



**5 giugno 2014**

## **Incontro tra libertà, la relazione con gli stakeholder**

Incontro dedicato alle imprese profit e studi professionali:

### ***Comprendere il cliente, rispondere al cliente***

#### **Bernhard Scholz**

Buonasera a tutti i presenti e alle 40 sedi collegate. Questo è il terzo incontro della Scuola delle Opere che ha come titolo “*Incontro tra libertà, la relazione con gli stakeholder*”. Come sapete abbiamo suddiviso questo incontro in due parti: la prima, quella di stasera, riguarda il rapporto con i clienti nel settore profit; la seconda, il 12 giugno, affronterà il rapporto con i beneficiari dell’opera sociale.

Per affrontare il tema di oggi – Il rapporto con i clienti, comprendere il cliente, rispondere al cliente – farò come sempre una brevissima introduzione per poi dare la parola alle due esperienze che oggi presentiamo.

Solitamente, quando si parla dello scopo di un’impresa, il 99% delle persone risponde che è il profitto: questo è un errore di fondo, perché lo scopo di un’impresa non è il profitto ma, come dice Peter F. Drucker, uno dei più grandi studiosi dell’impresa, è creare clienti. Lo scopo dell’impresa è trovare e fidelizzare i clienti. Il profitto è una conseguenza di questo, certo, è uno strumento assolutamente indispensabile; è l’indicatore che mostra se l’impresa va bene, meno bene o addirittura se va male; è necessario per investire, per far crescere l’azienda, per costruire una sua presenza duratura sul mercato e per creare occupazione, ma lo scopo dell’impresa è il cliente. Francois Michelin, in una famosa intervista, ha detto che al centro dell’impresa e in ogni suo angolo deve esserci il cliente. Tutti devono avere in mente che il loro lavoro serve il cliente e quindi è chiaro che stiamo affrontando un tema assolutamente centrale.

Perciò abbiamo invitato Stefano Parati, dottore commercialista con uno studio ad Arezzo e Giuseppe Ranalli, titolare della *Tecnomatic*, un’azienda con sede a Corropoli, in provincia di Teramo, che lavora in tanti Paesi del mondo nel campo dell’automazione.

A Stefano Parati chiediamo che cosa significhi per lui instaurare un rapporto con il cliente, crearlo e mantenerlo. Sottolineo che questa sera ci abbiamo tenuto molto a far parlare un professionista: infatti, non solo le aziende ma anche i professionisti, soprattutto in seguito alle nuove impostazioni degli Ordini, hanno la necessità di posizionarsi su un mercato che oggi è liberato da tanti vincoli rispetto al passato e, quindi, anche per loro si pone la necessità di reimpostare il rapporto con i clienti.

#### **Stefano Parati**

Grazie, buonasera a tutti, ringrazio Bernhard e gli amici della CDO per questo invito perché mi ha dato e mi dà l’opportunità di riflettere sulla professione e sul lavoro che faccio e in particolare, come ha introdotto Bernhard, su che tipo di rapporto in questi anni io personalmente e il mio studio abbiamo instaurato, costruito e cercato di sviluppare con i nostri clienti.

Premetto in breve che io ho uno studio ad Arezzo, ci lavoriamo in quattro persone, il nostro target come studio commerciale è il più vario perché va dalla persona fisica che ci chiede di fare la semplice denuncia dei redditi, agli incarichi che in questo caso ricopriamo



io ed una mia collega presso società anche quotate in Borsa; nel mezzo ci sta tutto il panorama di persone fisiche a partite IVA che potete immaginare.

Quando ho cominciato, ho rilevato lo studio circa 17 anni fa da un vecchio commercialista: la prima cosa che mi ha detto lasciandomi lo studio è stata: “per mantenere i clienti, Stefano, devi avere solo una preoccupazione: asseconda sempre ciò che vogliono i clienti”. Io lì per lì lo ringraziai perché ero abbastanza fresco di studi, avevo fatto un’esperienza lavorativa in un’impresa e quindi ero abbastanza ignaro di ciò che volesse dire il rapporto con il cliente, con l’imprenditore in questo caso, e devo dire che il primo anno, il primo anno e mezzo e il secondo anno, avevo in mente questa cosa qui, per cui ero molto preoccupato di assecondare ciò che io credevo il cliente si dovesse sentir dire da me.

