L'innovazione del servizio

Giorgio Merli*

Il servizio è attualmente considerato una importante leva competitiva, sia nei prodotti 'commodity' sia in quelli innovativi. In alcuni settori è diventato di fatto l'unica vera leva di innovazione percepibile dal cliente. Per alcuni segmenti di mercato è il 'canale' che più di ogni altro riesce a veicolare la vendita dei prodotti. Anche nel settore dei servizi si è alla continua ricerca di un servizio più innovativo. Ma cosa significa esattamente 'Innovare il servizio' nel B2C, nel B2B e nel settore dei Servizi? E quali opportunità esistono a riguardo?

In tutti i settori industriali, dal mondo Consumer*(B2C)* al Business to Business *(B2B)*, al Business dei servizi stessi, le aziende stanno cercando di migliorare i loro servizi, ma soprattutto di innovarli. Nel mondo dei prodotti di consumo (B2C), si tratta di fatto di aumentare fortemente la dimensione del servizio a supporto della loro fornitura, sino al punto di farlo diventare il modo con cui vendere i prodotti stessi. Si pensi a tal riguardo alla vendita delle auto attraverso il servizio 'flotta gestita' o a quello degli *smartphone* venduti attraverso abbonamenti telefonici. Nel mondo dei prodotti industriali (B2B) si sta invece passando a una logica di affitto del macchinario, o comunque di *project financing*, o di gestione diretta degli impianti forniti all'utilizzatore. Nel mondo dei servizi si tratta di offrire servizi 'autogestiti' o molto più integrati.

Il modo con cui concepire tali sviluppi e innovazioni va affrontato in modo strategicamente consapevole e mirato, dati i non indifferenti cambiamenti necessari nel marketing, nell'organizzazione e nella cultura aziendale.

Un modo per farlo è quello esaminare il cosa significa innovare l'offerta di servizio, attraverso una ulteriore segmentazione delle tre tipologie base di scenario di business citate (prodotti B2C, prodotti B2B, servizi) in tre target/segmenti di mercato:

- il prodotto/servizio *"commodity"*
- il prodotto/servizio fornito *"in service"*
- il prodotto/servizio *"premium price"*.

Lo sviluppo del servizio nei prodotti B2C

Nel B2C, quando si tratta di un prodotto 'commodity' (prodotto standard non significativamente differenziato dalla concorrenza) il miglioramento e l'innovazione del servizio vanno

Fig A. Sviluppo del servizio nel B2C

** Giorgio Merli, autore di numerosi libri sul Management (pubblicati anche negli USA), è Key note speaker in importanti eventi internazionali. Già Country Leader di IBM Business Consulting Services e CEO di PWCC, VP di Solving Efeso International.*

ricercati nelle sue dimensioni intrinsecamente necessarie e cioè: la disponibilità (fisica locale o via WEB),
l'affidabilità nelle consegne/reperibilità, l'assistenza commerciale tecnica capillare (fisica, call center o WEB) ecc.
Siamo sicuramente oggi nel campo dominato dai Call Center automatizzati o del servizio via WEB.
Nel B2C, nel segmento prodotto fornito *in service/prodotto servitizzato*, (cioè quello delle flotte gestite) l'innovazione del servizio va ricercata nelle dimensioni di *pay per use* (possibilità di usare il prodotto/servizio secondo le necessità e pagare a consumo, non su base fissa) e nella dimensione *self customization,* supporto tecnico-professionale, self service operativo, ecc.
Ciò significa fornire la possibilità ai clienti di usufruire della funzione del proprio prodotto in modo auto-gestito ma possibilmente anche in modo auto-personalizzabile, quale ad esempio la possibilità di cambio delle modalità di fruizione dell'auto in service, di personalizzazione dei prodotti acquistati via web (come già da tempo fatto dalla DELL per la vendita dei suoi pc o dalla Nike per le scarpe personalizzabili).
Siamo nel mondo del *Service Self Management* e della *Prosumership*, cioè della possibilità da parte dei clienti di essere proattivi nella definizione delle specifiche del prodotto a loro destinato *(self-engineered)*.
Nel B2C segmento *Premium price* l'innovazione del servizio va ricercata invece nei Servizi Integrati/Full Service (ad esempio il servizio *Concierge* per gli acquirenti di auto di lusso), in Servizi innovativi (ad esempio la possibilità di cambiare l'auto in *rent a car* nel fine settimana), nei servizi ad alto valore percepito (ad esempio la possibilità di accedere a club esclusivi), nel *Customer care* personalizzato (attenzioni continuative e personalizzate nei contatti necessari e non). Siamo nel mondo dei *Customized Value Services.*

Lo sviluppo del servizio nei prodotti B2B

Nel B2B con un prodotto commodity, potenziare il servizio come leva competitiva significa saper essere totalmente affidabili nei fattori attesi dal cliente nelle dimensioni servizio del prodotto a lui destinato, e cioè:

- totale conformità/compliance alle specifiche contrattuali e comunque alle aspettative;
- elevato livello di affidabilità nelle consegne;
- completo supporto di assistenza tecnica;
- elevata reattività.

