

i loro prezzi sono in caduta, non sempre è facile per le aziende sfruttarle. Per farlo è necessaria una conoscenza sofisticata delle implicazioni finanziarie e di rischio delle diverse opzioni di acquisto. Il meccanismo di finanziamento più usato per le energie rinnovabili è l'accordo per l'acquisto di energia elettrica (AAEE, o PPA nell'acronimo inglese). La versione più semplice prevede un impegno da 10 a 20 anni per comprare energia pulita a un prezzo stabilito, di solito da un impianto eolico o solare. I direttori finanziari e operativi a volte esitano a firmare contratti a lungo termine, anche se il prezzo è conveniente. E come tutti gli strumenti di copertura, l'AAEE costituisce un azzardo: i prezzi dell'energia sono altamente volatili e nemmeno i contratti per le energie rinnovabili firmati a un prezzo inferiore ai costi correnti rappresentano una garanzia.

Ma le imprese intelligenti sono consapevoli dell'importanza dell'AAEE come copertura contro la volatilità dei prezzi (e come fonte di vantaggio competitivo). Jigar Shah, uno dei progenitori del modello AAEE, mette l'accento sulle opportunità non sfruttate: «Le rinnovabili e le altre tecnologie pulite sono uno dei settori dell'economia che cresce più rapidamente [...] eppure in genere i responsabili finanziari hanno una scarsa conoscenza del meccanismo di finanziamento dominante».

Altri vantaggi. In generale, le rinnovabili e le nuove tecnologie energetiche offrono una serie di vantaggi che vanno oltre la copertura dal rischio prezzo. Per prima cosa, possono aiutare le imprese a posizionarsi vantaggiosamente in previsione di modifiche della normativa. Il 40% delle emissioni nel mondo sono già regolate da qualche forma di *carbon pricing* e con gli accordi di Parigi sul clima, entrati in vigore alla fine del 2016, le probabilità di una maggiore regolamentazione mondiale delle emissioni (a prescindere dalla partecipazione degli Stati Uniti) sono elevate. Inoltre, i Governi di tutto il mondo stanno fissando ambiziosi standard di efficienza energetica.

Tutte le politiche che in qualche modo assegnano un prezzo alle emissioni rendono i combustibili fossili più costosi dell'energia pulita (attraverso un sistema di scambio che limita il totale dell'energia basata sul carbonio o attraverso una tassa diretta).

Queste politiche interessano alcune aziende meno di altre. Oggi società come Apple e Ikea hanno contratti per la fornitura di energia rinnovabile sufficienti a coprire oltre due terzi del loro fabbisogno ener-

getico, mettendosi di fatto al riparo dalla minaccia di normative più stringenti sulle emissioni.

Un altro vantaggio delle tecnologie pulite è che riducono il rischio di continuità operativa. Aziende come Walmart, Morgan Stanley e Kendall-Jackson usano energia distribuita prodotta in loco (celle a combustibile o una combinazione di pannelli solari e tecnologie di stoccaggio) per mantenere l'operatività quando la rete salta.

Infine, l'impegno a usare l'energia pulita porta benefici al marchio e opportunità di differenziazione competitiva. La pressione sociale per ridurre le emissioni è in aumento e i marchi e le offerte di energia possono coinvolgere efficacemente soggetti di ogni tipo, come vedremo in seguito.

5 COINVOLGETE I PRINCIPALI STAKEHOLDER

Le aziende possono eccellere negli aspetti operativi della strategia energetica, come l'aumento dell'efficienza, la diversificazione delle fonti energetiche, la riduzione delle emissioni e così via, ma senza una strategia di comunicazione coerente con i soggetti interessati, questi sforzi possono servire fino a un certo punto. Le aziende devono collaborare con i Governi per influenzare le normative ambientali ed energetiche che interessano le loro attività e devono coinvolgere nelle loro strategie energetiche clienti, comunità, investitori e dipendenti, ritagliando su misura le comunicazioni secondo gli interessi di ognuno.

I mercati dell'energia pulita si stanno evolvendo rapidamente. Le aziende non hanno più bisogno di comprare energia da una società di servizi pubblici locale regolamentata e sono sempre più libere di negoziare direttamente con i fornitori di energia, anche scatenando un'asta. Fattori come la tariffazione dinamica, nuovi meccanismi di finanziamento come l'AAEE e incentivi come i crediti d'imposta per aumentare l'efficienza e investire nelle rinnovabili possono aiutare direttamente le aziende a gestire i costi. Inoltre, le imprese possono usare reti intelligenti, batterie di accumulo e tecniche di produzione dell'energia in loco per sapere con esattezza quanta energia comprare dalla rete e quando comprarla. Ma sono le politiche delle amministrazioni pubbliche, per esempio le normative che promuovono l'uso delle energie rinnovabili e dell'efficienza energetica, che accrescono e accelerano la loro capacità di ricavare vantaggi da questi progressi. Perciò le aziende, che gli piaccia o no, hanno un interesse concreto a offrire il loro contributo per creare un sistema di regola-



mentazione dinamica e con un'ottica di lungo periodo. Gran parte delle iniziative avvengono a livello locale e regionale. Per oltre un secolo l'energia è stata erogata da monopoli naturali, specie negli Stati Uniti. Le società di servizi pubblici, le autorità di regolamentazione e la rete stessa continueranno ad avere un ruolo centrale per le attività di ogni azienda, anche con l'ascesa della generazione distribuita. Perciò, per catturare il valore legato all'uso di tecnologie pulite, le aziende devono sostenere politiche che incoraggino la trasformazione del sistema energetico includendo la generazione distribuita. Per esempio, un gruppo di grandi aziende con attività rilevanti in Ohio (fra queste Campbell Soup, Owens Corning, Jones Lang LaSalle, Nestlé e Whirlpool), recentemente si è rivolto al Parlamento statale per chiedere di reintrodurre standard in materia di efficienza energetica ed energie rinnovabili. Le aziende devono anche collaborare con le amministrazioni pubbliche alla costruzione di una rete più intelligente e di un sistema di trasmissione migliore per consentire grandi progetti di energie rinnovabili, e allo sviluppo di infrastrutture fisiche per supportare soluzioni logistiche più pulite e a basso consumo energetico.

La portata della sfida è notevole. Alcune società di servizi pubblici e alcune amministrazioni statali continuano a battersi per mantenere lo status quo e non vogliono fornire il tipo di energia e di servizi richiesti dalle aziende leader del mercato. Le imprese devono usare la loro influenza per promuovere normative favorevoli alle loro strategie energetiche e garantire accesso a nuove tecnologie e finanziamenti (ed essere disposte a trasferire la loro attività altrove, se necessario).

L'anno scorso MGM Resorts International, un colosso del gioco d'azzardo di Las Vegas, ha pagato una penale di 86 milioni di dollari per la rottura del contratto con la Nevada Power, la società di servizi pubblici locale, per poter comprare energia più pulita sul mercato all'ingrosso. In una lettera all'autorità per i servizi pubblici, l'azienda ha spiegato: «È nostro obiettivo ridurre l'impatto ambientale di MGM diminuendo l'uso di energia e perseguendo attivamente una politica che privilegia l'uso di fonti rinnovabili. È un imperativo che sentiamo tanto più importante in considerazione della crescente domanda di destinazioni ecosostenibili da parte dei nostri clienti». Facebook ha lavorato a stretto contatto con le società di servizi pubblici per raggiungere i suoi obiettivi energetici, dichiarando pubblicamente che l'accesso alle rinnovabili è un criterio importante per decidere dove collocare un nuovo centro dati. Le aziende devono usare il bastone e la carota per influen-

zare le normative e le politiche locali e statali.