Cammin facendo capivo che questa cosa qui era un po’ ambigua perché ho scoperto una cosa: che il rapporto con il cliente non può essere fondato soltanto sull’assecondare ciò che lui vorrebbe sentirsi dire ma soprattutto su “**un’amicizia professionale**”, bellissima espressione che Bernhard in una riunione con alcuni commercialisti usò e che faccio totalmente mia.

Un’amicizia professionale, che per me vuol dire veramente tanto, significa che il rapporto è improntato sulla verità per cui se un cliente, se un’impresa, un imprenditore, ha bisogno ad esempio di un bilancio infrannuale per una banca e mi chiede: «Stai attento, perché se non risulta un certo fatturato, mi sa che la banca il fido non me lo rinnova», ecco, io mentre i primi anni “assecondavo” questa posizione, adesso sto sono molto più intransigente e piuttosto che fornirgli un documento “fasullo” provo a perderci del tempo, fosse anche il sabato mattina per fargli capire che così lui non fa altro che rimandare nel tempo un problema che prima o poi verrà fuori.

Quindi la prima questione che volevo dire è che il cliente, il mio cliente sarà sempre più mio quanto più con lui vivrò un’amicizia professionale basata sulla verità ed ho visto che nel tempo mi ha aiutato tantissimo ad incrementare sia numericamente i clienti, che il fatturato dello studio. Capisco che questo, e ce ne accorgiamo tutti, richiede molta più fatica rispetto alla posizione estrema (ad una richiesta si risponde con un servizio “distaccato”) che vi dicevo prima, però a me sembra che sia l’unico modo, almeno uno dei punti irrinunciabili per dare continuità a questo rapporto, quindi continuità all’attività del mio studio, e poter aiutare soprattutto l’attività dell’imprenditore.

Quindi potrei riassumere tutto questo dicendo che stiamo lavorando sul **condividere con i clienti un po’ della nostra competenza**, cioè di ciò di cui è fatto anche il nostro lavoro, che poi è servire, appunto, quell’imprenditore. Ci siamo accorti che nel fare questo, cioè nel dedicare del tempo insieme ai nostri clienti su questo tema non è stato una perdita di tempo, ma è stato far emergere e provocare in loro tante domande, che sono state di grande aiuto sia per loro che per noi proprio per conoscerli meglio e condividere un po’ il rischio che tutti due ci siamo assunti: sviluppare il lavoro di ciascuno, l’uno al servizio dell’altro, noi al servizio loro ma anche essi al servizio nostro.

Questo ha voluto dire (e vuol dire) una notevole fatica nel riorganizzare la tempistica del lavoro, perché vi immaginate uno studio commerciale, soprattutto nei periodi più stressanti come quello di adesso, oberato da scadenze, (sicuramente ci sarà una scadenza: il cliente non lo sa, ma noi lo sappiamo). Ecco, noi a volte ci troviamo in questa difficoltà: voler dedicare del tempo alle cose che magari sarebbero più interessanti come, appunto, leggere un bilancio di verifica semestrale, trimestrale con il cliente e non avere il tempo di



farlo per rincorrere le mille scadenze periodiche. Organizzare il tempo del lavoro è la questione su cui più stiamo lavorando, ritenendola un punto assolutamente ineludibile.

Questo ha portato, come accennavo, a dei risultati anche numerici. Vi faccio solo questo esempio: qualche anno fa un nostro cliente mi presenta suo fratello gemello. Quest'ultimo era circa dieci anni che non presentava una denuncia dei redditi pur continuando un tenore di vita di assoluto rispetto. L'Agenzia delle Entrate non era disattenta nei suoi confronti ed era da un po' di tempo che lo stava monitorando e a un certo punto gli mandano un questionario: lui aveva comprato l'ennesima Audi ed il coperchio è saltato e con lui anche tutta la pentola. Alla fine l'accertamento è di oltre 200 mila euro di imposte da pagare più sanzioni. Tutto sommato a mio avviso gli era andata molto bene. Mi chiede di aiutarlo, di assisterlo in questa cosa, io gli rappresento tutta la problematica sottolineando che sarebbe stato meglio pagare (magari a rate) piuttosto che imbarcarsi in un ricorso fondato sul nulla. Ma non ci troviamo d'accordo e lui si rivolge a un altro commercialista. Io gli dico: «Vai tranquillamente», ma lui porta via anche suo fratello, già nostro cliente. Gli consegno tutta la documentazione e dopo due anni si ripresentano di nuovo i fratelli gemelli: «Senti, Stefano, abbiamo fatto una cavolata perché il commercialista che pensavamo ci ha ridetto le stesse cose che ci avevi detto tu, e anche un altro, ci ha ridetto le cose che ci avevi detto tu e abbiamo capito che dobbiamo tornare da te». Adesso loro sono tornati, stanno pagando questo accertamento però è stata un'esperienza per me importantissima, e forse per loro ancora di più, perché mi ha fatto capire che io ero veramente ad un bivio, cioè potevo per fare un ricorso anche presentargli una parcella di un certo tipo, ma non me la sono sentita di venir meno a una convinzione che non era tanto deontologica, quanto veramente di che tipo di rapporto avessi con loro; mi sono sentito perciò anche di dirgli di fronte alla moglie «Tu non puoi continuare a vivere in questo modo, ma non per l'Agenzia delle Entrate, per te». E allora da lì si è innescata questa "amicizia professionale" che sta cominciando a portare i suoi frutti ed è servita veramente a reimpostare il rapporto con loro in un altro modo, nella speranza anche di fargli tenere i piedi per terra, insomma, non per amore verso lo Stato o per fare un piacere all'Agenzia delle Entrate, non è questo, ma uno si rende conto che non può vivere come se visse in una giungla oppure in un deserto pensando a nascondersi sempre e che non gli potrà mai capitare nulla oppure che non ha da rispondere a nessuno, noi, lo sappiamo, abbiamo da rispondere eccome, continuamente.

