

Markus Weishaupt, Armin Rainer

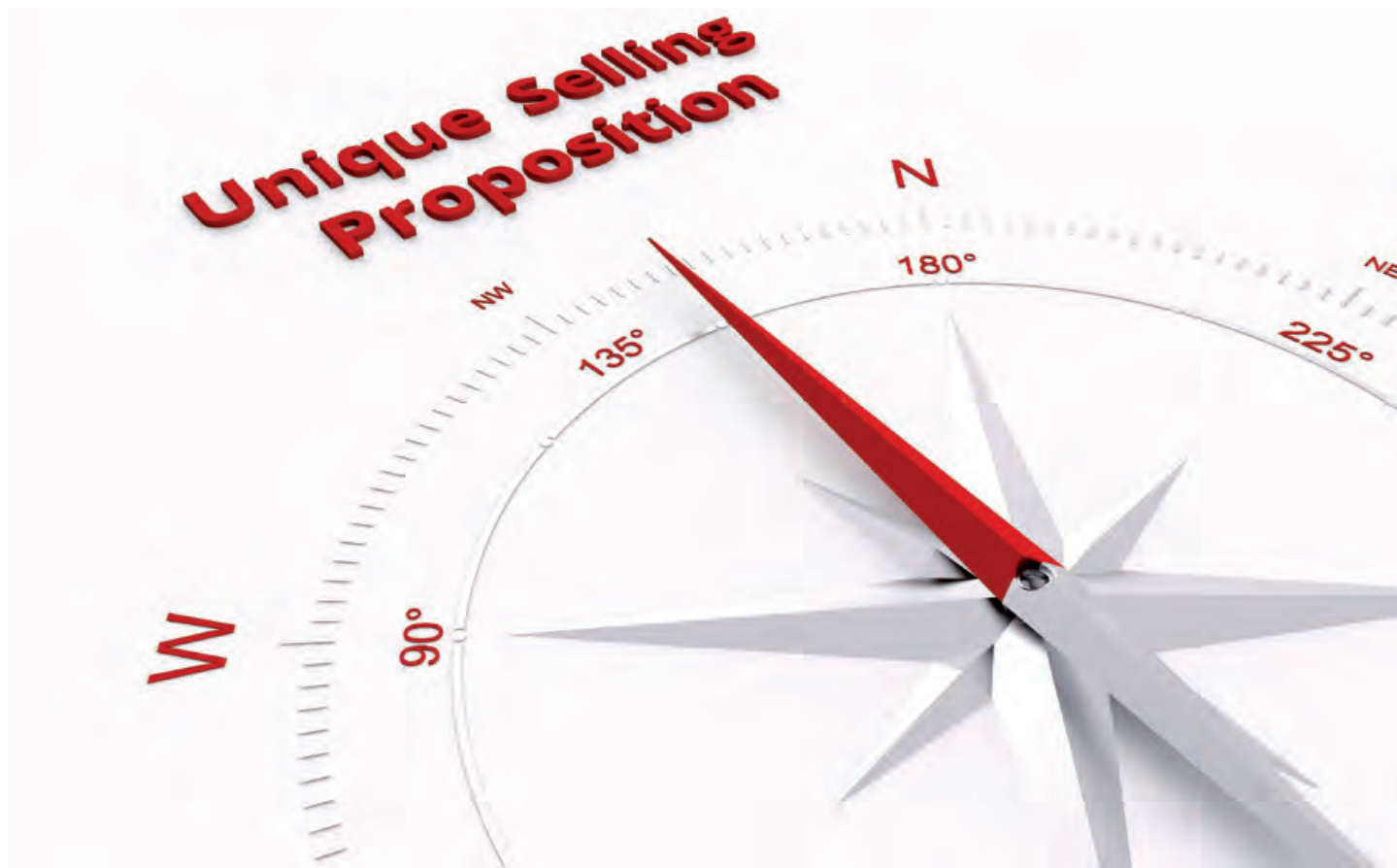
Markus Weishaupt, esperto di imprese familiari, è socio fondatore e amministratore delegato di Weissman & Cie. Italia. È consulente per lo sviluppo strategico e organizzativo e la gestione del personale di imprese familiari di medie-grandi dimensioni, in genere operanti a livello internazionale.