Connettersi con clienti, comunità, investitori e soci. Con la decisione di lasciare la sua società di servizi pubblici, MGM ha dimostrato di essere sensibile alle preoccupazioni ambientali dei clienti e della comunità. Tutte le aziende dovrebbero comunicare in modo forte e chiaro le loro strategie energetiche e climatiche a questi gruppi di persone. Dimostrando di avere una gestione attenta all'ambiente, un'azienda non solo salvaguarda la sua licenza sociale a operare, ma aumenta anche le vendite fra i clienti che cercano di tenere sotto controllo il loro impatto climatico. Pensiamo a Iron Mountain, un'azienda di servizi per archiviazione di documenti e dati da 3,4 miliardi di dollari, che usa l'energia pulita per creare un'offerta innovativa: i clienti del suo centro dati hanno la possibilità di acquistare servizi di hosting (alimentati con energia eolica) a basse emissioni o a zero emissioni a un prezzo a lungo termine interessante, consentendo ai clienti di godere sia della stabilità dei prezzi sia dei benefici climatici.

Le comunicazioni con l'esterno dovrebbero anche essere ritagliate su misura per investitori e partner commerciali. Storicamente gli analisti non si sono mai preoccupati in modo particolare dell'impegno ambientale e sociale delle aziende, ma le cose iniziano a cambiare. In un rapporto sul settore dell'abbigliamento, per esempio, Morgan Stanley ha alzato il suo *target price* delle azioni di Nike, Hanesbrands e VF perché hanno surclassato la concorrenza con «una strategia di sostenibilità migliore e più efficace», inclusa la gestione delle problematiche energetiche. La comunicazione con soci e investitori è particolarmente importante quando energia ed emissioni sono questioni concrete, collegate ai costi, ai rischi, alla resilienza e ai risultati di un'azienda o dei suoi clienti. Alcoa, per esempio, parla in modo proattivo agli investitori di come i suoi prodotti rendano più efficienti sotto il profilo energetico quelli delle aziende clienti (automobili, aeroplani ed edifici). In una recente conferenza trimestrale con gli investitori, il CEO di Walmart ha fatto un discorso in cui ha sottolineato che gli sforzi di sostenibilità portati avanti dall'azienda, fra cui l'impegno a utilizzare energia pulita, sono fattori chiave della fiducia nel marchio e quindi del valore dell'azienda.

Coinvolgere i dipendenti. Coinvolgere i dipendenti nella strategia energetica presenta vantaggi tangibili e intangibili. Per cominciare, sarebbe difficile applicare fino in fondo la strategia senza coinvolgerli nelle iniziative per promuovere l'efficienza. Le famose “cacce al tesoro” di General Electric invitano i dipendenti a

partecipare a verifiche strutturate delle attrezzature per scovare sprechi di energia e di altre risorse e raccomandare miglioramenti sul piano dell'efficienza. L'azienda ha effettuato oltre 300 cacce al tesoro nelle sue varie sedi, risparmiando 150 milioni di dollari. Negli ultimi dieci anni, GE ha coinvolto in questa attività più di 6.000 clienti e partner commerciali. Le aziende possono coinvolgere maggiormente i dipendenti nella strategia energetica premiando la partecipazione ad attività di efficienza energetica, diffondendo internamente i dati sull'impiego di energia e il ritorno degli investimenti in modo da stimolare una competizione amichevole, e offrendo educazione e formazione in campo energetico.

In secondo luogo, comunicare ai dipendenti la strategia energetica aziendale permette di coinvolgerli maggiormente. Questo naturalmente è un aspetto difficile da misurare, ma è largamente noto che i valori dell'organizzazione sono importanti per i lavoratori, in particolare per la generazione dei millennial, che entro il 2020 saranno oltre la metà della forza lavoro mondiale. Secondo uno studio di Morgan Stanley, la generazione Y è tre volte più propensa a lavorare per aziende (e comprare prodotti di aziende) che condividono i loro valori e gestiscono efficacemente le problematiche ambientali e sociali. Alla luce di questo, il presidente di Microsoft, Brad Smith, non fa misteri sulla strategia energetica dell'azienda. Fra i vari canali di comunicazione che ha scelto c'è anche un blog aziendale. Recentemente, per esempio, ha illustrato la strategia energetica di Microsoft, basata sulle rinnovabili, per i suoi centri dati, descrivendo obiettivi ambiziosi «che possiamo usare per diventare più trasparenti». Questo è il genere di linguaggio che i dipendenti vogliono sentire dai loro capi.

COSA VI TRATTIENE?

Se adottare una strategia energetica può consentire di sbloccare e proteggere così tanto valore, perché non sono più numerose le aziende che ne sviluppano una? Nella nostra ricerca abbiamo scoperto ostacoli reali e immaginari. Per la maggior parte delle imprese, la mancanza di dati attendibili rende difficile fare raffronti con parametri di riferimento e gestire l'energia in modo strategico a livello dell'intera azienda. E senza un controllo centrale della strategia energetica, cogliere le opportunità diventa complicato.

Oggi però gli strumenti per misurare e gestire l'energia ci sono, i dati sono più facili da catturare e, come abbiamo mostrato in questa sede, sono emersi solidi modelli di *governance* e pratiche gestionali che permettono

alle aziende di comprendere e affrontare le loro lacune (Vedi il riquadro "Come si diventa leader in campo energetico?").

L'ostacolo maggiore resta la percezione che l'energia sia solo un costo da gestire, oppure che gestirla in maniera strategica presenti costi proibitivi. La nostra speranza è che questo articolo riesca a sfatare il primo preconcetto. Per quanto riguarda il secondo, i dirigenti di aziende più piccole dicono spesso che investire nell'energia pulita è possibile solo per le aziende grandi e ricche. «Apple, Microsoft o Walmart possono permetterselo senza problemi, ma noi non abbiamo così tanta liquidità», ci dicono. Ma non è la disponibilità di capitali il motivo principale per cui queste aziende riescono a perseguire l'efficienza energetica e investire nelle rinnovabili, due scelte che in realtà gli hanno consentito di risparmiare denaro: queste aziende ci riescono perché hanno obiettivi ambiziosi, perché c'è l'impegno dei vertici, perché hanno creato team con poteri ampi e perché hanno una governance chiara in materia di strategia energetica; e perché mettono l'energia pulita al centro della loro storia aziendale.

Le iniziative energetiche, come in qualsiasi altro ambito di un'azienda, richiedono investimenti, se non in denaro almeno in tempo e impegno. Ma nella nostra esperienza, tutte le raccomandazioni che abbiamo esposto in questo articolo sono alla portata della maggior parte delle imprese e i benefici sostanziali che apportano all'azienda di solito non tardano a manifestarsi.

I FATTORI DETERMINANTI del vantaggio competitivo sono in continua evoluzione. Fino a non molto tempo fa, la "qualità" era un concetto marginale e l'informatica era solo un centro di costo: oggi la qualità è il requisito minimo indispensabile e la dimestichezza con i big data ha assunto un'importanza cruciale. L'energia sta seguendo una traiettoria simile: prima era una fornitura fra le altre, adesso sta diventando uno dei fattori chiave del successo di un'azienda. 📌

 **ANDREW WINSTON** è il fondatore della Winston Eco-Strategies, l'autore di *The Big Pivot* e il coautore di *Green to Gold*. **GEORGE FAVALORO** è un direttore generale del reparto soluzioni imprenditoriali sostenibili alla PwC. **TIM HEALY** è presidente e amministratore delegato della EnerNoc, un fornitore di software per l'intelligenza energetica.

