

## INDAGINE DELPHI #1

### LA CULTURA E LA PERCEZIONE DEL SERVIZIO PER LE IMPRESE, GLI IMPRENDITORI, I PROFESSIONISTI E I PRIVATI

Il primo Delphi AgitaLab ha coinvolto un panel di esperti del mondo automotive e della mobilità per raccogliere le loro opinioni in merito alle modalità di erogazione dei servizi di mobilità e a come queste dovranno evolvere entro il 2010, tenuto conto dei cambiamenti che interessano i clienti e delle nuove soluzioni tecnologiche.

14 gli esperti intervenuti, rappresentanti del comparto automotive e della mobilità.

La conversazione è stata stimolata e condotta dal Pier Luigi del Visco, Direttore del Centro Studi Fleet&Mobility, coadiuvato da Alessandro Palumbo, partner e consulente direzionale di Fleet&Mobility e dell'Istituto Sperimentale di Marketing.

### EVIDENZE

Nell'ambito della mobilità, il cliente tenderà ad aspettarsi e richiedere un servizio di qualità sempre maggiore, attribuendo un grande rilievo al rispetto delle promesse e dei tempi, ad un riconoscimento forte e alla chiarezza informativa.

Al contempo, per le imprese e gli operatori del settore della mobilità sarà necessario studiare e avviare dei processi che facciano della componente relazionale un valore: da privilegiare, quindi, saranno i rapporti one-to-one con il cliente che dovrà essere considerato in quanto persona e non un semplice lead da sfruttare sotto il profilo commerciale. E lo sviluppo tecnologico agirà a supporto di questa evoluzione, puntando i riflettori sulla dimensione umana delle relazioni tra l'impresa e i destinatari dei suoi servizi, siano essi singoli consumatori o altre aziende.

Diretta conseguenza dell'enfasi sulla componente relazionale, se adeguatamente valorizzata, è la possibilità di dare vita a soluzioni personalizzate. I consumatori privati, gli individuals, hanno già sviluppato una certa attitudine ad attendersi e ricevere dei servizi custom, conformi alle loro esigenze perché modellati sulla base delle stesse, ma è probabile che anche le imprese sviluppino negli anni a venire la tendenza a richiedere prodotti e servizi personalizzati, seppur inquadrati negli standard e nelle procedure necessarie a garantire la qualità dei processi di progettazione, produzione e distribuzione del servizio. Standard e procedure che possono, infatti, trovare uno spazio di espressione adeguato anche accanto ad un'elevata personalizzazione e flessibilità nella finalizzazione del servizio, per la piena soddisfazione dei bisogni.

Proprio per garantire la soddisfazione del cliente, nell'ambito dei servizi sarà necessario passare da una logica reattiva alla proattività, recependo e favorendo il cambiamento, anticipando i bisogni della clientela con un'offerta di servizi e/o prodotti legati al momentum. Per anticipare e risolvere le esigenze dei clienti, inoltre, sarà opportuno che, nell'erogazione dei servizi, l'ultimo miglio venga gestito da front-line, composto da persone particolarmente empatiche, anche tramite l'impiego dall'automazione. La necessità di offrire al cliente un'esperienza completa porterà, infatti, sempre più verso la ricerca e l'implementazione di modelli di partnership, nell'ambito dei quali ad assumere un ruolo strategico sarà l'affidabilità degli operatori.

A tutto ciò si aggiungerà l'esigenza di consentire al cliente di accedere al servizio in qualsiasi momento ed in ogni modo, tramite internet, da mobile, da telefono e anche attraverso la presenza fisica, evitando allo stesso tempo, di esercitare sullo stesso una pressione eccessiva ed indebita, attraverso telefonate o email, ad esempio, in quanto ciò potrebbe essere causa della rovina del rapporto tra offerente ed utilizzatore del servizio.

## CONTENUTI

Di seguito sono riportate le affermazioni e le risposte degli esperti con riferimento a ciascuno dei 10 punti approfonditi nel corso del primo Delphi AgitaLab.