Non mi voglio dilungare, voglio dire soltanto che io e i miei colleghi, non credo che facciamo nessun tipo di marketing dello studio, non abbiamo mai investito su questo, e credo che ancora in certi contesti più piccoli, come può essere Arezzo, una città con 100mila abitanti, o anche la Toscana in generale il rapporto personale è importante, mi verrebbe da dire il passaparola riveste ancora un ruolo importante; il passaparola è importante ed è indicativo del fatto che sanno con chi hanno a che fare, perché uno può servire il cliente in tanti modi appunto, può fare la denuncia dei redditi come si sa può essere fatta oppure cercando di improntare questo rapporto ad una verità tale da riceverne nel tempo stima in cambio.

Ecco, noi su questo proviamo veramente a cambiare rotta e non dare per scontato nulla, il meno possibile, con diversi di questi clienti proviamo a utilizzare un momento di confronto in cui ci scambiamo comuni conoscenze, affrontando difficoltà, pregi e difetti dell'impresa, del lavoro, del mercato, e facendo questo modo sosteniamo l'imprenditore nel rischio che sta affrontando perché ci siamo accorti appunto che in noi l'imprenditore



cerca anche un sostegno al proprio rischio quotidiano; l'imprenditore lo sa meglio di noi che la fatica quotidiana è quella che spezza le gambe e tutto contribuisce a spezzare le gambe, ma basta un rapporto vero, che può essere anche un rapporto professionale, a ritirar su e a farci affrontare le questioni che ciascuno deve affrontare, fosse una scadenza o un lavoro che si ha da fare. Grazie.

### **Bernhard Scholz**

Grazie, Stefano. Volevo solo puntualizzare che, in un mondo così complesso come quello in cui viviamo, per il nostro lavoro avremo sempre maggior bisogno di professionisti – avvocati, ingegneri, geometri, medici –, cioè di persone che ci possano aiutare perché hanno una competenza particolare specifica, spesso molto specializzata.

Questo non è possibile se non in un rapporto di totale fiducia – e quindi di trasparenza – in cui si scambiano informazioni sui rischi e sulle opportunità. Così, anche attraverso una condivisione di queste conoscenze, ciascuno sarà aiutato a ponderare le sue decisioni.

Il rapporto con i professionisti diventerà sempre più un rapporto di *partnership*, nella quale si scambiano informazioni importanti per decidere al meglio.

Quindi la “verità delle cose”, come ha detto Stefano, è un fattore decisivo: il pensare di poter utilizzare una qualsiasi professionalità non per affrontare, ma per evitare il confronto sulla verità delle cose, non aiuta nessuno. Infatti, Stefano ha giustamente detto che così facendo si rimandano soltanto problemi che un giorno salteranno fuori in modo più dirimpente.

Un tempo, il professionista era qualcuno al quale ci si affidava quasi ciecamente, oggi questo non è più possibile: ognuno ha bisogno di ricevere quel minimo di informazioni per poter fare liberamente le sue scelte. Questo impone ai professionisti di riflettere quindi su come possano coinvolgere i loro clienti in modo adeguato. Evidentemente – come ha detto ancora Stefano – non si possono dire tutte le cose, cioè non si può pretendere che il cliente diventi esperto tanto quanto lui. Il professionista, però, deve dire al cliente ciò che lo aiuta a prendere le sue decisioni. Tutti dobbiamo prendere decisioni e abbiamo bisogno di essere aiutati in questo.