Traduzione di Gaia Seller



Gli eBook di *Harvard Business Review Italia*

**ORA DISPONIBILI
SU HBRITALIA.IT**

1. L'era della Digital Transformation

Introduzione di Enrico Sassoon

2. L'innovazione nel Dna dell'impresa

Introduzione di Bruno Lamborghini

3. Il valore premiante delle diversità

Introduzione di A. Granelli e O. Robotti

4. Le nuove regole di una strategia vincente

Introduzione di Umberto Bertelè

5. Sapete essere un buon leader?

Introduzione di Stefano Venturi

6. Michael Porter sull'innovazione digitale

Introduzione di Alessandro Di Fiore

7. La sopraffina arte del vendere

Introduzione di Carlo Alberto Pratesi

8. Il marketing nell'era di Internet e dei social media

Introduzione di Oscar Di Montigny

9. Il capitalismo che cambia

Introduzione di Enrico Sassoon

10. I principi di una Corporate Governance efficace

Introduzione di L. Piermattei e P. Schwitzer

11. L'impresa sostenibile in un'economia circolare

Introduzione di Mark Esposito

12. L'arte di prendere buone decisioni

Introduzione di Luca Crepaccioli

13. Il valore dell'esperienza

Introduzione di Enrico Sassoon

14. La consapevolezza che apre la strada al successo

Introduzione di Giorgio Del Mare

15. L'impresa basata sulle emozioni

Introduzione di Raoul C. D. Nacamulli

16. Le persone al centro dell'impresa

Introduzione di Paolo Iacci

Acquista gli eBook nello STORE di Harvard Business Review Italia
www.hbritalia.it

Il prezzo di ogni singolo eBook è di euro 9,90

La Customer Experience: innovazione e nuove tecnologie nella relazione con il cliente





Negli ultimi anni le nuove tecnologie hanno portato una trasformazione drastica, quasi epocale, nel modo di comunicare e di “funzionare”. In questo scenario, usare il digitale per migliorare la relazione con il cliente non è solo un’opportunità ma - per molti - un’esigenza: la differenza con i competitor sta spesso non tanto nel prodotto ma nella qualità del servizio, compreso il modo in cui lo si paga.

DI CRISTINA MARIANI E PATRIZIA SAVIOLO



ggi quasi tutti hanno lo smartphone, i social, e i sistemi di rating rendono più facile trovare informazioni ed esprimere le proprie idee; la *sharing economy* sta cambiando interi settori, dal trasporto all'ospitalità.

Il mondo è cambiato e le ricerche accademiche sostengono che nel prossimo decennio **vincerà non chi avrà il prodotto migliore, ma chi saprà offrire al cliente l'esperienza d'acquisto e di relazione più soddisfacente** (in altre parole, la customer experience, o CX).

«Sono d'accordo al 100%: il trend nei consumi dimostra che la qualità del prodotto è un *must have*, ma non è più la determinante di scelta», dice Ezio Balarini, Group Chief Marketing Officer di Autogrill. «Se 30 anni fa la comunicazione era basata sul detersivo che lava più bianco, oggi tutti lavano più bianco: l'attenzione è spostata su altri temi». Anche in settori tradizionali, come i servizi di cura dentale, il cambiamento è evidente: «Prima il "paziente" doveva "pazientare": lunghe attese, orari scomodi, ambienti dimessi. Ora il dentista si trova anche nei centri commerciali, con orari certi e flessibili, porte aperte, comodità di accesso: stesso prodotto, ma più servizi», dice Michel Cohen, amministratore delegato di DentalPro, il maggior gruppo odontoiatrico privato italiano.

CRM: relazioni, non solo software

Grazie a innovazione e tecnologie, le aziende possono conoscere e comunicare con i loro clienti - attuali e potenziali - in modi mai visti prima, ma sorgono alcune domande: quanta e quale tecnologia utilizzare? Se i software destinati a gestire le relazioni con la clientela (CRM) diventano sempre più potenti e sofisticati, quale scegliere? E quale approccio usare: tutto-e-subito o piccoli cambiamenti incrementali? E come adeguare l'azienda (soprattutto le persone che ci lavorano) ai nuovi metodi di relazione con i clienti?

Gli investimenti in CRM (inteso come software per automatizzare 3 aree: vendite, marketing, customer care) sono rilevanti e in crescita: 26,3 miliardi di dollari nel 2015, +12,3% dal 2014

(dati Gartner); eppure in Europa più del 70% dei progetti CRM non raggiungono gli obiettivi (fonte: Dun&Bradstreet). Perché succede ciò?

A nostro parere, i motivi sono due: in primo luogo, si pensa che il presidio del progetto CRM/CX competa alla funzione IT: si sceglie prima di tutto il software "migliore" e poi si tenta di modellare il processo commerciale su di esso. Ma questo approccio non funziona: chi dovrebbe usare lo strumento (venditori, utenti, ecc.) spesso prova fatica e disagio, così lo usa poco, malvolentieri o per niente. Il dilemma è conciliare IT e area commerciale: lo strumento informatico è "strutturato" (dati, numeri, regole..) mentre la vendita è un'attività per sua natura destrutturata - dunque difficilmente normabile - dato che è umana, informale e profondamente diversa nei vari settori.

Di conseguenza, coinvolgere le altre funzioni fin dall'inizio del progetto CRM/CX è la chiave di successo. Conferma Giovanni Ravasio, CX Sales Director di Oracle: «Sempre più sono le aziende in cui qualcun altro, non l'IT, presidia i progetti CRM, e sono quelle che riescono a gestirli meglio».

Ma a chi compete il presidio della relazione con il cliente? Nella nostra indagine abbiamo incontrato ruoli diversi: a volte il marketing, spesso la funzione vendite, l'innovation o addirittura il CEO. Il ruolo del Chief Customer Officer è raro, ma alcune aziende presentano concetti simili e interessanti. «Per quanto riguarda l'Innovation, il mio ruolo deve scomparire in fretta», dice Oscar di Montigny, direttore Marketing, Comunicazione e Innovazione in Banca Mediolanum. «Un'azienda veramente innovativa - cosa che in una banca riguarda soprattutto la relazione con i clienti - non ha bisogno di un direttore Innovation. Per analogia, se esiste un CCO, vuol dire che ce n'è bisogno e quindi l'azienda non è ancora pienamente *customer oriented*».

Gli errori da evitare

Il secondo errore è investire in software prima di avere definito una chiara strategia commerciale, cioè la risposta ad alcune domande: ad esempio, chi sono i nostri clienti e come li segmentiamo? Quali dati abbiamo su di loro e come li usiamo? Qual è l'esperienza che vorremmo il nostro cliente vivesse? E nel caso in cui i punti

di contatto tra azienda e cliente si svolgano in “aree” diverse (via web, social, telefono, ma anche fisicamente - in negozio, durante l’installazione, la manutenzione, ecc....) c’è qualcuno che le armonizza, oppure ogni funzione aziendale fa di testa propria?

La segmentazione della clientela è argomento noto ma negli ultimi anni sono emersi alcuni modelli innovativi, in particolare quello basato sui bisogni e sui comportamenti: il modello psicografico, o della Buyer Persona. «Abbiamo identificato 4 diversi profili di cliente-tipo», dice Luca Conti, Solutions Management & Customer Care Director in E.ON Energia. «Per ciascuno di essi abbiamo definito i punti di attenzione sui diversi “percorsi” (*customer journey*): dall’acquisizione (dal lancio delle offerte sul mercato alla firma del contratto e alla prima bolletta), fino al cambio di abitazione - momento critico per il rischio di abbandono». Solo un esercizio accademico? Tutt’altro. «L’intero nostro servizio clienti opera secondo queste linee guida, tenendo il cliente al centro».