### 01. STANDARDIZZAZIONE VERSO APPROCCIO TAILOR MADE

*"La ricerca dell'efficienza spinge verso l'offerta di servizi standardizzati, mentre il cliente ricerca la possibilità di costruire la prestazione su misura per le sue esigenze.*

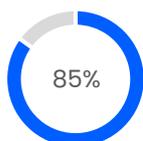
*Rispetto ad oggi, come prevedi che si evolverà l'equilibrio tra le due tendenze nel 2020?"*

#### Il parere degli esperti

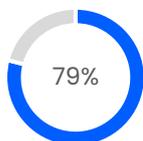
Si propone la necessità di rompere un paradigma oggi dominante nel mondo dei servizi: la reattività nel rispondere alle richieste del cliente si deve trasformare in proattività, intesa come capacità di recepire il cambiamento ed anticipare i bisogni della clientela. Tale via consentirà di offrire un prodotto/servizio in grado di cogliere il momentum. Al contempo sarà opportuno procedere ad una segmentazione dell'offerta sulla base della tipologia del cliente, attuando una distinzione tra business e consumatori, B2B e B2C.

#### GRADO DI ACCORDO

#### AFFERMAZIONE



Nei servizi occorre rompere un paradigma: da reattività a proattività.  
Quindi recepire il cambiamento, anticipare il bisogno e offrire un prodotto/servizio legato al "momentum".



Nei servizi occorrerà sempre più segmentare per tipologia di cliente, per anzianità del prodotto, tra B2C e B2B.

### 02. SODDISFAZIONE DEI BISOGNI VERSO RISPETTO DI STANDARD E PROCEDURE

*L'erogazione del servizio punta alla soddisfazione di un bisogno e/o alla soluzione di un problema, ma consiste anche nel rispetto puntuale di standard e procedure.*

*Rispetto ad oggi, come prevedi si evolverà l'equilibrio tra i due fenomeni nel 2020?"*

### Il parere degli esperti

Secondo alcuni esperti, la qualità, intesa come valore della prestazione ricevuta dal cliente a fronte del prezzo pagato, dovrà posizionarsi su uno standard di alto livello. Tale risultato potrà essere raggiunto attraverso l'ingegnerizzazione dei processi. Altri esperti hanno però preso le distanze da questa visione: l'idea più condivisa è quella che vede gli standard e le procedure, pur nel loro essere necessari a garantire la qualità dei processi di progettazione, produzione e distribuzione del servizio, pienamente coerenti con un elevato grado di personalizzazione, volta al soddisfacimento dei bisogni della clientela, sia essa rappresentata da consumatori privati o da imprese. Individuali, con una maggiore attitudine ad attendere e richiedere la customizzazione del servizio in relazione alle proprie esigenze, ed imprese, atte a sviluppare nel tempo una sempre maggior propensione verso la personalizzazione, in relazione all'accumularsi dell'esperienza circa i servizi richiesti e ricevuti. In quest'ottica, il time saving, la capacità di far risparmiare tempo, diverrà driver delle decisioni d'acquisto, le quali saranno sempre più indipendenti dal costo. In questo contesto, le tecnologie consentirà il palesarsi di nuove opportunità per le imprese, in quanto fattore abilitante l'emergere di nuove esigenze dei clienti.

### 03. GESTIONE AUTOMATIZZATA VERSO UTILIZZO DELLA COMPONENTE UMANA E PERSONALE

*Le tecnologie consentono un'automazione crescente nell'erogazione dei servizi e in generale nelle relazioni col cliente che da questa si generano, limitando la componente umana, personale.*

*Rispetto ad oggi, come prevedi che si evolverà l'equilibrio tra le due tendenze nel 2020?*

### Il parere degli esperti

Gli esperti intervenuti si sono detti concordi circa la necessità di sviluppare un processo che ripunti l'attenzione sul cliente in quanto persona e non solo quale lead, quale opportunità commerciale di business. In quest'ottica, acquisisce rilevanza la dimensione umana, alla base di un rapporto one-to-one tra il cliente ed il fornitore. Tale interazione, in particolare nel B2C, dovrebbe essere semplificata dall'impiego di soluzioni automatizzate; inoltre, l'ultimo miglio, la fase finale del processo, dovrebbe essere affidato ad un front-line composto da persone empatiche e capaci di anticipare e risolvere le esigenze dei clienti. È invece emersa la divisione degli esperti relativamente ad un modello di gestione automatizzata finalizzata alla produttività, seppur nell'obiettivo di garantire la qualità del servizio.