Quindi: trasparenza, fiducia, verità e condivisione sono parole chiave in questo rapporto. Ciò porta anche a fidelizzare il cliente, come abbiamo sentito, in un modo duraturo perché il bisogno trova un suo riscontro.

Adesso sentiamo la testimonianza di un imprenditore che lavora a livello internazionale *nell'industry e nel manufacturing*.

### **Giuseppe Ranalli:**

Saluto i presenti, tutti coloro che sono in collegamento e ringrazio Bernhard per questo momento di condivisione.

La mia esperienza rispetto alla costruzione di una relazione stabile col cliente ha uno spartiacque nel 2008. È stato l'anno della crisi nel nostro settore, in particolare per la nostra azienda, la *Tecnomatic*: noi lavoriamo molto sul mercato internazionale americano e quindi abbiamo risentito anticipatamente della crisi che, come sappiamo, è partita proprio da lì. Per delineare un po' il nostro settore, aggiungo che siamo una società di ingegneria che progetta e realizza processi innovativi nel settore della componentistica auto: sviluppiamo processi “chiavi in mano” per le grandi multinazionali che producono componenti nel settore automobilistico, come motori, turbo ed elettrici. Negli ultimi anni ci



siamo concentrati sulla ricerca e sviluppo di motori elettrici alternativi per le applicazioni ibride e *total electric*. Adesso stiamo iniziando ad essere attivi in settori *extra automotive* che, negli ultimi anni, ci hanno portato a creare nuove *partnership* e rapporti molto stabili con i clienti.

Vorrei perciò proporvi un parallelo tra lo stravolgimento causato dalla crisi e il cammino che i miei collaboratori ed io stiamo facendo: in questo senso, la mia è un'esperienza esemplificativa dal punto di vista metodologico, indipendentemente dal settore e quindi può essere utile per tutti.

Non che prima della crisi la questione della centralità del cliente non fosse chiara in noi, però, nella relazione con loro eravamo sempre – io in particolare – centrati su noi stessi, molto “*selfcenter*”. Davamo per scontato che, sviluppando un livello tecnologico adeguato, l'altro lo doveva riconoscere per forza.

Nei quattro anni antecedenti la crisi, la “*sindrome da performance*” ha in realtà comportato una “*riduzione*” dell'importanza assegnata cliente, anche se non ne eravamo pienamente consapevoli: succede quando si è totalmente autocentrati e si pensa che il proprio prodotto sia il migliore – magari impegnandosi in continui confronti di *benchmark* con i concorrenti – finendo col pensare solo ai concorrenti e col dimenticare i clienti. In linea con questo atteggiamento, investivamo molto sulle fiere specialistiche. Tuttavia, io vivevo un certo disagio perché mi accorgevo che in fiera, alla fine, stavamo sempre tra noi del settore e ognuno “*passava il tempo*” a guardare ciò che faceva l'altro.

L'altra questione è che negli ultimi 15 anni, quella che abbiamo chiamato la crescita esponenziale della finanziarizzazione delle imprese – nella quale, praticamente, nelle multinazionali ha preso il sopravvento il management finanziario – era da me vissuta come una frustrazione, perché finivo sempre per interloquire con i top manager di turno che “*attaccavano il disco*”, riempiendo di luoghi comuni le presentazioni in *Power Point*, ad esempio: «Noi siamo un'azienda che vuole essere *green, smart*, vogliamo ridurre le consegne, vogliamo essere vicini ai nostri clienti, vogliamo la massima qualità, non vogliamo scorte, vogliamo il prezzo migliore, la qualità massima». Tutta questa “*sfilza*” di espressioni la vivevo come un lamento continuo da parte loro.

Da parte mia, io replicavo dicendo quanto interessante fosse la mia tecnologia: parlavamo due lingue diverse. Io ero fermo nella mia posizione pensando: «Ma questo è deficiente...», il punto però è che si può anche aver ragione, ma poi c'è il mondo reale con cui ci si interfaccia.

Quindi che cosa succedeva poi? Siccome l'azienda doveva in qualche modo rimanere in piedi, paradossalmente, se il cliente era molto focalizzato su quella che lui riteneva essere la sua *mission* – ossia ottenere un prezzo favorevole – e non cedeva ... alla fine si era costretti a cedere, quindi a svendere una tecnologia.

