

CREATORI DI VALORE



C'è un elemento che ha rappresentato una grande discriminante tra le aziende che sono uscite dalla crisi (o ne stanno uscendo, o non l'hanno mai vissuta) e quelle che invece non ce l'hanno fatta (o sono destinate a non farcela).

Innanzitutto vediamo cosa non ha fatto la vera differenza:

La qualità dei prodotti, finì a se stessi, non hanno rappresentato la vera discriminante. Certo, chi offriva beni o servizi scadenti non aveva scampo, ma abbiamo visto una miriade di aziende produttrici di ottimi prodotti tracollare di fronte a prodotti meno buoni.

Qualcuno penserà a questo punto che la differenza sia consistita nel prezzo. Nì. Il prezzo basso ha sicuramente agevolando l'acquisto di determinati prodotti, ma anche in questo caso abbiamo visto fallire aziende che avevano proposto i loro prodotti o servizi a prezzi stracciati.

Allora la differenza potrebbe averla fatta la solidità finanziaria di un'impresa. Sicuramente questo è stato un fattore importantissimo e strategico ma spesso è stato solo un ammortizzatore alla crisi, senza però aver portato l'aumento del fatturato o di utili.

Ebbene, in realtà il vero unico comune denominatore delle aziende immuni alla crisi è stata l'estrema "qualità" delle persone che lavoravano all'interno della struttura stessa.

Andiamo però a definire meglio cosa intendiamo per "qualità".

Negli Stati Uniti hanno coniato una definizione che rende bene l'idea: li chiamano "gold collars", ovvero i Colletti d'Oro. Sono la naturale prosecuzione di un'evoluzione partita con i famosi colletti blu, a cui si sono aggiunti i tanti colletti bianchi, i quali saranno sempre meno utili nel mercato globale (poiché rimpiazzati dai loro colleghi indiani) e dovranno necessariamente trasformarsi in qualcosa di più evoluto, in colletti d'oro appunto.

Ma chi è questa figura professionale così preziosa per un'azienda e, soprattutto, che caratteristiche deve avere per essere tale?

Innanzitutto ha una preparazione specialistica ben superiore alla media. Non parliamo di cultura scolastica, ma di conoscenza vera e propria nel saper fare una cosa meglio di chiunque altro. Può essere il magazziniere appassionato delle più innovative teorie sulla logistica aziendale, così come il venditore che, autonomamente, frequenta seminari o legge libri sulle ultimissime tecniche di vendita. O più semplicemente l'impiegata amministrativa di cui errori sono rari, l'operaio preciso e scrupoloso in ciò che fa, il responsabile acquisti che monitora costantemente la qualità dei fornitori. Parliamo, in poche parole, di quelle abilità tecniche o professionali che raramente la scuola trasmette e che fanno parte del bagaglio culturale e dell'esperienza del singolo.

Ma anche questo non basta. Anzi, potremmo dire che questo è, al massimo, un 49% di ciò che serve per poter definire un professionista un vero colletto d'oro. L'altro 51% è dato dall'atteggiamento caratteriale, parte più importante e più difficilmente "trasferibile", quindi più rara. Parliamo dell'atteggiamento della persona e della sua abilità nel creare valore aggiunto in azienda grazie alla sua naturale propensione ai rapporti umani.

I creatori di valore, quindi, sono sostanzialmente tutti coloro che riescono a trasmettere al cliente, così come ai colleghi o al titolare, un qualcosa in più, soprattutto in termini di informazioni corrette e di "esperienze emozionali positive".

Per semplificare: in un ristorante di media qualità il colletto d'oro sarebbe rappresentato dal cameriere che, senza che sia dovuto, si rivolge a te sempre in maniera cortese e sorridente, ti consiglia davvero cosa prendere, sa venderti con maestria il dolce che eri in dubbio se prendere o no, ti strappa un sorriso con una battuta mentre sparcchia. Ti fa venir voglia di lasciare una mancia e di tornare in quel ristorante, sebbene a fare la differenza non sia stato il cibo di per sé, quanto l'esperienza positiva vissuta. Ti ha fatto sentire, in quelle due ore, la persona più importante del locale!

