I NO CHE FANNO VENDERE

Leonello Vesentini

40’ DI STRATEGIA AZIENDALE

5’ | I no che fanno vendere
5’ | Dissennatori in azienda
8’ | Ghostrategy
8’ | Quando il cacciatore vuole diventare allevatore
8’ | Quando le aziende hanno paura di guardarsi allo specchio
6’ | Sorry but not today

I no che fanno vendere
continuano su www.leovesentini.it

I NO CHE FANNO VENDERE

5'

intensità

Andrea è un venditore sempre 'sul pezzo'. Ha una rete di segnalatori efficace, intercetta le trattative e riesce ad incidere sul mercato. Ha la sana smania dell'agenda sempre colma di appuntamenti.

I risultati sono consequenziali alla sua dinamicità. Sta sempre a sollecitare l'azienda per avere le condizioni commerciali che gli consentano di chiudere le trattative e mette sempre pressione ai clienti per ottenere la loro firma sul contratto.

La sua foga non è data solo dal voler farsi riconoscere provvigioni e premi o dall'ansia per la gestione amministrativa e fiscale della Partita I.V.A., ma anche dal testosteronico desiderio di ribadire la sua leadership sul territorio che presidia. La sua condotta predatoria è: la mia preda è qualsiasi animale che sia commestibile.

Finché le energie lo hanno sorretto questo stile commerciale è stata la fortuna sua e della sua azienda.

Con il passare del tempo, però, l'intensità di Andrea è diminuita. Sia perché gli anni passano per tutti, sia perché le responsabilità personali sono aumentate.

Ci si è messa pure la crisi, e dove prima c'era una prateria di prede sane e succulente, adesso c'è qualche animale in meno e anche malaticcio. La fame dei predatori però non è calata.

Le discussioni col responsabile commerciale sono all'ordine del giorno. Ha bisogno di una zona più ampia e di un contributo per coprire l'aumento dei costi fissi che ne deriverebbe.

Andrea si trincera dietro al 'ho sempre venduto tanto quindi il problema non sono io', ma non si rende conto di come questa situazione sia frutto del tipo di venditore che ha scelto di essere.

Quando le prede sono tante e c'è spazio per tanti predatori non si sente la necessità di affinare le proprie tecniche di caccia. Più si è presenti sul territorio, più si intercetta selvaggina e più è probabile che la caccia vada a buon fine.

Quando le prede sono poche vengono contese e diventa essenziale non sprecare energie. Occorre scegliere che sentieri percorrere, su che alberi appostarsi, che fonti d'acqua sorvegliare, qual è il momento della veglia e quale per il sonno.

Ogni scelta restringe il campo d'azione. E' un no implicito alla caccia allo scoiattolo, e un sì esplicito alla caccia al cinghiale. Quando si vede lo scoiattolo passare, scegliere di non rincorrerlo sull'albero, sprecando energie, con pochissime probabilità di riuscire a catturarlo, ha un grande beneficio: essere pronti a cacciare il cinghiale quando l'occasione sarà propizia.

Quando la selvaggina è abbondante, scegliere sembra inutile. Con il tempo, però, al predatore 'generalista' sarà presentato il conto, e pagherà per non aver conosciuto meglio sé stesso, le proprie caratteristiche e abilità di caccia e le abitudini e i punti di forza e di debolezza delle proprie

prede. Si aggirerà per i sentieri della prateria imprecando contro la siccità, altri predatori a suo dire 'scorretti' o con le prede che si sono fatte più furbe.

In realtà quello che Andrea sta pagando è il non aver ben chiaro che tipo di cacciatore è, in cosa rende al meglio. Se è veloce nel rincorrere, silenzioso e astuto nell'appostarsi, attento a non perdere la traccia, forte nel combattimento. Non potrà mai possedere tutte queste abilità contemporaneamente, anche se le buone vendite del passato gli hanno dato l'illusione di averle.

