

La Servitization, frontiera di trasformazione del mondo dei servizi

Il caso Leroy Merlin

nella testimonianza dell'azienda presso CUOA Business School

22 marzo 2018

Beatrice Castellani

Consultant di JMAC Europe S.p.A. – Divisione Monozukuri

1

Il testo che segue è la raccolta della testimonianza resa dal dott. Marco Ravagnati di Leroy Merlin presso CUOA Business School in occasione di un incontro tenutosi il 15 marzo 2018 e organizzato per aziende che operano nel mondo dei servizi, sul tema della trasformazione che si sta determinando nell'era delle tecnologie e dell'informazione digitale.

Lo scenario e la servitizzazione

Il tema della tecnologia e soprattutto della digitalizzazione pervasiva nella nostra società coinvolge oggi e coinvolgerà progressivamente anche il nostro modo di fare azienda, a partire dalla relazione con i clienti. Essere "cliente-centrici" è sempre più reale. Il cliente sta esercitando un ruolo forte e sempre più attivo nel progetto per il quale acquista il prodotto/servizio, in tutti i settori dell'economia. Questo perché la tecnologia sta trasformando anzitutto la società, di cui tutti noi siamo parte e all'interno della quale stiamo in prima persona cambiando come utilizzatori, fruitori, clienti.

Come azienda, se fino a poco tempo fa potevamo permetterci di avere un ruolo direttivo e di comunicazione unidirezionale con il cliente, oggi questo non è più vero: la conversazione con il cliente è fatta di scambi e di un'esperienza del cliente che deve far nascere in lui il desiderio di replica.

La servitizzazione dell'economia è una tendenza ormai indiscussa, che parte da questo scenario di aumento delle aspettative, di maggiore conoscenza del mercato e alterazione dei rapporti di forza anche nel mondo B2B, con conseguente calo della marginalità, una sensibile difficoltà di trovare percorsi di differenziazione del prodotto, che rendono sempre più difficile promuovere il valore attraverso i processi per portarlo sino ai clienti. Le aziende cercano forme diverse e innovative di generazione e mantenimento del profitto e una via win-win di partnership azienda/mercato per sviluppare il sistema. Sino in passato la creazione di valore, il suo trasferimento e offerta al mercato passavano attraverso un bene fisico, materiale, questo oggi è sempre meno vero. Con la servitizzazione dell'economia il mondo si integra sempre di più: lo scambio non avviene solo a livello di oggetto materiale, bensì anche nel contenuto sempre più elevato di servizio e costruzione di una esperienza, in alcuni casi ancora legata anche al prodotto fisico. Si tratta dunque di un ecosistema, i cui protagonisti creano valore congiuntamente e attraverso uno scambio continuo.

Come viene creato questo valore a livello manifatturiero? Il primo passaggio è agganciare il servizio al prodotto fisico, cui segue quello di modificare progressivamente il modello di business. Il concetto dell'esperienza è un tema centrale, forte e tipico anche nel B2B. Oggi ci concentreremo su una fabbrica di servizi che è una fabbrica di retail.

La Customer Experience

È un concetto molto ampio e complesso, ovverosia l'insieme delle esperienze cognitive del cliente come risultato della sua interazione con l'azienda". Si tratta di un aggregato piuttosto vasto di esperienze di scambio, che devono generare un vissuto complessivamente positivo, a partire dal fondamento della conoscenza del proprio sistema azienda, del cliente e del modo in cui questi due soggetti interloquiscono.

Nel 2017 Nunwood ha pubblicato una ricerca sulla *customer experience* che ha coinvolto anche 2500 clienti italiani B2C. Era un questionario atto a misurare le esperienze dei consumatori italiani rispetto ad alcuni pilastri della *customer experience*. Quello che si nota osservando la classifica è che le aziende prime in graduatoria hanno anche le migliori caratteristiche economico-finanziarie. Le prime 10 si staccano molto dalle altre 50. Nelle prime 10 soltanto 3 sono italiane e il meccanismo dei risultati migliori per i migliori funziona anche distillando le sole aziende del Bel Paese.

Ci troviamo spesso a combinare due mondi: la voce del cliente e quella del business. Le due, anche se tendono a divergere, sono strettamente correlate. Una buona VOC (*Voice of the Customer*) produce una serie di risultati che in qualche modo e in qualche momento diventano economici e creano condizioni virtuose che riducono il rischio di impresa, accrescendo le possibilità di espansione dei ricavi. La relazione c'è ed è anche dimostrabile.

