

La cultura e la percezione del servizio

Venerdì 5 febbraio 2016
Roma – Auditorium Toyota

14 esperti del settore automotive
hanno formulato le loro previsioni in un'indagine
promossa da AgitaLab e curata dal Centro Studi Fleet&Mobility

LE PRINCIPALI EVIDENZE

Nei servizi occorre rompere un paradigma: passare dalla reattività alla proattività. È indispensabile quindi recepire il cambiamento, anticipare il bisogno e offrire un prodotto/servizio legato al *momentum*.

Il cliente vorrà un servizio sempre più di alta qualità, i cui fondamenti sono il rispetto delle promesse e dei tempi, un riconoscimento forte e delle informazioni chiare.

Occorre avviare un processo che riporti il cliente a essere per l'impresa una persona, non un lead da sfruttare commercialmente, recuperando un rapporto one-to-one.

La centralità e l'umanità delle relazioni nei servizi sono destinate ad aumentare nei prossimi anni, nonostante la tecnologia, anzi proprio grazie ad essa.

L'ondata di tecnologia applicata alle relazioni non impedirà, anzi favorirà il recupero della dimensione umana nelle relazioni tra l'impresa e i destinatari dei suoi servizi, siano essi consumatori singoli o altre aziende.

Certo, i consumatori privati (*individuals*, come

vengono definiti) sono già oggi più avvezzi ad aspettarsi e ricevere un servizio ritagliato su misura per le loro esigenze. Ma anche le imprese pretenderanno nei prossimi anni prodotti e servizi sempre più personalizzati, pur nel rispetto degli standard e delle procedure. Che possono convivere benissimo con un elevato livello di flessibilità nella finalizzazione del servizio.

Nel servizio, l'ultimo miglio deve essere gestito dai *front-liner*, persone empatiche e capaci di anticipare e risolvere le esigenze del cliente, anche con l'aiuto dell'automazione.

La necessità di offrire al cliente un'esperienza completa spingerà verso modelli di partnership, in cui l'affidabilità degli operatori sarà la chiave del successo.

Mentre da un lato bisognerà mettere il cliente in condizioni di accedere al servizio in ogni momento e in qualsiasi modo (internet, smartphone, mobile, telefono e anche attraverso la presenza fisica), si dovrà evitare una pressione eccessiva e indebita (attraverso telefonate e email), perché questo potrebbe facilmente minare il rapporto tra chi offre il servizio e chi lo utilizza.

LE PREVISIONI DEGLI ESPERTI

1. Standardizzazione verso approccio taylor 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.

Gli esperti convergono sulla necessità di rompere un paradigma che oggi domina nei servizi. Non basta più essere reattivi alle richieste del cliente, ma occorre diventare proattivi, ossia recepire il cambiamento e anticipare i loro bisogni. Solo così sarà possibile offrire un prodotto/servizio in grado di cogliere il 'momentum'.

Per corollario, bisognerà nei prossimi anni segmentare l'offerta, senz'altro in base alla tipologia di cliente, distinguendo ad esempio tra business (B2B) e consumatori (B2C).

2. 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.

Molti esperti concordano che la qualità – intesa come valore della prestazione ricevuta dal cliente a fronte del prezzo pagato – dovrà essere rispondente a degli standard livellati verso l'alto. E questo si potrà ottenere attraverso l'ingegnerizzazione dei processi. Tuttavia, alcuni hanno preso le distanze da questa previsione. Infatti, ben più condivisa appare l'idea che standard e procedure, pur necessari a garantire la qualità dei processi di progettazione, produzione e distribuzione del servizio, possano convivere con un'elevata personalizzazione, che sia diretta a soddisfare i bisogni.

Su questo punto gli esperti hanno anche segnalato che, pur essendo i consumatori, gli individuals, molto più avvezzi al modello di offerta basato sulla personalizzazione, anche i clienti corporate, le imprese, pretenderanno prodotti e servizi sempre più personalizzati, pur rispettando standard e procedure di erogazione.