Oggi gode nel vendere il prodotto, le sue peculiarità, il valore nel tempo che può rappresentare per il cliente. Quando il cliente vorrà portarlo sul terreno degli sconti non sarà in grado di rincorrerlo. Dovrà scegliere di fermarsi. Dovrà avere il coraggio di dire no, di comprendere che quello non è il suo cliente. Non sarà mai contento del prodotto che gli ha venduto, non ne parlerà mai bene, non lo promuoverà con altri e non lo ricomprerà.

Sarebbe come perdersi a rincorrere uno scoiattolo, sprecando tante energie, per mangiare - forse - poca carne e molte ossa e ritrovarsi deboli davanti al grosso cinghiale lungo il sentiero.

In quel caso speriamo che Andrea abbia almeno il buon senso di farsi da parte.

DISSENNATORI IN AZIENDA

5'

pressione

L'ennesima visione di uno dei film della saga di Harry Potter, mi ha fatto riflettere su quanto ho visto accadere molte volte davanti alla macchinetta del caffè di numerose aziende. Tra battutine e confidenze sussurrate, questo luogo di incontro diventa spesso un confessionale, il luogo di condivisione del malessere e delle frustrazioni personali e lavorative dei collaboratori aziendali. Persone che in passato apprezzavi per la sicurezza professionale, le ritrovi emotivamente deboli e spaesate, annaspare come quando ci si sente in pericolo e senza punti di riferimento.

La causa viene spesso individuata nel 'dissennatore aziendale' di turno. Il dissennatore è una creatura oscura della saga del provetto mago che, quando 'bacia' la sua vittima, la priva di ogni pensiero gioioso fino a farla impazzire dalla disperazione.

Di solito il 'dissennatore aziendale' ricopre un ruolo che implica la definizione delle priorità e dei relativi tempi di esecuzione,

che traduce operativamente 'mettendo pressione'. Naturale e necessario nelle organizzazioni. Ma quello che lo caratterizza è l'insensibilità nel capire dove stia il punto critico, cioè quando il motore va fuori giri, surriscalda paurosamente e rischia la fusione. Quello che Maslach e Leiter hanno chiamato burnout. Il 'dissennatore aziendale' agisce in nome dell'efficienza. Una visione miope, perché nessuna prestazione fuori giri compenserà il costo della sostituzione di un motore.

La presenza di un dissennatore comporta l'assorbimento del calore circostante, con il conseguente calo drastico della temperatura e il congelamento dell'ambiente circostante.

Quando c'è in giro un 'dissennatore aziendale', nessun collaboratore assume inziative per paura dei conseguenti rischi e nell'organizzazione si diffonde il virus della 'paraculaggine'.

Il 'dissennatore aziendale' non ha la capacità di 'vedere' le persone che ha davanti, ma solo la loro job description. Pensa sinceramente che in questo stia il bene dell'azienda. Scelta rischiosa in un ambiente di business dove i cambiamenti sono così repentini che le job description diventano vecchie velocemente e si ha bisogno più di colleghi intraprendenti che di affidabili esecutori.

Pensare di trovare organizzazioni senza dissennatori è pura illusione. È una distorsione fisiologica della leadership, quando si interpreta al servizio della performance invece che delle persone.

Anche in questo caso ci viene in soccorso Harry Potter e come si protegge dalle creature oscure, cioè evocando un Patronus, un incantesimo che catalizza i ricordi felici generando energia positiva. Nei ricordi sta la consapevolezza di quello che siamo veramente.

Il 'dissennatore aziendale' prende il sopravvento proprio quando perdiamo questa consapevolezza, quando lasciamo che quello che lui vuole che noi siamo, fagociti quello che noi siamo stati, siamo e vogliamo essere.

Il rimedio è ripercorrere la nostra storia. Ritornare alle cose positive del nostro percorso professionale e trovare sostegno

nelle persone che ci hanno accompagnato. Affidandoci a loro, o a dei professionisti, anche per quanto di scomodo vorranno condividere con noi.