In Autogrill invece la segmentazione segue il concetto della “tribù”: la singola persona può avere atteggiamenti e comportamenti specifici a seconda del momento in cui si trova. Ad esempio, se viaggia da sola ha bisogni diversi da quando si sposta con un bambino o un cane. «Questo modello, che comprende per noi 6 diverse tribù o community, incrocia il modello della Buyer Persona con una variabile situazionale e supera il modello, usato fino a qualche anno fa, basato su tradizionali parametri di età, reddito e motivo di viaggio (business/leisure)», afferma Balarini di Autogrill.

CRM e big data per capire i clienti

Oggi si parla tanto di big data, ma qual è il loro impatto sullo studio del cliente e quindi sulla strategia commerciale? «Il vero concetto di big data rende necessario un confronto tra dati provenienti da fonti diverse: parametri aziendali e dati provenienti dall’esterno. Per questo è utile e lo sarebbe sempre di più in futuro, un confronto fra player diversi per capire che cosa è veramente importante per i clienti e analizzare insieme i comportamenti d’acquisto», prosegue Balarini di Autogrill.

Oracle, azienda informatica, crede nei big data

e ha acquisito BluKai, sistema che raccoglie tramite cookies i dati anomimi di 5 miliardi di utenti di PC e smartphone, poi profilati per identificare vari comportamenti. Grazie a questi dati, è possibile mirare in modo più preciso le campagne perché si conoscono i comportamenti digitali dei potenziali clienti in modo più dettagliato. Le possibilità e le capacità di calcolo oggi sono elevate, ma «...se non si riesce a trovare una polarizzazione dei dati o un utilizzo ricorsivo - tramite strumenti che permettano di fare analisi - manca un pezzo saliente», sostiene Giovanni Ravasio di Oracle, «per questo la capacità del management, un misto di conoscenza del proprio business e una corretta organizzazione a supporto è fondamentale».

I 5 passi per potenziare le relazioni

Quindi bisogna capovolgere il ragionamento: prima definire la relazione ottimale con il cliente, poi scegliere il software. **Prima relazioni, poi tecnologia.** Ma come mettere in pratica tutto ciò? La nostra ricerca, confermata dal confronto con i manager italiani, suggerisce 5 punti chiave:

- 1. Vedere il CRM non solo come un progetto commerciale/IT** ma come argomento strategico/organizzativo, impostato e monitorato dai vertici aziendali. Per far diventare l’impresa veramente customer oriented ci vuole una forte spinta dall’alto. «Molte aziende italiane sostengono di essere cliente-centriche, ma in realtà sono ancora fortemente prodotto-centriche», afferma Stefano Ghidoni di Auchan. Come già visto, individuare il presidio giusto è fondamentale, anche perché non è detto che sia necessario investire pesantemente in tecnologia; per questo serve un approccio interfunzionale, che comprenda i vari canali. «Sempre di più nascono funzioni di direzione omnichannel, perché il cliente è uno che vive attraverso i vari touchpoint dell’azienda e come tale va mappato e analizzato su tutto il percorso», dice Monica Gagliardi di OVS. «L’azienda si deve adeguare al cliente e seguirlo dove si trova, se vuole fidelizzarlo nel tempo».
- 2. Avere definito un modello di Customer Experience.** Non ne esiste uno che vada bene per tutti, date le specificità dei settori, ma è bene avere un qualche modello a cui fare riferi-

mento. Ne esistono diversi, accademici e non, più o meno complessi; in Gea proponiamo un modello basato su 3 dimensioni: Persone, Processi e Cose. L'esperienza del cliente - vista dal lato aziendale - si fonda su 3 colonne: l'interazione con le persone (commessi, operatori telefonici, venditori, manager...), l'attività materiale e fisica con oggetti e luoghi concreti (negozi, sito, ufficio, documenti, bollette...), e i processi aziendali, spesso invisibili al cliente ma importantissimi, perchè determinano il buon funzionamento della relazione. Scindere la Customer Experience nelle sue 3 componenti è il primo passo per migliorarla.

3. **Intendere il cliente come "individuo" nella sua totalità**, secondo le dimensioni di testa, cuore e pancia; considerare la relazione con il cliente non solo sotto il profilo razionale (prezzi, sconti, condizioni...) ma anche quello emotivo e multi-sensoriale è la chiave per progettare una Customer Experience vincente. «Il sistema di valori, uno dei quali è l'autenticità, sta alla base della relazione con il cliente - sostiene Balarini di Autogrill - e la sensorialità è importante: udito, vista, profumo... ma veri, non artificiali; quindi non spruzzare un aroma al pane, ma sfornare un pane che davvero emani un buon profumo». I valori trovano posto anche nell'esperienza online: «Nel nostro sito una sezione racconta - insieme alle mamme blogger - il mondo dell'infanzia: consigli di esperti, favole, esperienze, dice Monica Gagliardi di OVS. Non solo business dunque, ma anche comprensione, aiuto e supporto alla cliente-mamma. «La nostra redazione è presente negli store due volte la settimana, chiaro segno di uno storytelling che nasce e si evolve col cliente» prosegue Gagliardi. Anche lo storytelling è importante perchè supera la dicotomia cliente-fornitore per comprendere il più ampio sistema dei valori sottostante la transazione economica.
4. **Per conoscere e capire il cliente bisogna ascoltarlo sistematicamente** e con metodi nuovi, a volte anche low cost. Il tema della *voice-of-the-customer* richiederebbe un articolo a sè, date le sue sfaccettature; diciamo solo che i classici questionari di customer satisfaction possono essere integrati con stru-

menti nuovi, come il Net Promoter Score e l'osservazione diretta del cliente da parte del management. «Per le cure più importanti, richiamiamo i clienti entro 48 ore per verificare che sia tutto a posto», dice Michel Cohen di DentalPro, «e dopo due mesi ogni paziente viene richiamato; con 3-4 domande rileviamo 7-8 indicatori; a questi sono collegati performance review e incentivi al personale». Non solo *voice-of-the-customer*: le aziende più innovative praticano anche l'ascolto della *voice-of-the-employee*, attività più complessa, ma strategica.

5. **E la tempistica? Rileviamo che in un progetto CRM/CX l'approccio incrementale è preferibile al tutto-e-subito**: meglio piccoli cambiamenti positivi per convincere che la trasformazione in senso *customer oriented* è non solo possibile, ma positiva per tutti.

Il mobile payment per la customer experience

Nella norma, un retailer pensa al *mobile payment* come strumento per ridurre i costi di gestione del contante. Il tema è talmente sentito che persino l'Osservatorio del Politecnico di Milano nel 2016 ha pensato di "fare i conti in tasca" a un'azienda del settore (si veda la figura 1) per dimostrare nero su bianco che pagare con lo smartphone costa meno. L'analisi è sicuramente interessante: sappiamo quanto la gestione dei processi amministrativi (e quella del processo di incassi in particolare) sia onerosa per il settore: dalla quadratura degli scontrini, al trasporto valori, alle verifiche nelle sale conta, senza parlare di qualche (per fortuna raro) commesso che ogni tanto fugge con "il malloppo". Ma questo è uno di quei casi in cui ci sentiamo di sostenere la tesi del "*mobile payment* è bello" piuttosto che quella del "costa meno".

E ad essere d'accordo con noi è anche Marco Leopardi, Responsabile Marketing Canali e Marketing Research di Banca Mediolanum, che parla di questa forma di pagamento come strumento di Customer Experience e di Customer Engagement. Del resto, come dare torto alla banca che ha introdotto il *fingerprint* come modalità per autorizzare i pagamenti da smartphone? Così, ci sentiamo un po' tutti James Bond all'idea di appoggiare il dito sul cellulare e vedere che ci

Figura 1.