C'è una diffusa aspettativa che proprio il comparto B2B alzi le sue aspettative, man mano

che accumula esperienza dei servizi richiesti e ricevuti. Il costo diventerà un parametro meno decisivo nelle scelte di acquisto, che invece saranno orientate sempre più dalla capacità di far risparmiare tempo (time saving).

Secondo gli esperti sarà proprio la tecnologia (e non solo quella informatica, IT) a far emergere nuove esigenze per i clienti e parallelamente ad aprire nuove opportunità per le imprese.

3. 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.

Gli esperti hanno unanimemente affermato che è necessario un processo che riporti il cliente al centro come persona, non solo come lead, ossia un'opportunità commerciale di business.

Un'ampia aggregazione è stata raggiunta anche sulla necessità di recuperare la dimensione umana (one-to-one) nel rapporto cliente-fornitore. Quasi tutti hanno concordato sul fatto che la tendenza verso l'automazione dovrà semplificare l'interazione tra impresa e cliente, nel B2C, e che comunque l'ultima fase (ultimo miglio) dovrebbe sempre essere affidato a un front-line composto da persone empatiche e capaci di anticipare e risolvere le esigenze dei clienti. Tutto il processo dovrà essere finalizzato a generare fiducia da parte del cliente.

Infatti, su un modello di gestione automatizzata finalizzata alla produttività (seppur garantendo la qualità del servizio) gli esperti si sono divisi.

4. 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.

Questo è forse il tema che ha riscontrato l'allineamento più diffuso e omogeneo tra gli esperti, segno che il punto è caldo.

La competizione si farà sul piano della customer experience evoluta, ad elevato valore aggiunto, che dovrà però fare i conti con la necessità di contenere i costi.

Pertanto, sarà ineludibile il ricorso all'outsourcing, dove entra in gioco la qualità del fornitore, poiché il legame tra l'utilizzatore del servizio e chi lo eroga resterà forte. Dunque, l'affidabilità dei partner e il modello adottato saranno la chiave per offrire un servizio in linea con il posizionamento/immagine dell'azienda e con le aspettative del cliente, che saranno molto alte e caricheranno di responsabilità l'impresa.

Quasi tutti gli esperti convengono che la loyalty del cliente sarà perseguibile attraverso una differenziazione del livello di servizio, frutto della clusterizzazione della clientela.

5. 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.

La previsione che questi aggregatori di domanda si svilupperanno e si evolveranno in molteplici forme, anche grazie alle piattaforme digitali, è piuttosto condivisa. Ciò farà acquisire loro un posizionamento importante nella customer experience del cliente.

Proprio per questo, la quasi totalità degli esperti concorda che queste forme di intermediazione dovranno trasferire informazioni di qualità elevata e proporre risposte attendibili, ossia corrispondenti a quanto poi effettivamente il cliente riceverà.

Invece le opinioni degli esperti si dividono sull'ipotesi che siano gli attori di vari servizi ad aggregarsi tra loro per rendere i singoli prodotti più appetibili, nell'insieme, e che il web agirà da facilitatore in questo senso.

Evidentemente, restano perplessità sulla volontà/capacità delle imprese di confluire, legandosi di più tra loro e dunque rinunciando in parte alla singola indipendenza.

6. 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.

Questa ipotesi ha spinto quasi tutti gli esperti a un richiamo alla prudenza. L'offerta spinta, verso chiunque entri in contatto con l'organizzazione, porta normalmente a esercitare pressioni attraverso le mail, il telefono e gli altri social media, che risultano gravose per il cliente e vengono da questi ritenute indebite.

Il risultato complessivo porta a creare un sistema di relazioni sgradevole, che rischia di minare in profondità il rapporto tra chi offre i servizi e chi ne usufruisce.

7. 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.

Gli esperti convengono sulla necessità che l'impresa debba curare – oltre alla qualità intrinseca del servizio che offre – anche la qualità complessiva e la capacità del sistema distributivo che lo rende accessibile al cliente.