Magicamente prenderemo le distanze dal dissennatore e tornerà un po' di calore, di consapevolezza e di sicurezza. Questo ci consentirà di guardare a quanto sta succedendo con occhi nuovi. Forse la creatura oscura sparirà perché era più frutto di un nostro momento di debolezza emotiva che di una presenza reale. Forse quell'ambiente lavorativo si dimostrerà realmente popolato da uno o più dissennatori. A quel punto avremmo anche l'equilibrio per capire se è veramente il posto giusto per noi.

GHOSTRATEGY: LA STRATEGIA DELL'AZIENDA FANTASMA (O PARASSITA?)

8' vantaggio

Quella che Nilofer Merchant chiama 'SocialEra', è un mondo dove vincono aziende particolari: le aziende fantasma. I loro marchi sono sulla bocca di tutti, ma in realtà cosa fanno per meritarsi tanta fama?

Siamo abituati ad aziende come Microsoft. Si è inventata il sistema operativo Windows nel 1985, un prodotto con un vantaggio competitivo tale da sfiorare il monopolio. Il modello di business era chiaro: produci qualcosa, lo porti sul mercato e il riscontro economico diventa la misura della capacità imprenditoriale.

Le Microsoft moderne, Apple, Google, Facebook stanno percorrendo una strada diversa.

Apple è nata come azienda produttrice di device di vario tipo: dal Mac all'AppleWatch, passando per Ipod, Iphone e Ipad. La strategia di Apple, da produttrice di hardware

si è trasformata in produttore di prodotti-piattaforma per l'utilizzo di app. La mossa vincente è stata far lavorare gli altri, i produttori di app, offrendo 'semplicemente' lo strumento per utilizzarle. Il vantaggio è doppio, le app rendono i device più accattivanti, spingendone le vendite, e contemporaneamente vengono pagate royalties ad Apple.

Nel 1998 Larry Page e Sergey Brin danno vita a Google. Il vantaggio competitivo sta nell'algoritmo che indicizza i risultati più precisamente e più rapidamente di ogni altro motore di ricerca. Anche qui l'intuizione è lavorare sui contenuti web altrui. Con quale vantaggio? Avere un così alto numero di utilizzatori ha consentito a Google di creare un nuovo modello di promozione pubblicitaria basato sul payperclick. Essere il crocevia della ricerca consente quindi di sfruttare i contenuti fatti da altri e contemporaneamente il bisogno degli stessi di promuovere gli stessi contenuti.

Facebook viene fondato da Mark Zuckerberg e i suoi compagni di università nel 2004. Nel 2013 ha più di 1 miliardo di iscritti e supera Google come sito più visto al mondo. La chiave di successo? La voglia delle persone di parlare di sé, di relazionarsi, di sentirsi vive. Sulla scia di Facebook, con più o meno successo, Twitter, Instagram, Pinterest, Tumblr... Anche il conto economico di Facebook si fonda sulla raccolta pubblicitaria. Sa così tanto dei suoi utenti, per essere loro stessi a comunicarlo, che è possibile creare molteplici campagne mirate. Proprio parlando di Facebook si è detto: 'se è gratis, vuol dire che il prodotto sei tu'.

Perché ho definito queste aziende 'fantasma'? Perché come gli spiriti, si aggirano per le stanze del castello del business a cui un giorno avevano dato vita attraverso un device, un algoritmo, un social network. Oggi, semplificando, si limitano ad osservare la vita creata da altri, proprio come fanno i fantasmi coi nuovi proprietari del castello. Continuando a guadagnarci.