Un esempio dei potenziali benefici nei costi di gestione incassi

	COSTI di gestione incassi come % degli incassi in contanti nel caso in cui i pagamenti elettronici siano il 20% del totale	RISPARMI nella gestione incassi come % degli incassi in contanti nel caso in cui i pagamenti elettronici siano il 50% del totale
Trasporto valori	0,15%	0,07%
Riconciliazione incassi	1,10%	0,33%
Attività nelle sale conta	0,40%	0,10%
Gestione del resto	0,05%	0,02%
Ammanchi e furti	0,05%	0,02%
TOTALE	1,75%	0,54%

Fonte: Osservatori.net

viene aperto l'accesso al nostro conto corrente per fare acquisti! Perché in effetti è proprio così che funziona la rivoluzionaria tecnologia di pagamento che Mediolanum ha recentemente lanciato sul mercato.

Altrettanto interessante è il fatto che questa primaria banca non abbia pensato solo ai millennial quando ha confezionato la propria offerta di pagamenti digitali. L'obiettivo è stato invece quello di voler fornire servizi aggiuntivi ai propri clienti, partendo dal presupposto che la sicurezza di un metodo di pagamento possa essere apprezzata pure dai meno giovani. Non dimentichiamoci che anche tra le fasce di età più avanzate c'è una buona e crescente penetrazione nell'utilizzo dello smartphone, come appare da alcune analisi condotte sul mercato USA (figura 2).

Da tempo Mediolanum studia con attenzione il *digital payment*: Marco Leopardi ci ha raccontato come questa banca abbia pensato a uno strumento di pagamento utilizzabile sia in remoto sia nel punto vendita, in Italia come all'estero. In effetti il wallet (o "portafoglio" per dirla all'italiana) è un'applicazione che integra la funzionalità NFC¹ con quella di *remote payment* o addirittura di *peer-to-peer money transfer*. Ricordo che un amico qualche mese fa si

chiedeva che mai ce ne saremmo fatti, finché suo figlio dall'estero non gli chiese di trasferirgli una paghetta via smartphone...

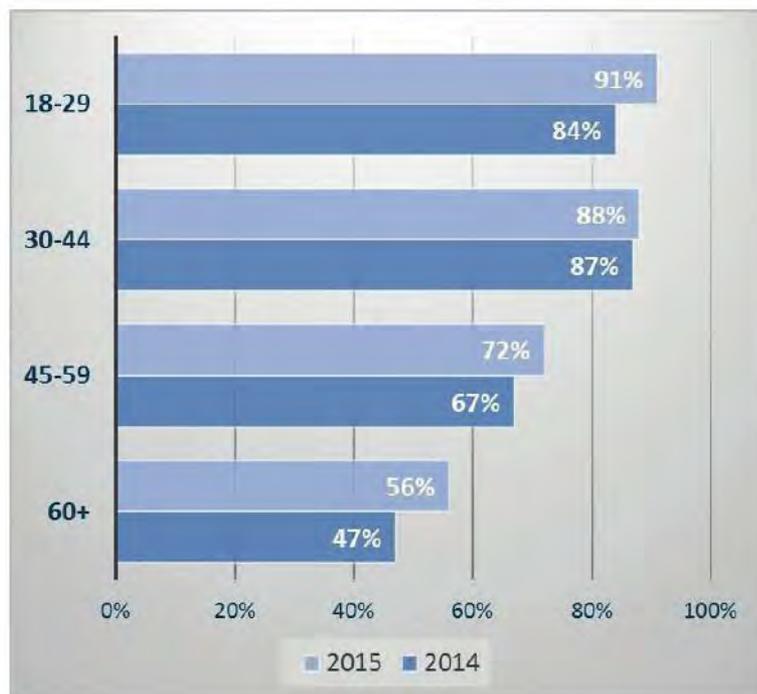
Customer, customer, customer

Ma torniamo da dove siamo partiti: la centralità del cliente. Questo è infatti anche il leitmotiv di Auchan, tra i pionieri in Italia nell'introduzione dei sistemi di pagamento mobile. Per Stefano Ghidoni, Innovation Manager dell'azienda, è in corso un cambiamento delle abitudini di acquisto da parte dei clienti della GDO.

Se fino a pochi anni fa ci piaceva frequentare i grandi centri commerciali in periferia, oggi c'è un ritorno al cuore della città. Le *superette* a due passi da casa sono l'ideale per la spesa veloce. Non è casuale che la stessa Auchan sia proprietaria della catena Simply, presente nelle zone residenziali, o che Carrefour abbia recentemente aperto un punto vendita con un concept tutto nuovo, dagli spazi per la colazione alla sala lettura, proprio in zona Garibaldi a Milano.

Quando il supermercato è vicino a casa lo si frequenta più spesso e lo scontrino medio si abbassa, il che significa che possiamo pagare senza digitare il PIN. Se si è di fretta, afferma Ghidoni, questo può essere un grande vantaggio:

Figura 2. **Penetrazione nell'utilizzo dello smartphone per fascia di età nel mercato Usa**



Fonte: elaborazioni GEA su «Consumers and Mobile Financial Services 2015 and 2016 - Federal Reserve Board Reports»

niente più code per cercare la carta di credito nel portafoglio e attendere la stampa della ricevuta POS.

La vera sfida, tuttavia, non è solo quella di “coccolarlo” il cliente mettendogli a disposizione nuovi e veloci strumenti di pagamento. Le app di *mobile payment* possono infatti diventare un importante veicolo per conoscere meglio le abitudini di acquisto (e non solo) dei nostri clienti. Se siamo sempre in grado di associare un nome a un pagamento, vuol dire che possiamo sapere cosa ha acquistato il nostro cliente, se l'acquisto è sporadico o se invece fa parte delle sue abitudini di consumo, se abbina sempre o qualche volta un certo prodotto a un altro.

E' proprio questo il percorso intrapreso da Autogrill, primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia. L'azienda ha recentemente siglato un accordo con PayPal grazie al quale potrà introdurre, in tutti i punti vendita ge-

stati direttamente, un sistema di *mobile proximity payment* che consente ai clienti di pagare con lo smartphone attraverso la app MyAutogrill.

Quali gli obiettivi? Sostanzialmente due: creare una piattaforma di servizi a valore aggiunto per la propria clientela e imparare a conoscerla più a fondo. Questa app consente infatti di partecipare a un programma fedeltà e ricevere offerte specifiche basate sui gusti e bisogni dei singoli clienti. Parte integrante di MyAutogrill è inoltre E-invoicing, il servizio di fatturazione digitale dedicato a chi viaggia per lavoro, che permette di ricevere le fatture in formato elettronico e un riepilogo mensile delle spese sempre aggiornato. Come dire, quando si viaggia ci si può anche dimenticare il portafoglio a casa, ma non lo smartphone.

Questa iniziativa travalica i confini nazionali. Autogrill è da anni ormai presente negli aeroporti e nelle stazioni di servizio degli USA con la catena HMSHost. È proprio negli Stati Uniti che l'azienda ha realizzato una partnership con Grab noto sistema di e-commerce per gli aeroporti grazie al quale i viaggiatori possono ordinare un pasto con il proprio smartphone e trovarlo già pronto nei ristoranti HMSHost quando arrivano in aeroporto. Attenzione: la prossima volta che arrivate in aeroporto potreste avervi suggerito un menù fatto su misura per voi... non male, vero?