### 04. FORNITORE DEL SERVIZIO VERSO EROGATORE CONCRETO DELLA PRESTAZIONE

*Il fornitore che ha assunto l'obbligo di dare il servizio non sempre è lo stesso che eroga concretamente e operativamente la prestazione. Un esempio è l'auto sostitutiva nel NLT. Ci sono implicazioni di fiducia, reputazione, responsabilità e immagine.*

*Quali implicazioni prevedi dell'evoluzione al 2020 di questo fenomeno, rispetto ad oggi?*

### Il parere degli esperti

Questo è forse il tema che ha riscontrato l'allineamento più diffuso e omogeneo tra gli esperti, segno che il punto è caldo. L'opinione è che la competizione si svolgerà sul piano della customer experience evoluta, ad elevato valore aggiunto, in coerenza però con quello che dovrà essere il contenimento dei costi. L'outsourcing rappresenterà una soluzione necessaria, nella quale giocherà un ruolo chiave la qualità del fornitore, data quella che continuerà ad essere la solidità del legame tra l'utilizzatore del servizio e colui che si occupa dell'erogazione dello stesso. L'affidabilità del partner ed il modello adottato rappresenteranno la chiave per la fornitura di un servizio che sappia essere in linea con l'immagine ed il posizionamento dell'azienda oltre che con le aspettative del cliente, tendenzialmente molto alte e tali da caricare di responsabilità l'impresa. La quasi totalità degli esperti si è detta d'accordo sul fatto che la perseguibilità della loyalty del cliente dipenderà dalla differenziazione del livello di servizio, a sua volta derivante dalla clusterizzazione della clientela.

### 05. AGGREGATORI DI DOMANDA CHE SMISTANO I SERVIZI AD OPERATORI TECNICI

*Si stanno affermando – grazie alle community digitali – degli aggregatori di domanda, che poi non fanno altro che smistare il servizio a loro discrezione ai diversi operatori tecnici. Un esempio è Trivago.*

*Quali implicazioni prevedi dall'evoluzione al 2020 di questo fenomeno, rispetto ad oggi?*

### Il parere degli esperti

Di massima, gli esperti condividono la previsione che aggregatori di domanda di questo tipo si svilupperanno ed evolveranno in molteplici forme, anche grazie alle piattaforme digitali: da ciò dipenderà la possibilità per gli stessi di acquisire un posizionamento rilevante nella customer experience dei clienti. È questo il motivo per cui secondo gli esperti queste forme di intermediazione dovranno trasferire informazioni di qualità elevata e proporre risposte attendibili, ossia corrispondenti a quanto poi il cliente andrà effettivamente a ricevere. Le opinioni divergono, invece, per quanto riguarda l'ipotesi che debbano essere gli attori di vari servizi a realizzare delle forme di aggregazione tali da rendere i singoli prodotti maggiormente appetibili, nell'insieme, e che il web agirà da facilitare in questo senso. Restano delle perplessità sulla volontà e sulla capacità delle imprese di confluire, legandosi maggiormente tra loro e rinunciando, di conseguenza, almeno in parte alla propria indipendenza.

## 06. FASE DI EROGAZIONE E FASE COMMERCIALE

*Nella fase di erogazione di un servizio già acquistato, possono sorgere per il cliente bisogni ulteriori, per i quali egli potrebbe essere disponibile ad acquistare servizi e prestazioni aggiuntive. Questo trasforma la fase di erogazione in una fase anche commerciale.*

*Quali implicazioni prevedi dall'evoluzione al 2020 di questo fenomeno, rispetto ad oggi?*

### Il parere degli esperti

Questa ipotesi ha spinto quasi tutti gli esperti alla prudenza: un'offerta spinta attraverso mail, telefono e altri social media risulta gravosa per il cliente, che tende a ritenerla indebita. Nel complesso, si può venire a creare un sistema di relazioni sgradevole, che rischia di minare in profondità il rapporto tra l'impresa che offre i servizi e colui che ne usufruisce.