Quindi sono parassiti? Direi di no. Quando qualcuno è disposto a privarsi liberamente di ricchezza per acquistare un prodotto/servizio, lì un bisogno viene soddisfatto. È il trionfo

dell'imprenditorialità. I parassiti sono quelli che sfruttano, senza rischio, una rendita di posizione. In questo caso è l'intuizione di voler dare spazio alla voglia di contribuire, attraverso app, contenuti web o post. Niente di nuovo se è vero, come dice Liron Magen, che il successo di Ikea sta proprio nel far lavorare i clienti. La chiave di successo che li accomuna è l'aver creato un modello di business che dà spazio alla voglia di personalizzare il prodotto, offrire contributi, autorealizzarsi e relazionarsi delle persone. La definizione più corretta non è aziende/prodotti fantasma ma 'piattaforma' per la loro capacità di collegare domanda e offerta.

Piuttosto direi che è la conferma della bontà della teoria 'Oceano Blu' di Chan Kim e Mauborgne: siamo così impegnati a produrre e vendere prodotti e servizi cercando di battere i concorrenti nell'oceano rosso, che spesso ci dimentichiamo di osservare spazi di mercato inesplorati nell'oceano blu. Ma quando questi spazzi/nicchie si trovano, la creazione di valore e il relativo riconoscimento del mercato sono dirompenti (disruption).

Solo le webcompany hanno l'opportunità di essere 'piattaforma'? Certamente internet facilita i contatti. Grazie a Facebook i 6 gradi di separazione di Karinthy sono diventati 4,74. Ma ogni attività può avere queste caratteristica. La chiave sta nel capire l'elemento relazionale del prodotto/servizio che si sta offrendo. Quando ce se ne dimentica anche i vantaggi competitivi più consolidati cominciano a vacillare. Blackberry docet.

McDonald's è in crisi, nel 2014 ha avuto il primo calo delle vendite degli ultimi 12 anni, situazione da leggersi tenendo presente il continuo aumento di punti vendita e quindi il presidio costante di nuovi bacini di utenza. La situazione è stata ritenuta così grave tanto da causare il cambiamento del Ceo. Qual è il valore offerto da McDonald's? Negli Stati Uniti la possibilità di mangiare a basso costo e con tempi di servizio e consumo veloci. Nel resto del mondo a tale caratteristica si unisce il fascino del cibo americano.

Qual è l'elemento relazionale di McDonald? Il mangiare in solitudine per chi ha fretta. Il consumo condiviso per i gruppi di giovani. Per i genitori vedere i propri figli mangiare contenti.

Come potrebbe McDonald's diventare un'azienda piattaforma? Sicuramente non dovrebbe smettere di offrire un pasto a basso costo, veloce e che richiamasse lo stile americano. E come innovare?

Per il cliente solitario predisporrei dei display dove poter vedere canali tv satellitari o digitale terrestre. Un bel telegiornale mangiando un hamburger ci starebbe benissimo. Per i gruppi di giovani, sempre un display per tv, ma anche con la possibilità di collegare il proprio smarthphone per condividere video o musica. Per le famiglie, ambienti per i bambini dove poter giocare, come già ci sono, o vedere la propria trasmissione preferita, ma anche display al tavolo per condividere con la famiglia.

Per accedere alla tv bisognerebbe collegarsi col proprio Facebook, in modo da comunicare ai propri amici quello che si sta vedendo e dove (#LittlePony e #McDonaldsVerona). Questo porterebbe alla condivisione dell'esperienza televisiva sia all'interno che all'esterno del locale e contemporaneamente la promozione del locale stesso.

Sicuramente questa impostazione porterebbe ad aumentare il tempo di permanenza dei clienti, probabilmente con l'aumento della spesa media, che non compenserebbe la minore rotazione dei coperti. Perché non ne risenta il conto economico del locale, sarebbe interessante puntare sulla consegna a domicilio; il menù di McDonald si presta sicuramente e molti clienti, ne sono convinto, pagherebbero volentieri una maggiorazione piuttosto che andare al McDrive.