Un'occasione da non perdere

Quando, tempo fa, andammo a visitare un noto retailer parlandogli dei vantaggi del *mobile payment*, la risposta fu tiepida e molto orientata sul tema costi. Oggi quello stesso retailer ne ha riconosciuto l'importanza e lo ha introdotto come strumento per conoscere i propri clienti e servirli al meglio. Se conosciamo bene i clienti e ciò che vogliono possiamo agire sulla leva dei ricavi incrementali prima ancora che su quella dell'efficienza di processo e del taglio costi.

I dubbiosi affermano a questo punto che il *mobile payment* non è per tutti: è un'affermazione sicuramente degna di merito, ma attenzione! Il mercato americano ci sta dando segnali importanti per capire cosa potrà accadere di qui a qualche anno anche nel nostro Paese. La Fed, in un suo recente rapporto², ha esaminato un campione di intervistati che hanno effettuato paga-

menti con lo smartphone negli ultimi 12 mesi. Ne è emerso che ben il 33% ha usato il *mobile payment* nei punti vendita, il 42% per gli acquisti sul web e il 65% per pagare fatture online.

Chi usa lo smartphone per gli acquisti passa con disinvoltura dall'online all'offline e per farlo si appoggia per lo più a carte di debito (56%), di credito (48%) o a operatori non bancari come Paypal (16%). Le app si stanno poi rivelando il mezzo più diffuso per far fronte a questa esigenza, grazie alla facilità con cui possono essere scaricate e utilizzate. E non trinceriamoci dietro il pretesto di voler tutelare la sicurezza dei nostri titubanti clienti: ben il 43% degli intervistati ritiene che questo mezzo di pagamento sia tra "molto sicuro" o "ragionevolmente sicuro". L'affermazione nasce da dati oggettivi: il fatto di non dover inserire una carta di credito nel terminale POS rende la clonazione pressoché impossibile e le statistiche sembrano sinora confermare quest'ipotesi.

È l'Europa, bellezza!

Ed ecco arrivare ancora qualche scettico, perplesso del fatto che si citino sempre i precursori americani. È pronto a dire che l'Europa è un

contesto diverso, che non possiamo paragonarci agli Stati Uniti. Ma se vai a vedere le app sul suo smartphone trovi di sicuro FB, WhatsApp e magari anche Instagram e Twitter...guarda caso tutta roba proveniente da oltre oceano! Eccovi allora qualche dato sul mercato europeo.

Se la Repubblica Ceca ci sorprende tutti per essere leader nell'utilizzo di questa forma di pagamento, ci lasciano meno stupiti UK, Francia, Olanda che sono tra i più attivi (figura 3). A fare la differenza è la penetrazione dei nuovi lettori *contactless*, decisamente elevata in questi Paesi. Segno quindi che dove la tecnologia POS nei punti vendita è all'avanguardia le nuove forme di pagamento si stanno diffondendo rapidamente. Sebbene l'Italia sia tra i *last mover*, la recente campagna di rinnovo del parco lettori e il fatto che vantiamo la più elevata penetrazione di smartphone in Europa (50% di chi possiede un cellulare) fa pensare a un "*catch-up effect*" anche per il nostro Paese. Se nel 2015 si contavano circa 250.000 *contactless* POS, nel 2017 dovremmo arrivare a circa 700.000 secondo Osservatori.net.

Non solo: a livello europeo sono in corso una serie di iniziative che mirano a ridurre l'utilizzo

Figura 3. **Utilizzo di carte di pagamento e pagamenti contactless in Europa**



Fonte: elaborazioni GEA su «11/2015 ERPB Final Report Mobile and Card-Based Contactless Proximity Payments»

Un caso di successo nel CRM: la Cassa di Risparmio di Cento

Molti responsabili commerciali “subiscono” il CRM: una cosa in più da fare, dati da fornire, moduli da compilare – senza percepire un vero vantaggio per sé e per l’azienda. E fino a poco tempo fa uno scenario simile si ritrovava nella Cassa di Risparmio di Cento. «Si percepiva un certo scetticismo, se non proprio resistenza, anche perché il sistema non era impostato correttamente: dava allarmi non corretti, non funzionava, le liste erano troppo lunghe...», dice Silvia Ballarini, CRM Specialist di Caricento. «Le filiali facevano a usare il CRM, lamentando lentezza e mancanza di efficacia; così, dopo un’approfondita fase di fine tuning della piattaforma, ci siamo interrogati e abbiamo deciso di cambiare approccio: non sono le filiali che sbagliano, siamo noi che sbagliamo qualcosa. Dobbiamo facilitare l’uso del CRM così che dia risultati appetibili per chi lavora in filiale».

L’occasione si è presentata con la promozione della polizza Key Leader, che assicura i titolari di impresa nel caso in cui un

grave imprevisto comprometta la capacità di svolgere l’attività lavorativa. «Per la selezione del target abbiamo studiato i profili degli *early user*, cioè chi aveva già comprato la polizza», dice Emanuele Vignoli, Specialista di Pianificazione Commerciale. «Abbiamo rilevato alcuni dati qualitativi (natura giuridica dell’attività, sesso, altri prodotti posseduti) e quantitativi (masse possedute, impieghi, raccolta) per identificare il profilo del cliente ideale. Quindi abbiamo ribaltato questi dati sul database clienti e identificato liste con massimo 40-50 prospect per filiale».

I risultati? Spettacolari: in 5 mesi, 700 contatti hanno portato a collocare 80 polizze con una redemption del 13-14%. «All’inizio abbiamo svolto numerosi interventi formativi per spiegare alle filiali le logiche e i criteri con cui avevamo formato le liste e condividere i primi dati positivi, poi il passaparola tra colleghi di filiale ha fatto il resto: le buone notizie viaggiano veloci in una piccola banca dove “Radio Sportello” è un forte motiva-

tore». Incorporare il CRM nella prassi quotidiana diventa realtà solo se il risultato è tangibile: in alcune filiali su 12 nominativi contattati, ben 5 hanno acquistato la polizza!

Ma da dove è arrivato il cambio di approccio? «Ci siamo messi nei panni dei nostri colleghi di rete», afferma Ballarini, «con più alta assunzione di responsabilità: sarebbe stato più sicuro - per noi della Pianificazione e CRM - dare liste con centinaia di nominativi, ma sapevamo che sarebbe stato difficile per le filiali lavorarci su; dunque ci siamo assunti il rischio di sbagliare le logiche, pur di fornire liste snelle, finite e lavorabili».

Strategia vincente: studio del cliente, attenzione alla rete commerciale, approccio coraggioso e pragmatico. **IL CRM non è solo software: è innanzitutto relazione e attenzione alla componente umana.** Il cliente e il commerciale sono persone che intessono relazioni. La tecnologia facilita, supporta, potenzia ma - da sola - non basta.

del contante come mezzo di pagamento. Tra queste la più nota è il Regolamento Europeo 2015/751, già recepito dai Paesi Membri che prevede l’applicazione di un “cap” alle *interchange commissions*, ossia alle commissioni applicate su ogni transazione di pagamento effettuata tramite carte di credito o di debito. L’obiettivo ultimo è indubbiamente quello di ridurre i costi per i retailer (che pagano in Europa circa 10 miliardi di euro in commissioni!). E c’è chi sta già pensando di introdurre incentivi fiscali a favore dei consumatori (come sconti e rimborsi IVA) alla stessa stregua di quanto già fatto da alcuni Paesi, dall’Olanda al Portogallo.

