- il clienti possono prenotare i posti ma questi ultimi non vengono assegnati e sono lasciati "aperti" ("*every seat, every day*"). Tutti i posti, infatti, sono considerati come posti di prima classe. I biglietti vengono acquistati dai clienti contattando direttamente la società, invece di rivolgersi alle agenzie di viaggio. I clienti, infatti, possono avvalersi del sito web della Southwest Airlines (il 50% del fatturato è conseguito attraverso prenotazioni online), dei distributori automatici negli

aeroporti oppure dei nove centri di prenotazione telefonica presenti sul territorio U.S.A. Il 70% dei biglietti, quindi, è venduto direttamente senza impiego di agenzie di viaggi (nel settore i biglietti venduti direttamente è mediamente solo 15%) e l'80% dei posti è venduto senza il biglietto in forma cartacea (Southwest Airlines si avvale di un servizio che esclude la consegna materiale dei biglietti: ai passeggeri viene soltanto richiesto di far addebitare le prenotazioni sulla loro carta di credito, farsi confermare telefonicamente il numero di biglietto dagli uffici della compagnia, presentare tale numero all'imbarco con un documento di identità e quindi salire a bordo);

- durante il volo non viene servito cibo a bordo, permettendo a Southwest Airlines di rendere più efficienti le operazioni di carico e scarico dell'aeromobile.;
- le tariffe sono le più basse del mercato U.S.A. e per ottenerle non è necessario avvalersi di speciali tariffe weekend. La società, inoltre, non addebita nessuna penalità in caso di cambiamento della prenotazione o in caso di cambiamento del volo;
- il cliente che viaggia almeno 8 volte con Southwest Airlines, infine, riceve un viaggio gratis per qualunque destinazione lui desideri senza restrizioni di tempo. Questo programma "*frequent flyer*" vale anche per i voli acquistati attraverso i partner di Southwest Airlines (Alamo, American Express, Budget, Diners Club, Dollar, Hertz, Hilton, Marriot, MCI WorldCom)

Per i suoi clienti di "corto raggio", Southwest Airlines riesce, quindi, a garantire:

- basse tariffe (il costo per posto-miglia è il più basso del settore e, in certi casi, è pari alla metà del costo per posto-miglia dei concorrenti),
- affidabilità e frequenza dei voli,
- gentilezza dei dipendenti,
- nonché il fatto che il bagaglio venga restituito immediatamente e senza danneggiamenti.

Nella strategia di Southwest Airlines vi è l'obiettivo di creare un elevato livello di fidelizzazione della clientela. Per l'azienda ciò significa fare in modo che i passeggeri concedano alla compagnia almeno tre possibilità di errore, tre opportunità di dimostrare

che ciò che essa è in grado di fornire (affidabilità, voli frequenti su rotte relativamente brevi senza dover per forza passare per un nodo, cortesia del personale e basse tariffe) è più importante di ciò che invece manca. Afferma Colleen Barrett, vicepresidente esecutivo dell'azienda: "*se un cliente vola tre volte con noi è nostro !*".

Southwest Airlines saggia la fedeltà dei suoi clienti grazie all'operato dei suoi dipendenti. Essi seguono da vicino giorno per giorno i propri clienti e creano frequenti occasioni di coinvolgimento della clientela nella vita dell'azienda. Lo stesso management della società incoraggia i 28.000 dipendenti a non perdere mai di vista le esigenze dei clienti e a mantenersi costantemente a contatto con loro pronti a riferire le informazioni raccolte: il servizio al cliente viene erogato dalle persone e non dai computer o dalle macchine.

Ai dipendenti di Southwest Airlines viene rivolta la stessa attenzione, lo stesso rispetto, la stessa cura organizzativa che ci si aspetta essi dedichino all'esterno verso ogni cliente dell'azienda.

Quando tra il 1992 e il 1996 Southwest Airlines ha conseguito per cinque anni consecutivi il premio annuale della soddisfazione del cliente nel settore del trasporto aereo (*The Triple Crown Award*), la direzione ha deciso di scrivere i nomi dei suoi dipendenti all'interno di un aeromobile denominato *Triple Crown One* che oggi viaggia regolarmente sulle linee della società.