QUANDO IL CACCIATORE VUOLE DIVENTARE ALLEVATORE

8'

crescita

Capita che il miglior venditore senta il bisogno di crescere professionalmente ed individui nel coordinamento di altri venditori il suo prossimo step di crescita. Di solito è un piccolo terremoto. Non è detto che l'opportunità in azienda ci sia e il pericolo di uscirne indeboliti è dietro l'angolo. Il rischio è di perdere una presenza commerciale efficace sul territorio e di vederla rafforzare le fila della concorrenza. Un elevato volume vendite, però, non è detto che equivalga a buona leadership.

Il bravo venditore è un cacciatore. Il momento della caccia può essere frutto di atti repentini o di lunghe attese, ma la sua soddisfazione è l'epilogo, che diventa anche l'indicatore della bontà di quanto messo in atto fino a quel momento. Il cacciatore è adrenalina pura. La firma sulla copia commissione è lo scalpo di chi ha vinto la battaglia. E' un modo per affermarsi all'interno della propria tribù (azienda) e di dare significato alla sua presenza sul territorio (mercato). Il venditore è sano egoismo che diventa motore per l'economia.

Il bravo coordinatore, invece, è un allevatore. Il momento della mungitura è frutto di un processo lento, attento, fatto di continui piccoli gesti. La sua soddisfazione è leggere piccoli segnali ogni giorno e riporre in questi le proprie speranze. L'allevatore è ossitocina pura (l'ormone che attiva il comportamento materno). Deve quotidianamente trovare soddisfazione e stimolo, leggere i cambiamenti e mettere in atto strategie nuove. Il coordinatore è sano altruismo che diventa leadership.

Il raggiungimento degli obiettivi di vendita non basta per trasformare un bravo venditore in un bravo coordinatore. La prima difficoltà sta nel rendersi conto che affidarsi unicamente alle proprie forze non basta. Che i tempi di reazione degli altri sono diversi. In questo caso come reagirà il nuovo coordinatore? Adotterà una tattica di pressione per spingere le performance o una tattica di accoglienza puntando sull'empatia?

Nel primo caso i risultati a breve potrebbero anche essere positivi. A qualsiasi commerciale fa comodo avere un responsabile che insegni qualcosa di nuovo o che, addirittura, aiuti a chiudere qualche trattativa. Ma finita questa spinta, probabilmente arriverà la frustrazione. Il commerciale penserà che in fondo è andata bene solo qualche vendita, il nuovo responsabile che il commerciale non ha fatto tesoro delle sue indicazioni e metterà in dubbio la sua reale volontà di essere aggressivo sul mercato. È una leadership che si basa sull'utilità reciproca. Finché c'è, la relazione regge. Quando viene a mancare sarà foriera di tensioni che, inevitabilmente avranno ripercussioni anche nel rapporto con la clientela. I segnali di una leadership di questo tipo si hanno nel momento di passaggio, quando si testa il bravo venditore in situazioni di affiancamento. Se chiederà quanto verranno pagate quelle giornate che lui 'perde' coi suoi colleghi, allora le possibilità di una leadership utilitarista sono alte.

Nel secondo caso, i risultati potrebbero essere più lenti ma più duraturi nel tempo. Il commerciale si sentirebbe accolto come persona e 'giocatore' nella squadra del coordinatore. Una leadership che fa leva sull'empatia

empatia

è inclusiva e lavora sull'ascolto e sulla condivisione della conoscenza, come approfondivo citando Jack Welch in 'Il leader non è la persona più intelligente nella stanza'. Si genererà, quindi, un senso di squadra e uno stile comune che il mercato non mancherà di percepire e di riconoscere come identità chiara e forte. I segnali di una leadership inclusiva si hanno quando il buon venditore propone soluzioni innovative alla direzione commerciale senza chiedere cosa otterrà in cambio, ma per il gusto di migliorare, naturalmente senza mancare di chiedere che gli sia riconosciuto, a risultati ottenuti, il valore creato.