L'imbarazzo della scelta

Se a questo punto, essendo un retailer, l’idea del *mobile payment* comincia ad affascinarvi, sappiate che scegliere il partner con cui sviluppare

questo servizio è cosa tutt’altro che semplice. Vediamo perché e come orientarci:

1. Fortunatamente l’offerta è ampia. Sul mercato sgomitano banche, operatori di telefonia, produttori di smartphone e startup, oltre ai cosiddetti “Over The Top” (OTT), cioè i vari Paypal, Apple Pay, Google, Amazon...
2. Esistono almeno tre tecnologie di riferimento: *SIM-based*, *device-based*, *cloud-based*, a seconda di dove è ospitato il “*secure element*” cioè il dispositivo che consente di eseguire le transazioni in tutta sicurezza. Con la prima tipologia, un operatore di telefonia mobile mette a disposizione delle banche una “porzione” della propria SIM in cui memorizzare le credenziali della propria carta di credito o di debito. Basta avere una SIM NFC e il gioco è fatto: poiché lo smartphone è molto diffuso ed è in atto una campagna di rinnovo

del parco SIM, ci si può attendere una rapida diffusione di questa tecnologia. La soluzione *device-based*, invece, è stata introdotta e promossa dai produttori di smartphone, Apple in testa con Apple Pay, e ovviamente Samsung non poteva non essere della partita. Il *secure element* risiede in questo caso nello smartphone. La diffusione è quindi più limitata rispetto alla soluzione SIM-based, perché in questa ipotesi le banche dovrebbero idealmente definire accordi con i vari produttori di telefonia, assai più numerosi dei fornitori di reti mobili. Le soluzioni *cloud-based*, infine, ospitano il *secure element* in una rete virtuale. Non è un caso quindi che siano promosse dai fornitori di software e dalle banche. I primi possono ampliare la propria offerta di servizi cloud; le seconde vedono l'occasione per svincolarsi dai fornitori di rete mobile e dai produttori telefonici. Rientrano in questo ambito, tra l'altro, le soluzioni di Windows e Android Pay.

3. Se seguite una strategia omnichannel, che vi vede presenti sia in negozi fisici che virtuali, diventa tassativo scegliere un operatore che vi consenta di gestire tanto il *remote payment* sul web che il *contactless payment* nel punto vendita.
4. Poiché l'efficienza è d'obbligo, attenzione al modello delle *fee* applicato dal provider: la maggior parte addebita sia una *interchange fee* sul valore del transato che una commissione fissa periodica, ma l'incidenza dell'una e dell'altra può variare notevolmente da un operatore all'altro.
5. L'integrazione con il sistema gestionale è un aspetto da non trascurare: vanno verificati gli impatti sia sull'infrastruttura (ERP e sistema gestione incassi) che sui processi interni aziendali (amministrativi e di marketing in primis).
6. Il tema dell'internazionalità è altrettanto importante: la partnership con un operatore presente su svariati mercati può rendere più semplice l'estensione del servizio all'estero.
7. Se il *mobile payment* è la quinta P del marketing mix, come qualcuno già comincia a definirlo, il modo stesso in cui imposterete la vostra app dirà molto di voi in termine di immagine e di attrattiva per i vostri clienti. Defi-

nite con cura il vostro target prima di pensare a come impostare e configurare il servizio (come visto in precedenza).

8. Non dimentichiamoci da dove siamo partiti: la customer experience. Non vogliamo solo ridurre i tempi di attesa alle casse per i nostri clienti e rendere lo stesso processo di pagamento un'esperienza. Vogliamo affascinarli con un *customer journey* in cui lo smartphone diventa protagonista. Abbiamo bisogno di conquistarli con coupon e sconti, carte fedeltà virtuali, *proximity marketing*. Pensate alla cliente che passa davanti al vostro negozio e si vede notificare sullo smartphone che quel giorno è in promozione la borsa del suo stilista preferito...entra, la compra, la paga con lo smartphone, magari utilizzando il coupon di sconto che avete messo a disposizione per lei; poi soddisfatta condivide l'acquisto sui social e analizza le nuove promozioni che le avete messo a disposizione sulla vostra app. L'operatore con cui svilupperete i servizi di pagamento digitali vi deve consentire di fare tutto ciò. Meglio poi se sarà in grado di unire ai dati di cui noi siamo in possesso anche i suoi: non dimentichiamoci che le informazioni contenute in uno smartphone ci dicono molto di più del nostro cliente rispetto a quelle che risiedono in una carta di credito.

A questo punto si tratterà di gestire tutti questi dati per aiutarvi a vendere meglio e di più. E anche questa è un'arte che non si improvvisa... 🍷



CRISTINA MARIANI è Partner di GEA Consulenti dove si occupa di marketing, vendite e Customer Experience.

Cristina è scrittrice e giornalista. Twitter ID @CristinaMariani.

PATRIZIA SAVIOLO è Partner di GEA Consulenti dove si occupa di finanza e controllo. Patrizia è CFA Charterholder e scrive su seekingalpha.com.

NOTE

1. Near Field Communication: è una tecnologia che fornisce connettività wireless bidirezionale a corto raggio (fino a 10 cm). E' stata sviluppata congiuntamente da Philips, LG, Sony, Samsung e Nokia
2. "Consumers and Mobile Financial Services 2016", Board of Governors of the Federal Reserve System, March 2016.

Family Business Coaching: un modello per le imprese italiane



La preziosa attività di un ristretto gruppo di professionisti che affiancano, con particolari capacità, le fasi più importanti dell'evoluzione delle aziende familiari.

DI PIETRO VARVELLO

Q

uando ci rivolgiamo ai Family Business e, più in generale, a quei delicati ecosistemi rappresentati dalle aziende familiari, il *vincolo parentale* è l'elemento critico, quello che molte volte sovrasta ogni considerazione legata al

business, all'impresa e alle sue dinamiche gestionali. Chi ha avuto contatti con queste realtà sa che i rapporti/conflitti familiari rappresentano uno dei temi critici ricorrenti e che queste dinamiche sono generate prevalentemente dai diversi valori, dalle caratteristiche personali/caratteriali dei singoli membri, dal loro ruolo e dalle loro aspettative (che cambiano nel tempo) e solo in misura residuale dai problemi e dalle difficoltà reali dell'azienda.

Il professor Randel Carlock, che collabora con Insead su questi temi, nel suo intervento alla Family Business National Association del 2013 concluse con una frase che divenne famosa: «*Family businesses fail not because of the business, but because of the family*».

Conviene subito precisare che non esiste un'unica ricetta "per fare consulenza all'azienda familiare" perché ogni singolo caso è la combinazione di una casistica pressoché infinita di imprese, tra loro differenti per dimensioni, settori merceologici e altro, che si incrociano con una tipologia quasi infinita di famiglie tra loro differenti per storia, valori, contesto sociale-locale. Uno dei pochi elementi di "certezza" è che non esiste una situazione uguale a un'altra.

A rendere ancora più complesso questo "sistema di combinazioni" contribuisce il concetto di *impresa familiare*, composto da due termini con significati che generano forze tendenzialmente divergenti e quindi potenzialmente in conflitto. Infatti l'impresa è un organismo *aperto* verso l'esterno: pensiamo al rapporto con i dipendenti, con il mercato, con i clienti, con i fornitori. La famiglia, al contrario è un insieme tendenzialmente chiuso e autoreferenziale per la sua storia e i suoi valori, caratterizzato da relazioni che tendono ad assumere movimenti circolari e ripetitivi (e non lineari-rettilinei come nell'impresa). I momenti di discontinuità/rottura si generano quasi sempre con l'ingresso di nuovi componenti (in genere dopo i matrimoni...), cioè con l'arrivo di altri valori, non sempre coincidenti

con quelli ormai consolidati e comunque acquisiti. Le imprese familiari presentano poi diversi gradi di *familiarità (familiness)*: numerosi studi, soprattutto americani, hanno cercato di misurare questo valore quantificando l'influenza di variabili come il potere, la cultura, la leadership-influenza della famiglia (che varia a seconda che venga esercitata dal fondatore oppure dalle generazioni successive), il ruolo/coinvolgimento del management, la governance aziendale, la politica delle deleghe, il sistema premiante basato sul merito o sulla fedeltà e via dicendo.