Armin Rainer è socio e amministratore delegato di Weissman & Cie. Italia. Segue imprese familiari nel loro sviluppo culturale, strategico e organizzativo e le supporta nelle sfide del ricambio generazionale.

L'IMPRESA ESISTE PER I CLIENTI

Il “fanatismo positivo verso i clienti” delle imprese familiari di successo. Quando il nome della famiglia corrisponde alla ragione sociale dell'impresa, allora il nome diventa un marchio e la famiglia la garante personificata dei clienti.





In una ricerca sui segreti del successo delle imprese familiari di maggior spicco, a cui hanno partecipato oltre 200 imprenditori e imprenditrici di Svizzera, Austria, Germania e Italia, si è trovata la conferma che le migliori imprese hanno un'attenzione verso il cliente incredibilmente forte. Si potrebbe quasi dire che nei confronti del cliente viene praticata una specie di "fanatismo positivo". Nelle imprese familiari di successo tutto ruota intorno alla clientela. Reinhold Würth non si stanca mai di affermare che la competenza centrale del suo gruppo familiare, che ha dimensioni mondiali, è la competenza nella vendita e nella cura del cliente. Christoph Kasslatter, socio di maggioranza e amministratore della società di servizi Clean, Food, Facility Markas, un'impresa familiare a orientamento internazionale con oltre 8.000 addetti in Austria, Italia e Romania, ha come principio di base del suo business quello del prendersi cura del cliente. Christoph Kasslatter lo formulerebbe in questo modo: *"Ci è permesso sbagliare, ma abbiamo il dovere professionale di imparare dai nostri errori e il compito indiscusso di occuparci di tutte le questioni, i problemi e gli errori. Ci sentiamo impegnati e responsabili della qualità dei nostri servizi e abbiamo cura dei nostri clienti."* Ma questo non vale solo per gruppi di dimensioni colossali come Würth o imprese di medie dimensioni come Markas: anche le imprese di successo più piccole conoscono il potere esercitato dall'orientamento al cliente. *"Fermiamo tutto finché non abbiamo risolto il problema del cliente. Per noi è un comportamento ovvio"*. Questa

è la dichiarazione ricorrente degli imprenditori che hanno come focus il cliente.

Che il nome dell'impresa sia strettamente legato a quello della famiglia, non è una rarità. Per la maggior parte dei casi i nomi sono addirittura identici. Schurter, Sprüngli, Heini-ger, Frey, Witschi, Hiltl, Berhalter, Rausch, Liebherr, Swarovski, Unger, Menarini, Ferrero, Loacker, ecc. E quando il produttore di ravioli Giovanni Rana si fa pubblicità ricorrendo alla frase: *"Garantisco con il mio nome"* e il signor Hipp fa lo stesso nella versione tedesca: *"Ich garantiere mit meinem Namen"*, allora il nome diventa un marchio e la famiglia la garante in persona nei confronti del cliente.

Le imprese sono al servizio dei clienti

Ciò che sembra ovvio purtroppo non lo è sempre. Spesso le imprese e altre organizzazioni si disperdono in questioni interne: procedimenti, progetti, organigrammi, norme ante e norme post, opzioni nelle decisioni, costituzione di organi ecc. sono spesso considerati più importanti del vero scopo dell'impresa, mentre dovrebbe essere chiaro che chi non procura benefici al cliente non ha diritto di rimanere sul mercato. C'è una legge che vorrei definire di mercato e che è simile a quella della domanda e dell'offerta. È presa dalla cibernetica, ramo della scienza a cui si ricorre spesso, e riguarda precisamente i circuiti che si autoregolano. Il principio cibernetico e la legge di mercato nel management sono: *"Chi sa risolvere*



meglio e in modo che sia visibile i problemi fondamentali dei clienti non può evitare il proprio successo". I due aspetti sono interdipendenti. Al centro vi è il cliente con i suoi problemi, le sue sfide e i bisogni reali, noti o meno. Solo chi si mette nei suoi panni con una vera capacità di empatia e sviluppa soluzioni migliori in merito a prodotti, servizi o fattori emozionali (capacità relazionali, brand, immagine tra le altre cose) ha un'opportunità reale di successo. Ma anche la miglior soluzione dei problemi ha una ridotta efficacia se non è sufficientemente conosciuta e visibile sul mercato e dal cliente.