Il leader, spesso, viene identificato come il condottiero che si lancia in battaglia in testa al proprio esercito. Una prima analisi esalta l'elemento della forza, che porta a concludere che il miglior guerriero possa diventare un buon condottiero. E' invece importante un altro aspetto, quello del sacrificio. Essere in prima linea significa mettere in gioco la propria incolumità, fisica e psicologica, perché si ritiene che la causa vada oltre la somma degli interessi dei singoli. Quando la prima motivazione della leadership è il donarsi, il mettersi al servizio, chi sta intorno non può rimanere indifferente e inevitabilmente si farà contagiare da questo atto di gratuità.

servizio

QUANDO LE AZIENDE HANNO PAURA DI GUARDARSI ALLO SPECCHIO

8'

persone

Lo specchio è un oggetto particolare. Opera dell'ingegno umano, consente di andare oltre il naturale campo visivo. Nasce per permettere alle persone di osservarsi, verificare se sono esteticamente come si immaginano, e ipotizzare percorsi più o meno naturali per avvicinarsi al loro ideale.

L'immagine riflessa può, però, essere un fastidio. Quando manca la forza di pensare soluzioni migliorative, specchiarsi è faticoso e si preferisce non guardare.

Succede ogni giorno in azienda. Lo specchio dell'azienda sono le persone che la vivono, la sua organizzazione/comunità. Citando Steve Jobs: 'Non ha senso assumere persone intelligenti per poi dire loro cosa fare, assumiamo persone intelligenti in modo che possano dirci cosa fare'.

Perché l'organizzazione/comunità è specchio aziendale? Perché come la ruga esiste a prescindere dal nostro specchiarsi, così le persone danno vita all'attività aziendale quotidianamente, a prescindere che noi riteniamo di coinvolgerle o meno.

Quando l'autostima è bassa si preferisce non vedere la propria immagine riflessa. Quello che potremmo trovare potrebbe non essere piacevole e invece che rappresentare un'opportunità diventerebbe una minaccia. Quando l'autostima è alta ci si guarda allo specchio. Ci si compiace dell'immagine che si trova e questo ci stimola anche a vedere in qualche difetto estetico la prossima sfida per migliorare.

Così accade ogni giorno con i collaboratori.

Quando l'autostima è bassa si ritiene che i collaboratori non siano pronti e/o maturi e si fa leva sull'animo formale dell'organizzazione caratterizzato dall'approccio gerarchico e dalla responsabilità specializzata. Quando l'autostima è alta, si coinvolge la comunità aziendale valorizzando l'autorevolezza, la leadership diffusa e la condivisione della conoscenza.

Non è un processo aziendale on/off. Ci si dimentica che lo specchio, ci piaccia o meno, semplicemente racconta. Un po' come la ruga esiste anche se non ci si specchia, così tutte le azioni generate quotidianamente dalla comunità aziendale avvengono, definendo il modello di business aziendale. Non è detto che sia un processo consapevole e che sia coerente con la strategia elaborata a livello direzionale.

La comunità aziendale è mossa dall'anima dell'azienda: la cultura aziendale. È lo stile con cui si fanno le cose: si pensano i prodotti, ci si propone ai clienti, si gestisce il magazzino, si risponde al telefono, si rispettano le scadenze, si intendono diversità e relazioni di potere. La cultura aziendale è alimentata dalla cultura personale di ogni singolo collaboratore aziendale. Ma non ne è la semplice somma, perchè quando viene condivisa, genera - esponenzialmente - nuova cultura. Proprio come sostenevo in 'Il leader non è la persona più intelligente nella stanza'.

Nella turbolenza, di fronte ad elementi non prevedibili, la struttura formale (organizzazione) ha un sistema di comunicazione limitato nei tempi e nella qualità della risposta, causato dallo stile deresponsabilizzante che la caratterizza: l'indicazione strategica deve sempre arrivare dall'alto. La struttura informale, invece, da spazio ad un sistema di comunicazione orizzontale, a prescindere dai ruoli nell'organigramma, che valorizza lo spirito di iniziativa del singolo e il contributo che può dare all'innovazione strategica, agendo sulla leadership diffusa.