La forza lavoro di Southwest Airlines, in effetti, è la più produttiva ed innovativa del settore del trasporto aereo U.S.A.. Sebbene l'81% del personale sia sindacalizzato e riceva gli stipendi più alti del settore, le varie mansioni sono studiate in modo da far sì che i dipendenti possano svolgere lavori diversi in caso di necessità: i piloti, ad esempio, si occupano dei bagagli in caso di possibili ritardi, o gli addetti alla biglietteria puliscono l'aereo per rispettare i tempi. Proprio questo genere di flessibilità, unitamente agli orari, alla scelta delle destinazioni, alle procedure – per esempio l'assenza di numerazione dei posti e l'uso di carte d'imbarco riutilizzabili contraddistinte da un codice colore – permette a Southwest Airlines un numero elevato di passeggeri imbarcati per addetto.

Grazie all'elevata disponibilità degli aeromobili (come visto in precedenza la capacità di utilizzazione dell'aeroplano viene incrementata attraverso operazioni di carico e di scarico effettuate mediamente in venti minuti) e al fatto che la brevità delle rotte non richiede lunghe soste di riposo per l'equipaggio, Southwest Airlines vanta un'utilizzazione dei piloti superiore di circa il 40% rispetto a quella dei principali concorrenti: essi volano, infatti,

mediamente per 70 ore al mese, contro le 50 delle altre linee. Con questa organizzazione, Southwest Airlines riesce a servire il 50% di passeggeri in più per dipendente rispetto alla compagnia aerea che si classifica seconda in questa classifica ed è in grado di gestire i propri aeromobili con una celerità quasi doppia rispetto alla media della concorrenza con meno della metà degli addetti (per 1.000 passeggeri) rispetto alla media della concorrenza.

I dati degli ultimi anni dicono anche che Southwest Airlines ha il più alto indice di fedeltà dei dipendenti nel settore aereo negli USA, al punto che in alcune delle sue unità operative il tasso di rotazione del personale è inferiore al 5% annuo. Oltre la metà dei dipendenti, inoltre, si ritrova fuori dal lavoro per condurre insieme attività di volontariato. Gli stessi dipendenti amano ritrovarsi al di fuori del posto di lavoro per divertirsi insieme. Oltre 2.000 persone (più di 1.000 coppie), circa il 3% dei dipendenti, sono addirittura sposate tra di loro.

Stimolare nei dipendenti un atteggiamento positivo e mantenere una politica della trasparenza e delle "porte aperte" sono ritenute fondamentali dal management di Southwest Airlines: *"Noi cerchiamo persone vere, e non robots, che mettano nel lavoro la loro personalità e il loro senso dell'umorismo !"*.

Presso Southwest Airlines è molto alto anche il livello di delega e di decentramento delle responsabilità. Ai dipendenti che sono a diretto contatto con i clienti, infatti, viene data piena autonomia gestionale. Essi sono invitati a sentire il parere di un supervisore solo in caso di incertezza sulle possibili iniziative individuali nell'interesse dei clienti. In altri termini, ci si aspetta dai dipendenti che agiscano di propria iniziativa e nel caso riferiscano al supervisore solo successivamente.

I principi di base che regolano la gestione delle risorse umane in Southwest Airlines sono così riassumibili:

- riconoscere le differenze fra gli individui,
- identificare il lavoro più adatto ad ogni individuo,
- lavorare per obiettivi,
- assicurarsi che gli obiettivi siano percepiti come raggiungibili,
- adattare il sistema premiante ad ogni individuo,
- collegare i premi ai risultati,
- garantire che il sistema premiante sia equo,

- non mettere in secondo piano il valore del denaro.

Southwest Airlines enfatizza il lavoro in team all'interno dell'organizzazione e la condivisione delle informazioni e delle esperienze. Nella fase di addestramento dei neoassunti si insiste particolarmente sul lavoro di team attraverso esercizi come, ad esempio, quello denominato "*Fiume dei Coccodrilli*". A questo esercizio devono partecipare dipendenti divisi in squadre che, costruito un apposito ponte, cercano di portare sani e salvi tutti i loro compagni sulla riva opposta di un fiume immaginario.