Il questionario consisteva di 6 aree: di empatia, aspettative, capacità di risoluzione, utilizzo del tempo e impegno del cliente, semplicità nella relazione, integrità dell'azienda e personalizzazione.

- 1) La personalizzazione è un aspetto interessante perché ci spinge a riflettere dai due punti di vista. Il cliente ti chiede: "conoscimi, dammi informazioni certe".
- 2) Uno degli aspetti più importanti per la *customer experience* è l'omni-canalità: l'utilizzo di più canali in maniera integrata. Multi-canalità = tanti canali. Omni-canale- = tutti i canali utilizzati (molti) integrati fra di loro.
- 3) Una *customer experience* di successo richiede livelli di servizio e qualità buoni, ma soprattutto OMOGENEI fra canali e spazi fisici
- 4) Le persone sono un aspetto fondamentale: l'empatia e la fiducia si costruiscono attraverso rapporti umani. È un aspetto trascurato, ma che spesso fa la differenza.

Cosa c'entra questo con la Lean?

Si tratta in qualche modo dell'ultima frontiera:

Manifattura → processi di supporto e quindi lean office → lean in fabbriche di servizi.

"I clienti vengono da Venere e le aziende da Marte"

La soluzione per coniugare i due fronti è proprio il *customer journey omni-canale*, partendo dalla comprensione dell'attuale esperienza funzionale ed emozionale del cliente nel processo di interazione, di acquisto e di fruizione del prodotto o servizio. Essa permette di configurare un nuovo percorso personalizzato.

Lungo questo percorso si collocano alcuni momenti di contatto (*touch point*) e alcuni di questi sono “momenti di verità” particolarmente importanti per far prendere decisioni al cliente. Il *customer journey* ci aiuta a mettere a fuoco momenti significativi per la costruzione dell’esperienza – momenti che potrebbero di fatto essere lontani dal cuore dei nostri processi interni.

La conoscenza

Comunemente le aziende costruiscono la base di conoscenza del cliente in fase di progettazione sulla base di interviste, analisi, questionari di *customer satisfaction*, etc. L’interrogativo che ci si sta ponendo è oggi se questi strumenti valgono ancora nella valutazione della *customer experience*, o meno.

Questo perché il presupposto di alcuni degli strumenti citati è l’attribuzione di un punteggio o di un “voto”, nonostante sia del tutto difficile esprimere un voto su un’esperienza. Perciò l’orientamento che è sempre più prevalente è quello di sviluppare nuovi metodi che permettano di comprendere meglio le emozioni e valutare l’esperienza in maniera più adeguata e dettagliata.

Le operations

Partendo dall’esperienza del cliente si lavora sui momenti di contatto, andando sempre più a fondo, prima sulle attività trasparenti al cliente, poi su tutte quelle che si collocano in punti estremamente profondi in seno ai processi aziendali e che garantiscono la possibilità di rispettare le promesse al cliente.

Le persone

Le persone incarnano e concretizzano il contatto umano e hanno un impatto determinante sull’esperienza.

Leroy Merlin – la strategia

Il percorso di LM e quello di JMAC Europe si sono incrociati quando LM ha avuto bisogno di valutare una tecnologia che consente di pagare autonomamente in cassa. Avevamo l’obiettivo di comprendere l’esperienza che questa attività lasciava ai clienti. Da lì siamo partiti a lavorare insieme sui temi del *customer journey* e delle operations.

Il progetto Bagno Facile – che sarà prestissimo lanciato nei negozi Leroy Merlin, è un esempio di progetto di servitizzazione in ottica Lean. Progettare nuovi servizi si costruisce attraverso quattro momenti.

Fare promesse

- 1) Bisogna identificare delle nuove promesse da fare al mercato e definire una strategia di servizio che sia differenziante
- 2) occorre costruire una promessa che riguardi un prodotto, ma anche un’esperienza.

Mantenere le promesse

- 3) Si progetta come mantenere le promesse. Quindi lavorare sui processi e quindi sulle operations
- 4) Si lavora sulle persone, che devono passare da vendere “brugole” a vendere progetti.

