

L'importanza della logica di servizio nelle organizzazioni

di Carlo Clementi

Molte aziende e organizzazioni hanno una idea parziale o incompleta del servizio. Molto spesso si pensa al servizio come un elemento aggiuntivo al prodotto, un elemento di corredo di quest'ultimo, o l'erogazione di una prestazione. Poche aziende si soffermano a valutare le implicazioni e le opportunità di mercato che possono essere generate dall'adozione di una logica di servizio più strategica, ossia ponendo il servizio come elemento centrale nel processo di creazione del valore per il cliente. Basta immaginare per un istante cosa sarebbe stato l'iPhone in assenza della sua immagine, stile e personalità iconiche, o dei servizi musicali, video, messaggistica e applicazioni di supporto. Nella realtà l'iPhone ha rappresentato il mezzo ideale per la fornitura di un pacchetto di servizio integrato.

Soffermiamoci un istante su cosa si intende per servizio. Il Servizio è definito come una attività o un processo che riguarda la gestione del cliente, o di qualcosa ad egli collegato, dove lo stesso cliente è direttamente coinvolto e svolge un ruolo attivo. Esempi di servizio sono ovunque, vanno dall'assistenza medica, al servizio di consulenza finanziaria, dal servizio di manutenzione e fornitura dei componenti, al servizio di comunicazione mobile, etc. Per dare una idea di cosa rappresenta il servizio su scala globale, possiamo affermare che globalmente l'industria dei servizi produce i 2/3 del prodotto interno lordo mondiale, pari a circa \$50 trilioni, articolato in molteplici categorie settoriali quali, servizi di affari e commerciali, comunicazione, costruzione e ingegneria, distribuzione, educazione, ambientali, finanziari, medici e sociali, turistici, di viaggio, di trasporto, ricreativi, culturali, sportivi, etc.

Ma perché le aziende e le organizzazioni dovrebbero porre una attenzione particolare al servizio? La ragione di ciò risiede nel fatto che un approccio strategico al servizio offre alle aziende benefici e vantaggi di estrema importanza. Le aziende più dinamiche a livello mondiale ne sono una chiara evidenza. General Electric, Alphabet, Rolls Royce, Amazon, IBM e altre hanno spostato il centro delle proprie attività aziendali dall'aspetto transattivo, ossia collegato alla fornitura di beni o prodotti, alla creazione di valore per il cliente mediante l'uso del servizio.

I vantaggi competitivi per le aziende o le istituzioni che scelgono di adottare un approccio strategico al servizio sono costituiti da:

- Una migliore redditività aziendale, che in alcuni settori esprime multipli;
- La costituzione di un vantaggio sostenibile e difficilmente imitabile;
- Una migliore relazione con la clientela, che facilita lo sviluppo di un rapporto fiduciario;
- Una superiore attitudine all'innovazione e alla crescita aziendale in modo integrato;
- Una predisposizione alla motivazione e un maggior coinvolgimento del personale.

Sebbene i benefici di un orientamento al servizio siano stati oggettivamente riscontrati, la soggettività con cui le aziende e le organizzazioni intraprendono il processo d'implementazione può comprometterne il buon esito. In modo sempre più frequente i clienti lamentano una bassa o insoddisfacente esperienza di servizio, dovuta a:

- Una scarsa considerazione da parte delle aziende per il servizio, perché non è compreso il potenziale strategico in esso contenuto;
- Un impiego di metodologie inappropriate, spesso derivate da logiche di produzione;
- Crescenti aspettative da parte dei clienti, generate da tendenze demografiche e sociali, dalle nuove dinamiche dei redditi pro-capite, dai differenti orientamenti di acquisto;
- Una maggiore importanza dei fattori intangibili, conoscenze, competenze, processi, relazioni, etc...;
- Una più elevata aspettativa per uso integrato delle innovazioni tecnologiche, funzionali a una migliore esperienza di servizio.

Pertanto, cosa si deve fare per avere un corretto approccio al servizio? Le aziende o le organizzazioni che intendono orientarsi verso un approccio strategico al servizio debbono necessariamente tenere in considerazione gli aspetti caratteristici che lo differenziano dalla sua controparte manifatturiera. Tali aspetti, che vengono identificati nell'intangibilità, inseparabilità, deperibilità, e eterogeneità, richiedono una corretta gestione tramite modelli specificatamente concepiti per le componenti immateriali, come ad esempio le logiche di generazione delle aspettative o di quelle associate agli elementi

percettivi di acquisto o di fruizione del servizio da parte del cliente. A questo si aggiunge che la creazione del “valore in uso” presuppone la co-presenza e la contemporaneità degli aspetti produttivi e erogativi con quelli di fruizione e esperienziali. A tale caratteristica si associano ulteriori due tipicità, rappresentate dall’impossibilità di preservare la capacità di servizio nel tempo, in quanto questa deperisce se non soddisfatta, e la valenza soggettiva della esperienza di servizio, che la rende unica all’interno del quadro percettivo del cliente richiedendo azioni specifiche e mirate.

Le aziende o le organizzazioni che intendono conseguire i benefici, sia in termini economici che relazionali, provenienti da un approccio strategico al servizio, necessitano di considerare alcuni semplici ma fondamentali passaggi:

- 1) Sviluppare una propria metodica interfunzionale, la quale consenta di svolgere le varie attività disciplinari in modo armonizzato;
- 2) Sviluppare il proprio sistema organizzativo che operi in modo olistico, sulla base dei tre pilastri organizzativi quali la cooperazione, la collaborazione e l’integrazione.
- 3) Sviluppare il proprio modello relazionale con la clientela, che consenta l’ottimizzazione reciproca delle fasi pre-, in-, e post- servizio.

La Audentes Consulting è la boutique di consulenza specializzata nella gestione delle risorse immateriali per le aziende e per le istituzioni che perseguono progetti di sviluppo o di crescita. Grazie ad un approccio e una metodica specifica, sviluppata nel corso degli anni, aiutiamo le aziende e le istituzioni a individuare le risorse immateriali da cui poter liberare valore per loro stesse, per i propri dipendenti e per la propria clientela.