Altro elemento che può generare instabilità sono gli *obiettivi* che ciascuna delle due entità, l'impresa e la famiglia, tendono a perseguire: la prima nasce per generare profitti e creare ricchezza, massimizzare i ricavi, riducendo i costi e ricercando sempre l'efficienza. La famiglia, non sempre ha obiettivi coincidenti: in alcuni casi tende a privilegiare l'appartenenza e la fedeltà al "clan" rispetto alla professionalità, l'immagine locale alla redditività, l'ambizione e il prestigio personale all'efficienza. Osservando molte situazioni viene spontaneo chiedersi quale sia l'obiettivo ultimo del coaching all'interno delle imprese familiari, cioè se occorre privilegiare l'impresa o la famiglia? La risposta è molto semplice e apparentemente banale: aumentare la redditività del business all'interno dei valori della famiglia.

«Il coaching è un approccio abbastanza diffuso anche in Italia, anche se non viene codificato con questo termine - precisa Guido Corbetta titolare della cattedra Strategia delle Imprese Familiari AIdAF-EY alla Bocconi. Molti professionisti che entrano in aziende familiari per risolvere problemi gestionali specifici, si trovano poi ad applicare le tecniche del coaching per raggiungere i loro obiettivi».

Grazie al suo approccio sistemico, il coaching ha sviluppato modelli prevalentemente empirici che hanno dato buoni risultati nel gestire situazioni di discontinuità e crisi all'interno di queste realtà. Abbiamo modelli che coprono un ampio arco di interventi: da un lato quelli rivolti prevalentemente alla famiglia (*family coaching*), volti alla crescita dei singoli membri anche con supporti psicologici, per far loro comprendere i diritti in capo al familiare-azionista rispetto a quelli del familiare-azionista-gestore, insegnando loro la gestione del ruolo rispetto alla loro condizione. Dall'altro lato

Le esperienze italiane

Dario Voltattorni, Executive Director di AIDAF, l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari conferma che il coaching viene offerto da tempo agli associati attraverso un gruppo ristretto di professionisti che hanno maturato una particolare sensibilità per le aziende familiari. «Soprattutto durante i ricambi generazionali, nella prima fase quando il giovane decide di entrare in azienda, il coach svolge un ruolo importante per orientarlo sia personalmente, sia professionalmente a capire l'azienda e a valorizzare la sua presenza, senza bruciarsi. C'è un grande lavoro da fare soprattutto sugli imprenditori della prima generazione – continua Voltattorni – a cui consigliamo di pianificare per tempo questo ricambio per il bene dell'azienda, delle nuove generazioni e soprattutto del patrimonio familiare. Il coaching rappresenta uno dei supporti per accelerare e facilitare questo processo». L'importanza di creare non solo competenze gestionali per le imprese familiari ma anche la capacità di dialogare con il loro stesso linguaggio, fu subito percepita da Mario Consiglio, Domenico D'Angelo e altri consulenti "storici" di direzione aziendale che alla fine degli anni '60 costituirono GEA. «Fin dall'inizio – dice Luigi Consiglio, presidente della società – abbiamo affiancato alcune aziende familiari e le abbiamo aiutate ad affrontare quelle complesse trasformazioni che consentirono loro non solo di crescere, ma anche di svilupparsi. Queste consulenze venivano erogate con approcci molto operativi che, negli anni successivi, furono definiti appunto di coaching e tutoring». In tutti questi anni GEA ha operato a fianco di un migliaio di imprenditori, soprattutto lavorando in squadra con le nuove generazioni, condividendone fatiche e successi. «Tra tutte le famiglie che abbiamo incontrato, precisa Consiglio, mi limito a citare Merloni, Riello, Rana e Vitaloni». Alfredo Ambrosetti, altra figura storica della consulenza di direzione, costituì The European House-Ambrosetti, una società di consulenza ad hoc, proprio per gestire quel delicato rapporto impresa – famiglia. «Il coaching costruisce relazioni di partnership che si rivelano molto efficaci per il miglioramento del clima aziendale e dei rapporti tra i diversi membri della famiglia – afferma Luca Petoletti, partner della società. Lo abbiamo sperimentato con successo nell'affiancamento ai giovani membri delle famiglie, nello sviluppo delle loro competenze e identità professionali, fino alla creazione di quel consenso diffuso, necessario per arrivare alla stipula dei patti e degli statuti tra i membri della famiglia, area in cui abbiamo ottenuto i maggiori risultati». La TEH-Ambrosetti ha sviluppato in questi cinquant'anni quattro aree di consulenza: una significativa expertise nella stipula dei patti familiari; la definizione della governance ottimale per ogni impresa, costruendo la mappa dei ruoli/responsabilità; la "trasformazione" dei membri della famiglia in soci (sia operativi, sia di capitale) e infine il supporto per gestire i passaggi critici nelle riunioni familiari. «In tutte queste attività – precisa Petoletti – l'approccio è proprio quello del Family Business Coach, anche se magari non viene mai esplicitato con questa terminologia (in molti casi distonica al linguaggio dell'impresa familiare italiana)».

c'è il *business coaching* che ha un taglio aziendalistico e ha come oggetto la soluzione dei problemi dell'impresa. In mezzo a questi due estremi ci sono tante situazioni che vanno gestite con grande sensibilità ed esperienza.

Pensiamo ad esempio a un consulente-coach chiamato per facilitare la successione dovendo lavorare solo sulle nuove generazioni. Qual è l'obiettivo finale della sua attività? Facilitare il solo ricambio generazionale, supportando la professionalità del membro della famiglia, oppure suggerire anche la crescita o l'ingresso di un esterno o, ancora, intervenire sull'organizzazione aziendale-governance dell'impresa? Occorre decidere di volta in volta, mediando tra le esigenze dell'azienda e il mantenimento dell'equilibrio familiare.

Nelle successioni e nei ricambi generazionali tranquilli, dove tutti gli attori sono all'altezza del loro ruolo e hanno dato la loro adesione a questo passaggio (da programmare per tempo e nel tempo), il coaching ha sempre avuto successo e la sua attività ha facilitato e *lubrificato* i processi, ottimizzandoli nelle modalità e nei tempi. Quando invece la situazione si presenta critica, perché l'azienda non sta andando bene, o perché la conflittualità tra padre e figlio ha raggiunto rotture insanabili o, ancora, perché le regole della successione non sono state condivise con gli altri membri della famiglia, allora anche i coach di maggiore esperienza si trovano ad affrontare situazioni difficili e insidiose.

Il percorso del coaching

Avviare un percorso di coaching in un'impresa familiare vuol dire iniziare con una serie di domande-base: qual è l'obiettivo reale? Qual è il contesto familiare e quale il grado di influenza sull'impresa? Dove risiedono il problema e le relative criticità? Poter disporre di risposte chiare a queste domande non è sempre facile perché esistono più verità, più risposte, più soluzioni. Più la situazione è complicata e più occorre avere pazienza e cominciare a coinvolgere, individualmente, ciascun membro della famiglia, sia che operi in azienda, sia che abbia influenza sull'impresa.

Molti studi americani hanno sintetizzato, in un modo troppo semplicistico, che l'approccio potrebbe essere due terzi di *executive coaching* e un terzo di *family coaching*. Non siamo d'accordo con questo rapporto, sia perché ciascuna "ricetta" va costruita di volta in volta sulle caratteristiche