Viceversa sarà capitato a tutti, purtroppo, l'infelice esperienza del cameriere scorbuto, indisponente, che vuole a tutti i costi ed impositiva farti prendere



CREATORI DI VALORE



quello che vuole lui, fa finta di non vederti quando lo chiami, non ti saluta neppure quando te ne vai. Nell'iperofferta dei ristoranti difficilmente tornerai in quel locale. E probabilmente ne parlerai anche male con qualche amico. Ebbene, più volte ho cercato di spiegare questo semplice concetto a titolari di locali che si lamentavano della "crisi" e che non si accorgevano di avere in casa il vero problema: personale scadente, demotivato, senza alcuna conoscenza di base nel gestire i rapporti con un cliente.

Ma è più facile scaricare la responsabilità sul concorrente più agguerrito o sul mercato difficile piuttosto che agire sulle vere cause.

Questo ovviamente non si applica solo alla ristorazione ma a qualunque azienda di qualsiasi settore. Essere sprovvisti di colletti d'oro che creano valore "intangibile" per l'azienda o addirittura avere un gran numero del suo esatto opposto, ovvero di "dissipatori" di questo valore, rischia di diventare il vero problema intrinseco di una struttura già provata dalle oggettive difficoltà esterne.

I "colletti d'oro", veri creatori di valore aziendale, hanno in sostanza caratteristiche ben definite: sono generalmente allegri e sorridenti, con un approccio positivo alla vita e al lavoro. Se c'è un problema sono abili a trovare spontaneamente una soluzione e comunque non drammatizzano la situazione. Sono persone molto attente ai particolari, affidabili, responsabili. Non c'è bisogno di correggerle continuamente perché tendono ad auto-correggersi o a non fare più lo stesso errore. Sono persone generose ed altruiste, che aiutano i colleghi in difficoltà e si prodigano per il bene del gruppo e non solo per il loro interesse particolare. Con i clienti riescono ad instaurare un rapporto di grande affinità. Hanno la capacità di fare quei piccoli gesti o di avere quelle piccole attenzioni che fanno sentire importanti le altre persone, gratificandone più che altro l'aspetto psicologico.

All'opposto il dissipatore di valore funge da vero e proprio "Killer emozionale". È quello sempre arrabbiato, poco portato al sorriso, perennemente

con problemi di natura personale, pessimista per natura e piuttosto negativo su tutto!

È quello che bisogna riprendere costantemente, a cui non va mai bene nulla, che si lamenta di tutto e di tutti ma che raramente si mette a sua volta in discussione. Tende a fare le cose a metà o comunque senza attenzione ai particolari. I clienti hanno la percezione di sentirsi "dei pesi" ed i colleghi evitano di chiedere la loro collaborazione perché già sanno che la risposta sarebbe una smorfia o una lamentela.

Crea attorno a sé un tale clima di negatività che ogni piccola difficoltà viene recepita come una calamità, ogni sfida come un'impresa impossibile, ogni proposta costruttiva come un'utopia da sognatori.

Se queste persone vengono poste al vertice di un'organizzazione o come responsabili di altre persone creeranno a cascata demotivazione e turnover dei migliori, frustrati dal loro modo di fare oppressivo e demotivante. E dopo anni l'azienda si potrebbe addirittura trovare "ostaggio" di questi personaggi bravissimi a tenere per sé tutte le informazioni, a non far crescere nessuno sotto di loro, al solo fine di diventare sempre più "indispensabili". A quel punto la frittata è fatta e l'azienda si ritroverà con costi di non qualità enormi, dovuti a

errori, sprechi, disattenzioni, comunicazioni sbagliate, menefreghismo. Il che equivale a dire minor utili. Il che equivale a dire, di questi tempi, fallimento per mancanza di liquidità.

Mi pare ovvio che per entrambi i casi stiamo descrivendo degli estremi, raramente riconducibili alla realtà, ma serve per dare l'idea della diversità tra le due tipologie di persone.

Avere nel proprio staff creatori di valore piuttosto che dissipatori è il primo dei fattori che distingue le aziende che stanno andando bene da quelle che invece stanno soffrendo. Perché i prodotti ormai si trovano ovunque, mentre i talentuosi colletti d'oro sono una rarità, e sempre più faranno la differenza.

