

Il servizio a supporto del prodotto: vantaggi e difficoltà

di Erika Leonardi

Prodotti e servizi non sono più considerati due mondi distinti. È una grande rivoluzione che ha portato al successo chi ha saputo cavalcare quest'onda in modo tempestivo e con metodo. Analizziamo questo fenomeno.

Non prodotto, ma soluzione

Il cliente non vuole comprare un bene: è soddisfatto quando riceve la "soluzione" alle sue esigenze. È un consistente cambiamento di paradigma. Il cliente non vuole meno prodotto, si aspetta altro: essere supportato nelle scelte e nelle decisioni, utilizzare il massimo potenziale del prodotto, avere aiuto nel caso di difficoltà, ampliare le conoscenze,...

Questo risultato è raggiunto da un mix di prodotto e servizi. Il cliente, in particolare quello B2B, ha bisogno di utilizzare il prodotto per i suoi fini, con sue modalità, in circostanze specifiche, con livelli di prestazione sempre più spinti. Per ottenere ciò l'azienda fornitrice può venirgli in soccorso fornendo anche servizi che spaziano dalla consegna corretta e puntuale (aspetto scontato) all'assistenza all'uso, al supporto, alla formazione, al *self-service* delle informazioni, all'arricchimento di conoscenze... Il prodotto viene visto come il mezzo per permettere al cliente di raggiungere nuove performance: è una sorta di *frozen service*. Possiamo quindi parlare di un "pacchetto": il cuore rimane il prodotto, che viene valorizzato dai servizi a contorno. I vantaggi sono a due livelli: economico, per nuovi flussi di cassa; di marketing, grazie alla differenziazione nelle proposte.

La natura del servizio

Le aziende manifatturiere hanno da sempre gestito servizi:

- compresi nel prodotto: marketing, vendita, consegna, fatturazione;
- interni: trasferimento di dati e informazioni fra funzioni (da marketing a progettazione, da progettazione a produzione, ecc.).

È utile quindi mettere in chiaro i punti di forza e le criticità del servizio. Non è certo l'immaterialità la connotazione primaria. Pensiamo ad esempio alla ristorazione: necessita di una componente materiale!

La caratterizzazione risiede nella interazione fra due soggetti: l'azienda erogatrice e il cliente. Ciò significa che alla componente tecnica, fondamentale, occorre aggiungere quella relazionale. Altro aspetto chiave riguarda il giudizio: è soggettivo. Inoltre l'interazione comporta l'uso del tempo del cliente, che è presente e partecipe.



La sfida: un nuovo approccio manageriale

L'azienda abituata a produrre beni tangibili, quando vuole investire sui servizi, è chiamata ad acquisire altre logiche: la contestualità fra produzione e consumo, la cura delle relazioni. Vengono inoltre a mancare riferimenti oggettivi: il prodotto è definito da indicatori (grandezza, spessore, colore, peso, ...), il servizio invece è interazione. Non è più sufficiente mirare a "zero difetti", ma bisogna anche governare il fattore tempo (ritardi, ripetizioni, slittamenti, ...). Alla gestione delle non-conformità, si deve associare la gestione dei disservizi. Pertanto oltre alla progettazione manifatturiera si deve provvedere anche alla progettazione del servizio, che utilizza metodi e strumenti differenti.

Cambia la proiezione dell'azienda. Il passaggio da "soggetto che vende beni" a "soggetto che vende prodotti & servizi" avviene attraverso una serie di passi che mettono le basi per dare maggiore valore al cliente: potenziare la relazione con il cliente e introdurre innovazioni interne sulle competenze e nei processi.

Secondo questa visione, l'impegno sul binomio "Prodotto & Servizi" deve far parte della strategia aziendale e tutte le funzioni risultano coinvolte.

Quali servizi

Richard Normann propone il *Customer Based Management*, ovvero: abbinamento al prodotto di servizi, ricostruiti sulla base dell'esperienza che il cliente ha con il prodotto, dopo averlo ricevuto in azienda. Per avviarsi lungo questo percorso, ci fornisce indicazioni chiare e molto incisive: "Occorre essere pronti a mettere in atto un cambiamento radicale del paradigma industriale. Indicazioni: non più flusso di materiali che termina con il cliente, ma flusso che parte dal cliente e si dirige verso l'azienda. La prospettiva si ribalta: da interno-esterno a esterno-interno". È un percorso guidato dal cliente: se in passato la soddisfazione originava dal *core business*, oggi è fortemente influenzata dalla relazione fra azienda e cliente. La ricetta base è "stare vicino al cliente", per comprendere cosa apprezza, cosa rifiuta, cosa ha per lui valore. In altri termini: tenere presente che così come un prodotto ha un ciclo di vita, anche la relazione ha un suo ciclo e va tenuta viva.

Conclusioni

Sottovalutare l'importanza del servizio come strumento di valore aggiunto al prodotto, può portare a conseguenze nefaste. Sempre Richard Normann: "Se non vi prendete cura dei vostri clienti, lo farà qualcun altro!"

Erika Leonardi

Consulente, formatore, scrittore.

Membro della CT/UNI "Gestione per la qualità e tecniche di supporto".
www.erikaleonardi.it



THE SERVICE TO SUPPORT THE PRODUCT: ADVANTAGES AND DIFFICULTIES

Products and services are no longer considered two separate worlds. The customer does not want to buy a good: he is satisfied when he receives the "solution" to his needs. The customer does not want less product. He expects to be supported in choices and decisions and to be helped in case of need. This result is achieved by a mix of product and services. The customer needs to use the product for his purposes. The supplier can help him by providing services ranging from correct and timely delivery to assistance, use, support, training, enrichment of knowledge. The product is seen as the means for the customer to reach new performances: it is a sort of "frozen service". We can therefore speak of a "package": the heart remains the product, which is enhanced by the contour services. The advantages are on two levels: economic, for new cash flows, and marketing, thanks to the differentiation in the proposals. You can find more details in this article.