Qui ho pagato un prezzo amaro e di questo me ne sono assunto tutta la responsabilità, tant'è che ho chiesto perdono ai miei collaboratori perché questo, quando poi è scoppiata la crisi, ci ha portati in una situazione devastante.

Quando sono diventato cosciente che non si poteva andare avanti così, perché la realtà lo faceva chiaramente capire – gli amici lo ricordano, è un passaggio che ho condiviso, non l'ho tenuto per me, a parte i primi quattro mesi nei quali sono rimasto come un pugile suonato – ho detto ok, ho iniziato a farmi domande.

Ero ben consapevole che il lavoro dei nostri ragazzi è un valore altissimo dal punto di vista tecnologico: che cambiamento dunque mi stanno chiedendo? Dall'altro lato c'erano i



clienti che parlano un linguaggio diverso. Come poter individuare un positivo quando il manager della multinazionale “attaccava il disco” con la *mission impossible* di voler acquistare la più alta tecnologia a un prezzo bassissimo?

Allora sono stato costretto a capire un punto della Scuola di Impresa fatta alcuni anni prima assieme a Bernhard: individuare il nesso tra ciò di cui il cliente dice aver bisogno e lo scopo che vuole effettivamente raggiungere. Occorre cercare di pensare al proprio interlocutore – anche se ha appena fatto la “solita” sparata sul prezzo basso – anche in termini personali: occorre chiedersi, ad esempio, come poterlo aiutare a far carriera, un fatto in sé positivo, se quello è ciò che gli preme di più. Infatti, poiché ci si trova di fronte a tanta gente che crede nella *mission* della carriera, ho dovuto mettere un po’ da parte il mio solito decantare le lodi della tecnologia e investire tempo anche sugli altri aspetti della relazionalità con il cliente.

Chiaramente, questo ha comportato una revisione della strategia, perché investire tempo vuol dire anche investire risorse. Inoltre, a un certo punto, la crisi mi ha costretto a verificare se era ragionevole continuare con certe iniziative: ora, per esempio, non facciamo più le fiere specializzate, ci andiamo come visitatori, in modo da vedere anche quello che fanno i concorrenti e al contempo siamo più liberi di incontrare e dialogare con i potenziali clienti.

Io voglio veramente scoprire, non voglio essere superficiale, il che tra l’altro significa nel medio periodo perdere più tempo, con lo scopo di creare un *link* rispetto all’obiettivo. Per cui ho dovuto creare delle risorse e ripulire il bilancio da una serie di spese che davano per scontate. Per esempio quando nel 2008 ho preso la decisione di non partecipare alle fiere specializzate, temevo che il non andare fosse un disastro. Invece, continuo a vedere tante aziende che si massacrano per partecipare a certe fiere, anche se ormai non serve più, perché oggi ci sono tante possibilità tramite altri strumenti per avere una relazione più diretta. Fra l’altro a certe fiere non vanno neanche i *player* più importanti, anche perché con i soldi di 10 fiere si possono organizzare tante *convention* dedicate al cliente, nelle quali il cliente stesso è più contento e dove si trova il tempo per conoscersi meglio.

Così facendo, mi sono accorto di dover trovare la modalità per comunicare con ciascun cliente per instaurare veramente un legame. In sostanza, ci siamo dovuti chiedere: «Chi siamo e in quale segmento vogliamo competere?». Infatti, certi segmenti li abbiamo abbandonati, abbiamo visto che quel film ha un brutto finale, cioè, fuor di metafora, non volevamo più svendere il lavoro dei nostri collaboratori. Questo approccio comportava anzitutto studiare a fondo anche i bilanci aziendali. Per esempio, abbiamo visto che nel settore industriale il fattore di impatto più devastante per il prezzo da proporre ai clienti è la materia prima, è questo il vero nemico oggi, nell’*automotive* rappresenta il 75% del costo. Così, noi abbiamo indirizzato la ricerca sui motori elettrici e oggi la comunichiamo così, “convertendola” in soldi, in valore: noi proponiamo motori più leggeri perché consentono di risparmiare il 40% di materia prima. I nostri brevetti hanno portato a sviluppare motori a “riluttanza”. Il che, tradotto per un manager, la domanda è: «Ti interessa risparmiare a parità di prestazioni?». Non occorre neanche dirgli: «Guarda io ho sviluppato un certo motore che...». Poi glielo si spiega, quando ha capito l’interesse.