Un team di 300 dipendenti, appartenenti alle 45 unità operative della società, si incontrano periodicamente, in modo del tutto volontario, per:

- analizzare le aree in cui l'azienda sta ottenendo i migliori risultati,
- avviare iniziative per mantenere alto il morale: divertimento, famiglia, atmosfera e sicurezza del lavoro, solo le parole chiave,
- raccogliere i suggerimenti dei dipendenti per migliorare il modo di lavorare: ogni suggerimento riceve una risposta entro trenta giorni,
- avviare iniziative volte a migliorare la cultura aziendale.

Un ultimo aspetto caratterizza la forza lavoro di Southwest Airlines: tutti i dipendenti con oltre un anno di servizio sono azionisti della società in forza di uno specifico programma di partecipazione e di divisione degli utili, che prevede di cedere azioni ai dipendenti come ricompensa per i risultati conseguiti. Oggi i dipendenti detengono circa il 10% del capitale sociale di Southwest Airlines.

Conclusioni

L'analisi del caso Southwest Airlines dimostra come le aziende di servizi debbano ricercare una forte coerenza nel processo che porta dalle scelte strategiche alla strutturazione dei processi aziendali.

Southwest Airlines ha saputo allineare adeguatamente tra loro due fattori critici:

- * il contenuto del servizio: la sua articolazione, le sue caratteristiche e le variabili che ne caratterizzano la qualità degli elementi componenti;
- * le attese e i bisogni della clientela target, vale a dire i "*road warriors*", quali clienti diretti, ma anche i clienti indiretti come le aziende per cui i *road warriors* viaggiano e le

municipalità delle città che hanno visto rivitalizzarsi poli aeroportuali secondari ormai in disuso.

Questa coerenza è stata raggiunta grazie ad un'efficace strutturazione del sistema di erogazione, vale a dire dell'insieme delle attività e dei processi svolti dall'azienda per erogare il servizio e dell'insieme delle attività svolte dal cliente per accedere al servizio stesso.

Sono evidenti le azioni che hanno portato Southwest Airlines ad elevati livelli di affidabilità del servizio e a notevoli risultati economico-finanziari. Utilizzando il modello proposto da Parasuraman, Zeithaml e Berry [1985] si possono evidenziare:

- * la presenza di una valida *leadership* che crede fermamente nel valore del servizio e che è in grado di motivare tutto il personale;
- * la capacità di produrre *prove esaurienti della validità del proprio servizio*. Southwest Airlines è solita organizzare panel con la partecipazione dei clienti più fidelizzati e dei dipendenti di front-line per testare nuove idee di servizio ed evitare precipitosi ed immaturi lanci sul mercato;
- * un'adequata *comunicazione tra il personale*, la condivisione di informazioni e di valori umani e professionali, ed un efficace lavoro di squadra.

Bibliografia

Carù, A., (1996): *Marketing e progettazione dei servizi*. Torino, UTET.

Carù, A.; Cugini, A., (2000): *Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile*. Milano EGEA.

Freiberg, K.; Freiberg, J., (1996): *Nuts ! – Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*. New York, Broadway Books.

Gronroos, C., (1990): *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, Lexington Books. In italiano: *Management e Marketing dei servizi*. Torino, ISEDI, 1994.

Gummesson E., (1987): "Lip Services. A Neglected Area in Service Marketing", *The Journal of Services Marketing*, n° 1.

Heskett J.L.; Sasser jr. W.E.; Schlesinger L.A., (1997): *The Service Profit Chain*. New York, The Free Press. In italiano: *La catena del profitto nei servizi*. Milano, Sperling & Kupfer Ed, 1998.

- Parasuraman A.; Zeithaml V.A.; Berry L.L., (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *The Journal of Marketing*, vol. 49, autumn. In italiano: "Un modello concettuale di qualità dei servizi e suoi riflessi sulla ricerca futura", in *Gestire la qualità nei servizi*, Torino, ISEDI, 1992.
- Reichfeld, F.F.; Sasser jr., W.E., (1990): "Zero Defection: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, september-october.
- Shostack, G.L., (1977): "Breaking Free from Product Marketing", *The Journal of Marketing*, april.