

## **Considerazioni sulla prospettiva strategica al servizio**

di Carlo Clementi

La relazione esistente tra servizio, competitività e performance aziendali è ormai chiara e comprovata da numerosi studi e analisi condotte su aziende primarie a livello mondiale. Tuttavia, la diffusione di questo connubio non è altrettanto evidente, specie nell'operato delle aziende con dimensioni più contenute. Ciò ci induce a considerare tale aspetto come una debolezza strutturale. L'incapacità di alcune realtà organizzative di considerare opportunamente la relazione tra processi di crescita e l'adozione di una prospettiva al servizio di natura strategica costituisce un limite al corretto sviluppo organizzativo e aziendale.

Le aziende o le istituzioni che intendono adottare una prospettiva strategica del servizio debbono doverosamente compiere un primo passo di natura concettuale. È di basilare importanza, per tali organizzazioni, prendere coscienza che le risorse necessarie per sostenere una competizione, tendenzialmente sempre più intensa, non sono più quelle sulle quali le stesse normalmente operano, ossia quelle risorse che "contengono" valore. Le risorse che attualmente dimostrano di avere maggiore importanza nel generare valore, indipendentemente dal settore industriale di riferimento, sono quelle tramite le quali le aziende possono modificare altre risorse, ossia quelle capaci di generare valore tramite il loro impiego. Tali risorse rientrano nella definizione di risorse immateriali, poiché sono quelle che derivano direttamente o indirettamente dalla conoscenza. Quest'ultima infatti ha una duplice valenza per l'azienda o l'istituzione che la contiene, da una parte essa opera come risorsa atta a favorire un vantaggio distintivo sostenibile, in quanto rende meno evidenti le caratteristiche di fattori o di processi che altrimenti potrebbero essere imitati da eventuali concorrenti, mentre dall'altra costituisce la piattaforma su cui l'azienda ha la possibilità di strutturare e sviluppare ulteriore conoscenza, nonché la propria proposta di servizio.

Per la caratteristica di essere dinamica e costantemente in sviluppo, la conoscenza non consente, a chi ne dispone, alcuna interruzione o staticità. Le aziende che non sanno impiegare opportunamente tale risorsa, ossia mancano

di fornire al mercato un livello di innovazione, di qualità, di personalizzazione e di integrazione appropriato alle differenti e nuove aspettative della clientela sia in termini di prodotti o di processi, tendono rapidamente a marginalizzarsi. Adottare una prospettiva di servizio consente alle aziende di gettare solide basi per una stabile attività di sviluppo e di innovazione, possibile anche grazie ad una modalità di relazione più consapevole. Abbandonando il rapporto transazionale, ossia legato alla cessione di beni o servizi, la prospettiva di servizio facilita l'adozione di processi relazionali, finalizzati a soddisfare le esigenze del cliente sulla base di attività di comprensione e condivisione delle reciproche finalità. In tale contesto, l'innovazione, quale capacità di rigenerare, creare, integrare, e trasformare generando valore, è strumentale per sostenere il rapporto di reciproco interesse con la clientela, sempre più competente e esigente nel valutare sia i propri partner sia le varie proposte presenti sul mercato.

Adottare una prospettiva strategica al servizio consente all'azienda o all'istituzione di affinare, in modo più consapevole, e valorizzare, in modo più efficace, la propria dotazione di competenze. Tale percorso permette di trasformare progressivamente l'importante bagaglio di conoscenza, esperienza e procedure, da semplici risorse a veri e propri fattori strategici. Questi risultano sempre più importanti per le aziende, specie in periodi di scarsa concessione di credito o di maggiore volatilità nei mercati, in quanto forniscono consistenza e solidità ai progetti che le aziende intendono perseguire. In periodi di congiuntura economica, tuttavia, appaiono indispensabili anche ulteriori abilità quali quelle di recepire in tempo opportuno le tendenze del mercato o di adattarsi a scenari economici e sociali mutevoli. Queste abilità traggono la propria ragion d'essere dalla capacità che l'azienda ha di collaborare. Già nell'Antica Grecia si affermava che una società evoluta è il risultato della reciproca necessità di creazione di valore, soddisfatta tramite il mutuo scambio di servizi. Pertanto, le abilità che permettono una buona collaborazione con i propri partner, con il network di collaboratori o con gli stakeholder consentono, a vari livelli della struttura, di recepire nuove informazioni e conoscenze per migliorare e sostenere un rapporto di lungo termine con i clienti.

Affinché si possa giungere ad una migliore esperienza di servizio per il cliente, finalizzata alla reciproca creazione di valore, occorre considerare che il rapporto collaborativo, legato alla capacità relazionale e operativa di svolgere attività in modo congiunto con altre realtà complementari, deve associarsi alla competenza di natura integrativa, ossia quella necessaria per armonizzare le varie informazioni, le attività e i processi.

Una prospettiva al servizio, che miri a massimizzare l'estrazione di beneficio sia per i clienti che per le aziende, non può esimersi dal considerare gli aspetti di cultura aziendale e di leadership per una adeguata gestione delle risorse umane. È proprio da queste ultime che l'azienda trae le proprie capacità innovative, fonda i propri elementi di conoscenza, e getta le basi per le attività di creazione di valore. Gli aspetti di cultura organizzativa e di stile manageriale sono particolarmente importanti perché consentono di predisporre il contesto infrastrutturale interno all'azienda, essenziale per facilitare una dinamica relazionale basata su impegno, fiducia, dialogo e apprendimento. Tali elementi divengono essenziali per una comunicazione efficace e simmetrica, ossia atta a consentire agli spunti creativi di emergere e concretizzarsi in innovazioni verso i clienti, o per perfezionare nuove competenze mettendole in procedura, così da divenire parte del patrimonio intangibile aziendale.

Evidenze di mercato attestano che le aziende che decidono di orientarsi al servizio in modo strategico lo fanno con la consapevolezza di essere realtà dinamiche, e di voler divenire ancora più performanti. Adottare un simile approccio al miglioramento attesta quanto l'azienda o l'istituzione in questione abbia compreso e rielaborato in merito all'importanza insita nello sviluppare migliori capacità collaborative, di interscambio e di co-creazione con il proprio network. A questo si aggiunge l'esigenza di tali organizzazioni di migliorare la propria capacità di integrazione tra risorse e servizi, in modo da fornire una esperienza di elevato profilo alla propria clientela, oltre a svolgere una parte attiva nel percorso continuativo di sensibilizzazione e cooperazione tra i vari addetti, processi e funzioni aziendali affinché il servizio fornito possa essere sempre più fluido e efficace.

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, consentiamo l'individuazione delle risorse immateriali da cui poter liberare valore per l'azienda, per i propri dipendenti e per la propria clientela.