La servitizzazione sta alla base della nuova strategia di LM, che ha deciso di costruire dei ricavi anche a partire da dei servizi. Siamo convinti che finché continueremo a competere sui prodotti avremo sempre paura della concorrenza.

Il percorso di crescita di LM ha visto più fasi e quindi più propositi:

- 1) Diventiamo un distributore omni-canale (competiamo qui con Bricoman, prezzo basso sul prodotto)
- 2) Diventiamo anche specialisti: tutte le competenze sotto lo stesso tetto (modello IKEA)
- 3) Diventiamo venditori di soluzioni. Non prodotti, non servizi, bensì soluzioni per il problema del cliente. (il Gruppo Bea vende soluzioni). Ciò prevede installazione, consulenza, progettazione, con la possibilità reale di creare più valore per il cliente. L'esperienza ci fidelizza, ci porta all'interno di un sistema in cui possiamo e vogliamo restare. È questo tipo di cliente che poi vorrà tornare da noi anche a comprare tutto il resto.

In questa strategia sono nati da noi i Servizi.

Il trend della sopravvivenza vuole che i millennial di oggi siano i clienti di domani. Si tratta di clienti per così dire "balordi", perché difficili da fidelizzare; sono clienti "infedeli", soprattutto sul bricolage, ma hanno un sistema valoriale che – se presi – li fa tornare.

Gettando lo sguardo un po' più estesamente, va detto che l'omni-canalità è già scontata e vi sono altri trend:

- 1) Si deve vendere dove i clienti sono.
- 2) Si acquista quando non c'è intenzione. Sono sul social network e vedo la pubblicità, clicco e scopro qualcosa che mi serve.
- 3) La Customer Intimacy si crea creando relazione con il cliente. Per questo, ad esempio, dopo averci convinto che non avevamo più bisogno di libri, Amazon ha invertito la rotta e iniziato ad aprire store.

L'acquisto utilitaristico resta online. Tutti i prodotti-prestazione si compreranno così. Ci sono altri prodotti che è bello toccare, provare, parlare con qualcuno. Se prendo il tempo e la macchina per andare al negozio è perché lì trovo qualcosa che online non trovo.

La progettazione del servizio

Progettare un servizio significa dare una forma all'esperienza. Come si fa? Costruire un'esperienza vuol dire ciò che è ben espresso da questo inciso: "most people will not remember what you said, or what you did, but most of them will remember how you make them feel" (Angela Ahrendts, Apple)

Gli elementi dell'esperienza:

- 1) Qual è il percorso di acquisto che devi vivere? Questo è il primo elemento da progettare
- 2) Qual è il copione che i miei attori recitano? Il processo
- 3) Chi sono i miei attori?
- 4) Qual è la scenografia, il contesto?

QUELLO CHE IL CLIENTE VEDE

- 1) L'offerta → Cosa ti vendo
- 2) Il percorso del cliente

QUELLO CHE IL CLIENTE NON VEDE

- 3) Processi
- 4) Persone.

L'offerta in questione: "Bagno facile"

Nel giro di un anno e mezzo il cliente entrerà per comprare non un prodotto, ma il prodotto installato e magari anche già con il servizio di consegna e manutenzione programmata.

Si tratta di progetti di ristrutturazione del bagno chiavi in mano, *all inclusive*: progettazione, installazione, posa. Il resto va "ad optional". Ho un bagno più grande... scelgo i prodotti

Ciò condurrà alla progressiva estensione oltre il locale bagno, che funge da test per successiva applicazione a progetti di ristrutturazione completa di tutta la casa.

Ci si può rendere conto, dunque, di quale cambiamento si induca sul modello di business. Così facendo, LM azzera peraltro il rischio di impresa, procurando un gettito garantito/ fisso, e prevedendo l'esternalizzazione di vari aspetti anche spinosi. Si pensi ad esempio alla presenza di qualcuno che gestisce i contenziosi legali.

Conclusioni

La servitizzazione non è solo il cambiamento di un parametro (prodotto > servizio), bensì una trasformazione che coinvolge tutta l'azienda e implica la revisione di pensiero organizzativo, processi, contenuti, indicatori e risultati dal punto di vista interno, nonché posizionamento, riconoscimento e significato della propria presenza sul mercato nella percezione e nell'esperienza del cliente.

Per maggiori informazioni:

Beatrice Castellani b.castellani@jmaceurope.com

Marco Raveggi m.raveggi@jmaceurope.com