## 07. SERVIZIO STAND ALONE O ESPERIENZA COMPLESSIVA CON ALTRI SERVIZI

*Molti servizi, pur acquistati isolatamente, vengono poi fruiti in un'esperienza unica che li integra con altri prodotti e servizi, offerti ed erogati da altri fornitori.*

*Quali implicazioni prevedi dall'evoluzione al 2020 di questo fenomeno, rispetto ad oggi?*

### Il parere degli esperti

Per gli esperti, l'impresa deve occuparsi, oltre che della qualità intrinseca del servizio che offre, anche della qualità complessiva e della capacità del sistema distributivo che lo rende accessibile al cliente. Diformità di opinioni è stata, invece, registrata in merito all'opportunità, da un lato, che la stessa impresa offra una vasta gamma di servizi per molte tipologie di clienti, garantendo quindi al singolo un'esperienza olistica, e dall'altro che l'impresa possa erogare a gruppi di clienti singoli servizi, fruibili poi in maniera integrata con altri servizi offerti da altri attori.

## 08. TEMPESTIVITÀ E CORTESIA VERSO EFFICACIA DEL SERVIZIO

*L'erogazione di un servizio risponde a determinati requisiti (quali tempestività e cortesia), ma deve comunque essere efficace (ossia puntare alla soddisfazione del bisogno e alla soluzione del problema).*

*Rispetto ad oggi, come prevedi si evolveranno le due dimensioni nel 2020?*

### Il parere degli esperti

È necessario porre il cliente nella condizione di poter accedere al servizio in qualsiasi modo: da un dispositivo mobile, da un tablet o da uno smartphone o, ancora, dal

telefono. Contestualmente, è d'obbligo prevedere la possibilità di realizzare un incontro fisico, face-to-face.

#### 09. LIVELLO DI SODDISFAZIONE TRASPARENTE CON TECNOLOGIE DIGITALI E SOCIAL MEDIA

*Le tecnologie digitali e i social media fanno emergere sempre più il livello di soddisfazione verso il servizio. Di più, il feedback tende a essere sempre più contestuale all'erogazione stessa del servizio, piuttosto che procrastinato nel tempo.*

*Quali implicazioni prevedi dall'evoluzione al 2020 di questo fenomeno, rispetto ad oggi?*

##### Il parere degli esperti

In futuro il cliente punterà sempre più all'eccellenza, elevandola a metro di misura della prestazione ricevuta. Tutti gli esperti intervenuti al Delphi AgitaLab si aspettano un cliente sempre più esigente, propenso a richiedere un servizio di qualità sempre più alta, basato sul rispetto delle promesse e del tempo, oltre che su un riconoscimento forte e su informazioni chiare.

#### 10. PROFILAZIONE DEL CLIENTE TRAMITE L'ARCHIVIAZIONE DELLE PRESTAZIONI

*L'archiviazione delle prestazioni passate consente di profilare le modalità in cui il cliente ricerca e utilizza il servizio. Questo consente da un lato di affinare e velocizzare l'erogazione della prestazione, ma rischia di essere un vincolo rispetto a esigenze nuove e particolari.*

*Quali implicazioni prevedi dall'evoluzione al 2020 di questo fenomeno, rispetto ad oggi?*

##### Il parere degli esperti

È indispensabile mappare e classificare il cliente in base alle sue abitudini di ricerca e fruizione del servizio in modo tale da tarare l'offerta sulle sue reali aspettative. C'è quindi consapevolezza circa il fatto che il nuovo processo d'acquisto è meno unidirezionale e più random. Secondo gli esperti, inoltre, occorrerà tenere sotto controllo l'evoluzione delle aspettative a cui dovrà corrispondere una parallela evoluzione del servizio offerto.