Infatti, questo significa, dal punto di vista metodologico, che occorre concentrarsi sulla categoria del “creare l’interesse”, che avevamo studiato alla Scuola di Impresa: il problema è poi se questi approcci producono frutti, non slogan, se si inizia a farne esperienza. Questo crea sempre un dramma perché il cambiamento comporta di dover lasciare una



strada per verificarne una nuova e la via di mezzo è un disastro. Per me, per noi, la cosa interessante è che stiamo vedendo che questo tipo di approccio – che non esclude l’aspetto tecnologico, anzi, alla lunga lo valorizza – porta ad una stima dentro una convivenza, per cui questo è un investimento.

Per ogni nostro nuovo cliente sappiamo di doverci investire un anno e mezzo: però mi interessa che poi quel rapporto continui, tant’è che quando “entriamo” in un cliente ad oggi non ne siamo più usciti. Preferiamo piuttosto non vendere per un anno e mezzo, ma instaurare un rapporto più solido, una volta che si parte. Sono stato io stesso a consigliare ad alcuni clienti di rivolgersi a coloro che prima consideravo competitor per acquistare certe tecnologie. Di fronte alla domanda stupita sul perché di questo invito, la risposta era semplice: «A me non interessa più un certo tipo di soluzione!» e questo apre la strada per cercare di fargli capire in cosa potevo essergli realmente utile: prima o poi l’occasione arriva. È chiaro, però, che per far questo occorre aver creato una riserva che permetta questo tipo di operazioni perché le risorse non sono infinite.

La questione centrale è cercare di capire che cosa veramente interessa all’altro. Lo stesso innovazione tecnologica si inserisce a partire da questo fattore.

Ad esempio, la questione dell’elettrificazione è così interessante per le case automobilistiche – e ancora di più per chi compra componenti – perché la materia prima è diventata devastante, tant’è che adesso si è sviluppato tutto un lavoro sul recupero dei materiali. Tra l’altro, il sistema produce macchine che possono durare sempre di più, mentre il ciclo di vita è sempre più basso e quindi c’è ancora tanta materia prima che viene sprecata senza poter essere riutilizzata. La questione dell’innovazione entra in un secondo momento, ed è lo stesso management che lo ricerca.

La vera questione interessante è dunque non fermarsi all’apparenza: la persona che si ha di fronte può anche non piacere, ma occorre darle credito per scoprire che cosa veramente le interessa, sia a livello personale sia rispetto alla sua funzione aziendale: questa è un’avventura interessante... Talmente interessante che ha praticamente allargato la *mission* della nostra azienda: noi stessi prima della crisi ci eravamo “ridotti” rispetto alla nostra capacità di rispondere al cliente. Per esempio eravamo noi stessi i primi a dire che con certi brevetti non potevamo riuscire a fare certe cose. Poi, nel dialogo con loro, abbiamo visto che la *supply chain* nell’*automotive* aveva troppi livelli di intermediazione e così ci siamo ingegnati per affrontare il problema: oggi stiamo avviando la produzione dei motori. Se centomila motori per una multinazionale sono un volume basso, per noi è un volume pazzesco! Noi oggi possiamo entrare in rapporto con il cliente, cogliere l’opportunità di produrre fino a 50 mila motori e poi, per la restante parte, siglare un accordo stabile di fornitura di una certa tecnologia in cambio di *royalty*.

È un mondo da scoprire, che chiede una grande capacità di ascolto. Come diceva Stefano, occorre fare tante domande. Il 90% delle volte io sto constatando, come abbiamo imparato alla Scuola di Impresa, che non c’è un nesso tra lo scopo dichiarato dai clienti e la modalità con cui pensano di raggiungerlo: non per malafede, ma perché c’è tanta ideologia anche nel mondo dell’impresa. In una dinamica di dialogo, con molta umiltà, il cliente può essere aiutato a capire questo nesso e da ciò emergerà anche una gratitudine che intensifica il rapporto. Chiaramente, non tutti lo capiranno subito e quindi ci vuole un po’ di pazienza. Comunque, per noi questo è un cammino, è la scoperta di ogni giorno: la



coscienza di trovarsi di fronte sempre a delle persone, non solo a dei clienti, rende questa strada un'avventura infinita perché, per quanto ci sia uno stile all'interno di ogni azienda, ognuno è unico. Grazie.