Siamo nel mondo della facile accessibilità da parte del cliente ai nostri supporti/servizi con numeri telefonici e/o accessi web dedicati.

Fig B. Sviluppo del Servizio nel B2B

Nel B2B di un prodotto da vendere attraverso la sua servitizzazione, l'innovazione del servizio va ricercata nelle sue dimensioni di valore aggiunto percepibile/valorizzabile dal cliente. Si tratta di attivare/potenziare ad esempio:

- la capacità di assistenza e supporto tecnico, di co-design e/o di co-engineering;
- la possibilità di *self-delivery* e/o di *self-customization* da parte del cliente;
- la fornitura di un servizio continuo e personalizzato di informazioni mirate;
- l'offerta di servizi finanziari a sostegno delle proprie forniture;
- l'offerta di possibile *outsourcing* di attività da parte del cliente.

Siamo nel mondo della gestione *one to one* del cliente *con key accounts* fortemente orientati alla soddisfazione del cliente e proattivi su valori reali per lui.
Nel B2B di prodotti *premium price,* la parola chiave per fornire servizi ad alta valenza competitiva è l'Innovazione. È in quest'area che prendono corpo le strategie di *Surpetition*, cioè di capacità di liberarsi dalla competizione degli altri player fornendo servizi innovativi che altri non sanno (ancora) fornire.
Si tratta di proporre e fornire:

- servizi integrati e innovativi che vanno al di là della specifica fornitura;
- capacità co-innovazione/partnership;
- fornitura di servizi di monitoraggio delle proprie attrezzature presso il cliente;
- fornitura di sistemi di gestione esterna ma integrata delle proprie attrezzature (garanzia di funzionamento di quanto fornito con gestione diretta dall'esterno).

Siamo nel mondo dei servizi customizzati e gestiti dal fornitore, dove di fatto si passa dalla fornitura del prodotto alla fornitura della sua funzione nel tempo.

Lo sviluppo del servizio nel Business dei servizi

Nei servizi commodity, analogamente a quanto richiesto dai prodotti commodity, si tratta di garantire quanto previsto e atteso, ad esempio:

- possibilità di utilizzo diretto di tali servizi via web;
- velocità/affidabilità nella loro erogazione;
- facilità di accesso/fruizione/uso;
- assistenza tecnica veloce e affidabile.

Siamo nel mondo dei call center e dei supporti web.

Fig C. Sviluppo del servizio nel settore "Servizi"

Nei servizi servitizzati, a parte l'apparente sovrapposizione dei due concetti, si tratta fornire al cliente la possibilità di:

- personalizzarsi il proprio servizio (ad esempio la configurazione di un conto corrente o di una polizza assicurativa);
- usufruire di consulenza specialistica/professionale competente o addirittura di advisor dedicati;
- potersi gestire in autonomia il servizio a lui dedicato (fruizione diretta personalizzata ad esempio di *rent a car*).

Siamo nel mondo dei *Self Customized and Managed Services.*

Nei Servizi *Premium Price* la parola chiave è ovviamente quella dell'Innovazione (elevato valore percepito).
Si tratta di fornire al cliente:

- servizi integrati con formule innovative;
- servizi innovativi in se stessi;
- servizi ad alto valore percepito (ad esempio il servizio *Concierge*);
- Customer care di alto livello/qualità (qualità che superi le aspettative, la cosiddetta Qualità Positiva);
- far vivere al cliente non solamente un servizio ma 'un'esperienza' di elevata soddisfazione.

Siamo nel mondo degli *High Value Services*, ma soprattutto della dimensione super-soft del servizio: *l'experience*

L'importanza del modello di business e della sua organizzazione

Una volta individuato il servizio aggiuntivo che si vuole offrire al cliente, occorre procedere a una sua 'profilazione' da mettere in confronto con quella dei concorrenti (ad esempio attraverso la metodologia 'Oceano Blu') per verificarne il valore percepibile. Successivamente occorre individuare le *capability* chiave per fornirlo in modo adeguato. Esse riguardano capacità tecniche, di sistemi, ma soprattutto di organizzazione e processi necessari. Occorre cioè progettare il modello di business e l'organizzazione operativa per dar corpo a tale nuovo servizio. Un passaggio chiave, spesso critico, è quello del cambiamento della cultura aziendale a riguardo. Non è ad esempio facile passare da una cultura *Product-out* (facciamo dei prodotti e vediamo come venderli) ad una cultura *Market in* (cerchiamo di capire cosa serve/può servire al cliente e forniamoli il servizio che può garantirgli tale funzione). Ma è proprio su questo percorso che è in atto una nuova selezione competitiva delle aziende.