Si potrebbe pensare che questa riflessione è più che ovvia. Sbagliato. Già la domanda: "Chi è in realtà il mio cliente?" non trova spesso una risposta chiara e univoca in molte aziende, cosa che ha evidenti effetti sul resto della spirale cibernetica del successo. Come può un'impresa sviluppare le soluzioni migliori se il cliente non è chiaramente "definito"? Anche la visibilità lascia spesso a desiderare. Visibilità vuole dire in primo luogo competenza e capacità nelle relazioni e nelle vendite, ma anche buona comunicazione e marketing ben orientato. Proprio la comunicazione e il marketing sono spesso dismessi come "investimenti di lusso" e dunque la spirale del successo viene artificiosamente interrotta. L'atteggiamento giusto dovrebbe essere: "Fai bene e parlare".

Creare di continuo nuovi vantaggi competitivi

Chi ha vantaggi competitivi e le cosiddette USP (Unique Selling Propositions) sarà facilitato sui difficili mercati del mondo globalizzato. Ma i vantaggi sulla concorrenza possono facilmente essere copiati, migliorati, trasformati in modo competitivo e infine offerti dai concorrenti: così nel corso del tempo vince chi installa nell'impresa un meccanismo di spinta del vantaggio competitivo. Dal punto di vista del cliente i vantaggi competitivi non sono niente altro che i benefici e per questi benefici il cliente è già disposto a pagare un prezzo. Per tale motivo ogni impresa fa bene a sviluppare in modo continuo nuovi USP, nuovi prodotti, servizi, sistemi o combinazioni, e anche nuovi elementi emozionali aggiuntivi.

Questa si chiama allora "strategia", perché la strategia non è nient'altro che la strada verso i vantaggi competitivi di domani, di cui il cliente ha bisogno e che ricompensa.

Saper fare

La domanda fondamentale riguardante il cliente dell'impresa deve essere: "Che cosa devo saper fare domani all'interno della mia organizzazione, per soddisfare non solo i miei clienti futuri, ma al limite per entusiasmarli?"

Dal gap di competenze tra ciò che oggi sa fare un'organizzazione e ciò che domani dovrà saper fare, emerge di solito non solo un'ampia gamma di compiti, ma il cantiere strategicamente più importante per la capacità futura dell'impresa. A seconda della situazione un simile gap nelle competenze può significare probabilmente diversi anni di lavoro di sviluppo. Proprio nelle sfide attuali poste dalla digitalizzazione nel senso più ampio del termine (IoT, stampanti 3D, economia 4.0, connectivity, robotica ecc.) molti modelli di business sono messi alla prova per quanto riguarda la loro futura "utilità". Serviranno in avvenire filiali di banche, auto di proprietà, denaro contante, agenzie di viaggio, libri e giornali stampati ecc.? Che effetto avranno sulle nostre attività i cambiamenti demografici, i flussi migratori mondiali, l'urbanizzazione? Prevedere i desideri e le abitudini dei clienti non è naturalmente un compito facile, forse è addirittura impossibile, ma tuttavia vale la pena di provarci, di immaginare scenari e decidere in quale modello di business investire per il proprio futuro per continuare a offrire ancora vantaggi al cliente.