Entrambe queste anime hanno senso. Coinvolgere le persone, valorizzando il contributo che possono dare, deve andare di pari passo con la necessità che ci sia qualcuno che si prenda la responsabilità della gestione finanziaria. E' quello che John Kotter chiama il 'doppio sistema operativo' aziendale.

Lo scheletro del corpo aziendale è l'organigramma. Serve perché la struttura abbia forma. Ma il cuore del corpo è il senso di appartenenza alla proposta aziendale delle persone che collaborano a vario titolo in azienda. Il loro contributo darà vita all'anima aziendale che è l'unicità della cultura che caratterizza quell'organizzazione. Una cultura aziendale che, a differenza della strategia, nessuno potrà mai copiare, perché uniche sono le persone che la animano.

Immaginiamo che:

- un'azienda riunisca in un agriturismo in collina i propri 50 dipendenti, dal Direttore Generale al venditore al magazziniere, per condividere come aumentare la fidelizzazione della clientela, dichiarando l'intento anticipatamente;
- ci sia piena libertà di proposta da parte di tutti i partecipanti. Che si respiri aria di non giudizio e voglia di condivisione;
- attraverso attività di brainstorming (Open Space Technology, World Cafè) emergano 8 proposte e che i 50 dipendenti abbiano modo di approfondirle facendole diventare delle proposte operative concrete;

condivisione

- alla fine della giornata queste proposte operative vengano votate per verificare il sentire comune quali ritiene più prioritarie;
- vengano formati 2 team per dare seguito alle 2 proposte più votate e che questi team siano composti da persone con ruoli completamente diverse da loro e senza che valgano le relazioni gerarchiche. E se potessero lavorare solo fuori dall'orario di lavoro?
- i 2 team organizzino la fase operativa misurando le performance e che in base a queste performance possano essere premiati;
- a fronte di performance positive l'azienda scelga di far diventare queste iniziative processi aziendali e cambiamenti nell'organizzazione
- questo si ripeta istituzionalmente 2 volte l'anno, ma che ci sia la possibilità di gruppi di lavoro autorganizzati da i dipendenti in ogni momento, che devono poi cercare il consenso dei colleghi con votazione nella intranet aziendale.

Risultato: innovazione sul modello di business e coinvolgimento delle persone.

Ho avuto la fortuna di sperimentare questo processo con Delfino Corti in organizzazioni che hanno avuto il coraggio di guardarsi allo specchio. L'immagine che hanno visto non era né bella né brutta. Era viva e vera. E le organizzazioni vive e vere sono uniche, proprio quello che il mercato premia.

SORRY BUT NOT TODAY: QUELLI CHE I CLIENTI LI SCELGONO

6'

identità

In fila per mezz'ora sotto la pioggia. Per accompagnare due 16enni al Berghain, famosa discoteca techno di Berlino. O meglio: tentare di entrare.

Proprio io che sarò andato in discoteca 2 volte più di 20 anni fa, che non so chi fosse Len Faki, il dj che suonava quella sera, e che ritengo l'ultima canzone ballabile sia stata 'Jump' dei Van Halen.

Ma quel tempo in coda mi ha fatto riflettere sulle dinamiche che consentono a qualcuno di non avere il problema di quanti clienti avere.

Quella sera non c'era Sven Marquardt. Il mitico buttafuori del Berghain. Un fotografo, forte di 5 mostre, che da 20 anni regola le entrate nel famoso locale.

Una capacità di dire SI' e NO che ha fatto la fortuna della discoteca, con tanto di blog e app che danno consigli su come muoversi in modo da rispettare al meglio il suo codice non scritto e irrazionale (provare per credere digitando 'entrare Berghain' su Google).

Una cosa è chiara. Se dentro non ci fosse uno dei migliori locali underground al mondo, il temuto 'selezionatore' all'ingresso sarebbe una nota di colore.