Si registra invece una divisione tra chi ritiene che l'esperienza olistica debba essere servita al cliente dalla stessa azienda, che offre dunque una vasta gamma di servizi per tutti i tipi di clienti, e altri che evidentemente non vedono questa relazione e pensano che un'impresa possa offrire singoli servizi a gruppi di clienti, che poi vengono fruiti in maniera integrata con servizi offerti da altri.

8. 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).

Su questo non ci sono dubbi. Occorre mettere il cliente nella condizione di poter accedere al servizio in qualsiasi modo: che sia un dispositivo mobile, un tablet, ovvero uno smartphone o anche il telefono. Senza assolutamente escludere la possibilità di un incontro fisico, person-to-person.

9. 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.

Sul fatto che il cliente domani sarà tarato sull'eccellenza non ci sono dubbi tra gli esperti. In dettaglio, tutti, ma proprio tutti, si aspettano un cliente esigente, che vorrà un servizio sempre più di alta qualità, i cui fondamenti sono il rispetto delle promesse e dei tempi, oltre a un riconoscimento forte e a 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.

Pure su quest'ultimo punto gli esperti si trovano sostanzialmente d'accordo, affermando che è indispensabile tarare l'offerta sulle reali aspettative del cliente, che dunque va mappato e classificato, secondo le sue abitudini di fruizione del servizio e – prima ancora – secondo le abitudini di ricerca dello stesso. Evidentemente, c'è consapevolezza che il nuovo processo d'acquisto è meno unidirezionale e più random.

Gli esperti avvertono anche che occorrerà tenere costantemente sotto controllo l'evoluzione delle aspettative, cui dovrà corrispondere una parallela evoluzione del servizio offerto.

LA METODOLOGIA

E' stata utilizzata una **variante della metodologia Delphi**, che consiste nel coinvolgere un ristretto e qualificato numero di esperti intorno a un tema, formulando dei quesiti circa la sua evoluzione e stimolandoli a esprimere risposte individuali, che vengono poi sottoposte al vaglio di ciascuno in forma anonima, in modo che il livello di validazione di ogni risposta sia determinata dal suo contenuto, indipendentemente da chi l'ha espressa. Questo percorso punta a selezionare le

ipotesi di futuro più condivise dal gruppo di esperti.

Nel corso dell'incontro, ciascun esperto ha ricevuto un primo questionario con una sola domanda (i questionari erano 10 e tutti diversi), su cui esprimere le proprie valutazioni in chiave previsionale, di cambiamento.

Sulla base delle affermazioni estratte dal primo questionario, Fleet&Mobility ha preparato un secondo questionario, in forma anonima, su cui per ogni affermazione ciascun esperto ha espresso un giudizio di accordo/disaccordo.

GLI ESPERTI

Marc Aguetta	Gi.Pa.
Fabrizio Campione	Arval
Alberto Da Silva	Dekra
Benito De Filippis	Mercedes-Benz
Francesco Del Pizzo	Telepass
Eros De Stefani	Agenzia Italia
Fabrizio Guidi	AsConAuto
Matteo Marzotto	AgitaLab
Paolo Moroni	Toyota
Gianpiero Mosca	Aon Re Trust Broker
Diego Pisa	Teleperformance
Luigi Senesi	Agos
Gian Franco Soranna	Federauto
Tommaso Tommasi	InterautoNews

IL PROGETTO

Il settore automotive sta andando incontro a sostanziali modifiche guidate soprattutto dalle nuove tecnologie. **AgitaLab** (laboratorio dedicato alla ricerca e sviluppo di servizi innovativi in ambito automotive, flotte e mobilità promosso da Agenzia Italia) intende accompagnare il cambiamento sostenendo l'attività di ricerca e riflessione culturale nel campo della mobilità.

Con il supporto del **Centro Studi Fleet&Mobility**, è stato definito un percorso di indagini che coinvolge gli operatori, i clienti finali e in genere gli stakeholder autorevoli del comparto dell'auto e della mobilità.