### **Bernhard Scholz**

In entrambi gli interventi è emersa una cosa da sottolineare: normalmente, l'approccio che il cliente manifesta quando lo si incontra è quello del prezzo basso e dei costi ridotti.

Questa situazione si affronta ponendosi le domande giuste. La domanda fondamentale che un'impresa deve porsi è per che cosa vuol essere riconosciuta dal mercato. Questa domanda dice qual è la *mission* e il posizionamento e da lì si definiscono poi tutte le strategie.

Questa è "la domanda delle domande" però non è sufficiente. Subito dopo, come hanno confermato entrambi, nel rapporto con il cliente, con ogni cliente, occorre chiedersi qual è il valore che si può portare al cliente affinché lui, a sua volta, possa rispondere ai suoi interlocutori/clienti.

Un approccio del genere consente di superare la barriera delle domande riduttive che spesso i clienti pongono. Faccio un altro esempio prendendo spunto dalle esperienze raccontate da Stefano e Beppe: se un cliente chiedesse a Stefano di "creargli un bilancio che sopravvaluti il magazzino per poter fare più bella figura", lui da professionista, che posizione prenderebbe? Risponderebbe che gli farebbe solo del male, perché truccare il magazzino non è un aiuto reale ad affrontare il suo problema e perché in quel modo lui non sarebbe affatto un suo alleato, bensì diventerebbe il suo nemico in casa. Stefano ci ha mostrato che non si può portare un valore senza essere trasparenti e veri, se non si aiuta l'altro – il cliente – a guardare in faccia la realtà della sua stessa impresa. Dopo lo si aiuterà anche a sviluppare le misure di cui ha bisogno per affrontare il problema del magazzino o altre situazioni.

Analogamente, proseguendo con l'esempio, che cosa propone Beppe quando un potenziale cliente chiede la fornitura di una linea di automazione al prezzo più basso? Gli può rispondere che accoglie questa richiesta, però gli può anche far notare che così rischia di fare la figura del "solito" fornitore che porta le "solite" linee di automazione quando riporterà al suo *Chief Executive Officer*. Invece, l'alternativa è quella di riferire al suo *Ceo* di aver incontrato un fornitore che propone una linea di automazione con specifiche tecniche tali da comportare un grande vantaggio competitivo rispetto ai loro clienti.

Faccio questo esempio perché l'unica cosa che conta è creare e fidelizzare i clienti: se si riduce tutto alla marginalità, si raccoglie magari anche molto nel breve, ma nel medio-lungo non si va da nessuna parte. La finanziarizzazione delle imprese ha fatto sì che l'unico criterio seguito sia stato quello del minor costo. Così, però, molte di queste imprese sono andate in tilt proprio perché non hanno più avuto come riferimento e obiettivo la posizione duratura sul mercato, bensì il profitto a breve.

Bisogna avere anche il coraggio – e ne occorre una certa dose – di presentarsi come veri alleati, facendo emergere il valore aggiunto che si è in grado di portare, come professionisti, fornitori o come partner in grado di costituire insieme un'impresa temporanea. Perciò la vera domanda è sempre quella di come si possa acquisire e fidelizzare il cliente. Non basta avere una *mission* perfetta, nel rapporto con i singoli clienti occorre sviluppare una partnership che li porti a loro volta ad acquisirne di nuovi.





Torniamo all'esempio di Beppe, quando lui presenta ai clienti un motore elettrico con certe caratteristiche di leggerezza e di performance che lo rendono più competitivo ma anche più costoso. Il rapporto col cliente non può reggere a una mancanza di trasparenza e il dialogo dovrà essere mirato non tanto sulle esigenze di una singola divisione dell'azienda, ma sullo scopo dell'azienda in quanto tale. A questo punto occorre che Beppe – qui c'è il coraggio – faccia emergere che lui è un vero alleato rispetto allo scopo dell'impresa che sta incontrando, non a quello, importante ma parziale, dell'ufficio acquisti o del marketing.