Aspettando il mio turno, mentre vedevo persone entrare e 'rimbalzare' di fronte al susseguirsi delle scelte del 'vice-Sven', ho studiato come avveniva la selezione.

A prescindere dai contenuti, facilmente reperibili sul web, e tutti opinabili, visto che non esistono fonti dirette, è stato interessante osservare la dinamica.

Il Berghain ha ben chiaro cosa vuol essere. Identità che si è costruito negli anni probabilmente. Ma che non ha nessuna intenzione di annacquare per qualche biglietti d'entrata in più (€ 15 con un costo della consumazione paragonabile ad un bar).

Il Berghain ha fatto sua la massima 'dimmi che clienti hai e ti dirò chi sei'.

È una scelta che fanno tutte le aziende. Alcune in modo consapevole, individuando e coltivando il proprio mercato di riferimento, altre in modo inconsapevole e casuale, venendo scelti.

Se opti per far entrare gratis le donne, il tuo obiettivo sono i maschi allupati. A nessuno delle due tipologie di clienti interessa la musica sofisticata, visto che nessuno la vuole pagare. Mirano ad un locale dove abbordare e consumare. Prima o dopo un maschio un po' su di giri farà delle avances inopportune e ci scapperà la situazione problematica. Così quei pochi che volevano semplicemente godersi la serata, migreranno verso altri lidi.

Il Berghain ha preferito l'opzione opposta: dopo che ho individuato chi sono, devo accettare il fatto che non

valore

tutti sono fatti per me. Devo essere consapevole che ogni volta che accetterò di vendere a qualcuno che non riconosce il valore che gli propongo, accetto un compromesso che rischia, ogni volta che viene rinnovato, di diventare un boomerang.

È quello che ho chiamato 'confondere il tesoro con la mappa', quei compromessi che molto spesso accettiamo pensando che siano funzionali al risultato finale, ma che - in realtà - rendono 'senza anima' il risultato stesso.

Il rischio è quello di fare la fine della 'rana bollita', quell'insieme di piccole scelte che piano piano, senza che ce ne rendiamo conto, ci portano ad una condizione di pericolo che rischia di rivelarsi fatale.

Capita tutte le volte che ci viene chiesto uno sconto, una valuta diversa, una modifica sul prodotto/servizio. La riflessione da fare è: o non sono quello che penso di essere o questo non è il mio cliente.

I bambini vengono educati con dei SÌ e dei NO chiari. Questa chiarezza da loro sicurezza. Così crescono senza ansie. Possono anche non condividerli, ma sanno con chi hanno a che fare e che percorso di crescita gli viene proposto.

Così i clienti: apprezzano chi è capace di usare SÌ e NO. Perché sanno con che azienda si stanno relazionando, perché ne toccano con mano la coerenza.

La stessa coerenza per cui, alla fine della coda, il buttafuori mi guarda, mi chiede se siamo in 3, alza lo sguardo, vede due ragazzi ben al di sotto dei 25 anni richiesti, e sceglie che non abbiano nulla da aggiungere al locale e ci saluta con un 'sorry, but not today'.

Perché è questo che fa il Berghain. Scegliendo i clienti, li trasforma in un asset del locale. Non solo una fonte di guadagno. Sven non è un 'buttafuori', non è un 'selezionatore' come a lui piace definirsi. Lui fa marketing. Sceglie chi dovrà uscire il mattino dopo e dire ai 4 venti quanto sia stato mitico essere entrati. Chi non gli garantisce questo, non ha senso che entri. Complimenti.

abbiamo parlato di:

armonia
blue ocean
coerenza
condivisione
crescita
empatia
focus
identità
innovazione
intensità
leadership
persone
pressione
scelta
servizio
sì o no
social era
strategia
valore
vantaggio

altre parole chiave per il tuo business su

www.leovesentini.it

Altre parole chiave per il tuo business su
www.leovesentini.it