No

Come già detto, bisognerebbe riflettere a fondo su chi è veramente il nostro cliente. Per chi lavora la nostra impresa? Chi trarrà beneficio dalle prestazioni? Questa domanda, per niente banale, è di fondamentale importanza, perché solo chi risponde in modo corretto può escludere in maniera consapevole i potenziali clienti, e non per una semplice bizzarra volontà di esclusione, bensì per rafforzare la propria impresa e per non servire in modo "dilettantesco" i clienti "sbagliati". Così un hotel a 5 stelle con una cucina eccellente, stanze e suite lussuose, un'offerta wellness fantastica, con personale gentile e professionale, ma senza spazi idonei per seminari e un'adeguata esperienza nell'organizzazione di meeting, non dovrebbe accettare tout court prenotazioni riguardanti i seminari. Il cliente dei workshop è il cliente "sbagliato" per questo hotel, altrimenti favoloso: l'impressione che nasce da un service mal riuscito si estende a tutto l'hotel, non importa quanto elevato sia il suo rating in tutto il resto. Il cliente "sbagliato" ha diritto a un diniego coerente, anche se sempre poco piacevole. Questo per il bene della propria impresa e anche del cliente.

Sempre tra pari

Ritz Carlton Hotels e Resorts hanno trovato uno slogan efficace riguardo al rapporto "cliente e fornitore" e hanno sottolineato questo approccio in modo forte. "*Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen*" è già esplicativo. Ovviamente ci si impegna per il benessere della clientela e si fa tutto il possibile per soddisfare i clienti con gentilezza, professionalità e decoro. Lo stesso viene tuttavia richiesto e preteso dai clienti: un comportamento rispettoso, educato e alla pari verso tutti gli addetti della catena alberghiera. "Il cliente è re" è un'affermazione molto usata. Va aggiunto che il giusto cliente è re, ma non bisogna dimenticare che non deve essere un tiranno, bensì deve dare un valore adeguato alle prestazioni ricevute, ricompensarle in modo equo e intrattenere un rapporto civile con i "fornitori dei servizi e i lo-

ro addetti". Si potrebbe facilmente raccontare del contrario e riferire di esperienze riguardanti locali, utilizzati per i meeting, che mostrano piccole pecche; di stanze o troppo o poco riscaldate, di luci accecanti, di lampade al neon intermittenti, di approvvigionamento insufficiente di bevande e di continue interruzioni tecniche durante le conferenze. Sembra che la fantasia non abbia limiti quando si tratta di rendere sgradevoli gli incontri di trattativa. Complimenti dunque a tutti i "fornitori" che non si lasciano incantare e che si concentrano sui clienti "giusti".

Intercambiabilità

Naturalmente quando un'impresa offre prodotti e prestazioni che non si distinguono quasi da quelli della concorrenza, allora per i clienti, e quindi anche per l'impresa, la componente prezzo diventa l'unico vero tema di negoziazione. Ciò non giustifica naturalmente le tecniche di trattativa summenzionate, ma la conclusione evidente è che in questi casi si fanno molti tentativi per tenere il prezzo il più basso possibile. Si tratta di una regola dell'economia di mercato, anche dell'economia sociale di mercato, che dice: "Prodotti e prestazioni intercambiabili portano prima o poi necessariamente a una redditività negativa". Ragione per cui ogni impresa dovrebbe ben guardarsi dall'intercambiabilità e posizionarsi nel giusto valore per il cliente.

Il cliente disturba

"*Il cliente non capisce niente, è incompetente, manca di professionalità e ha continuamente da ridire*". Questa frase, e altre simili, si ascoltano di continuo soprattutto nelle divisioni all'interno delle imprese, soprattutto nel servizio clienti, negli ambiti tecnici e nel management dei reclami. Può anche essere che il contatto con i clienti nella routine quotidiana non sia sempre facile, ma se da singole dichiarazioni di frustrazione si sviluppa un'intera cultura anti-cliente, allora l'impresa ha un vero problema. Se il cliente disturba, questo è il primo gradino verso la disfatta: bisogna subito contrastarlo.

Per usare le parole di Philip Kotler: "*The sales department isn't the whole company, but the whole company better be the sales department*".