Per arrivare a sapersi porre così, come ha detto Beppe, occorre una certa capacità di superare le barriere del *Power Point*, le solite 5/6 parole chiave che i clienti mettono sempre davanti, ma rispetto alle quali si deve andare oltre. Questa dinamica vale non solo nel b2b, che abbiamo trattato con questi esempi, ma anche per chi ha come interlocutori i clienti finali: a lungo termine, se si è trasparenti con i clienti si può giustificare il prezzo più alto di un certo prodotto in modo da fidelizzarli. Poi, quando si ingrandisce il mercato, ci si potrà anche permettere di abbassare il prezzo. Ma la prima questione è essere così trasparenti che i clienti comincino ad avere stima, a fidelizzarsi, a entrare in un dialogo esplicito e implicito. Certo, il prezzo ha un suo peso – non c'è niente da dire – però non è l'unico criterio: chi ha il coraggio di oltrepassare questa barriera normalmente va lontano perché tutti i *consumer* hanno bisogno di sapere di che cosa è fatto il prodotto, quali sono le sue caratteristiche e quali conseguenze ha l'acquisto di un prodotto piuttosto che un altro. Non si tratta di soddisfare solo un bisogno specifico limitato, perché normalmente qualsiasi prodotto entra in rapporto con il tema della salute se si è nell'agroalimentare, con la concezione della vita se si è nell'arredo e così via. Si va sempre oltre un bisogno immediato perché ogni bisogno è legato a una concezione di vita, di relazioni, di salute e quant'altro.

La creazione di questi nessi è fondamentale perché in ultima analisi qualsiasi rapporto fra fornitori e clienti è un rapporto tra persone che cercano reciprocamente di soddisfare dei bisogni che sono sempre correlati a bisogni superiori. Quindi è un dialogo che passa attraverso prodotti e servizi, per cui bisogna avere la capacità e il coraggio di arrivare al punto che identifica dove e per quale ragione il "mio" prodotto e il "mio" servizio potranno essere più idonei degli altri.

Faccio un'ultima osservazione sul mercato. Il mercato non è quel *mors tua vita mea* come spesso viene concepito, ma è uno sprone affinché ognuno sviluppi sempre qualcosa di meglio e di più interessante. Senza il mercato non c'è innovazione, ma solo ripetizione e, alla fine, una manifesta incapacità nel soddisfare anche i bisogni più elementari. Il mercato non è di per sé un male, come da tanti viene dipinto, è lo sprone per il meglio: ci sono diversi commercialisti, diversi produttori di linee di automazione, diversi *player* su tutti i mercati del mondo, ma questa diversità è un invito continuo affinché ciascuno innovi continuamente per diventare sempre migliore. Noi sappiamo molto bene che cosa succede se questo invito al miglioramento non c'è: tutto si deprime, tutto diventa grigio e alla fine nessun bisogno viene più soddisfatto. Esperimenti storici di questa natura li conosciamo. Evidentemente del profitto si può abusare e il mercato può diventare una cannibalizzazione, non c'è dubbio, ma se noi concepiamo la relazione fra fornitori e clienti come una relazione fra persone che operano uno scambio di beni e di servizi cominciamo a tornare a un'economia normale e questo mi sembra il nostro compito.



Concludendo: la prima domanda da porsi è: «Per che cosa voglio essere conosciuto dal mercato? Perché i clienti devono venire da me? Per quale ragione? E quelli che non vengono perché non vengono? E chi altro potrebbe venire? Una volta entrati in relazione con il cliente si pone immediatamente la domanda: a quale bisogno del cliente rispondo nello specifico? Per quanto riguarda le imprese: come divento alleato di questa impresa rispetto ai suoi clienti?».

Questa è la domanda fondamentale, anche se la strada per diventare veri alleati può essere lunga e nel breve può essere più semplice interloquire con un ufficio acquisti con proposte a basso costo. Ma le esperienze che abbiamo conosciuto stasera insegnano che ciò è possibile.

Per quanto riguarda il consumatore finale la domanda da porsi è: «Come posso con la massima trasparenza rendere presente al cliente il bisogno al quale sto rispondendo, con quale prodotto e quale servizio?». So benissimo che a breve termine tutti possono “barare”, a breve termine si possono compiere errori madornali anche senza accorgersene, perché i criteri del mercato emergono a medio e lungo termine, questa è una regola. Quindi nel breve termine sono possibili tanti errori, nel medio e lungo termine emerge tutto e la verità viene sempre fuori, conviene quindi essere trasparenti da subito per stare sul mercato a lungo, perché lo scopo dell’impresa è avere una posizione duratura sul mercato soddisfacendo clienti e creando occupazione.

Questo è lo scopo: la finanza e il profitto servono a questo, non viceversa. Tante imprese che, come sappiamo, hanno “spremuta” tutto per realizzare un profitto a breve, senza investire o capitalizzare, adesso incontrano grandissime difficoltà.

Grazie a Beppe Ranalli, a Stefano Parati e a tutti voi che siete intervenuti.