

L'IMMAGINE AZIENDALE È QUESTIONE DI PROSPETTIVA

di GIANLUCA FIORAVANTI, partner di Alveria

Le imprese costruiscono una propria comunicazione che vuole essere in linea con i valori dell'organizzazione e gli obiettivi strategici. L'esperienza sviluppata dal consumatore, però, è frutto della sua relazione con l'azienda in ogni fase della customer journey. Per conquistare il cliente è necessario offrire una percezione di coerenza e unitarietà, superando le possibili divergenze tra i settori

Nell'era della digitalizzazione, dove i dati sono l'elemento primo del business, dove le grandi aziende globali di internet hanno ricavi pari a Pil di interi Stati, la chiave di volta è il cliente.

L'attenzione al cliente è diventata fondante nel raggiungimento o meno dei risultati. I comportamenti dei consumatori e le loro abitudini sono il vero oro del business.

Per meglio argomentare questa riflessione, che penso avrete sentito centinaia di volte, permettetemi di fare un parallelismo con l'arte. Vi propongo due affreschi che bene rendono l'idea del rapporto *classico* delle aziende con il cliente e del rapporto *moderno* che invece dovrebbero avere. Per l'approccio classico vi propongo la stupenda *Allegoria ed effetti del buono e del cattivo governo* di **Ambrogio Lorenzetti** (1290-1348) conservato nel Palazzo Pubblico di Siena. Mi sia consentito di commentare la

parte del Buon Governo. Infatti, se andate a Siena, la sala del consiglio è spettacolare perché l'artista mette di fronte i governanti a un monito etico: se governate bene, la città prospererà, se invece governerete male (l'affresco difronte) avrete la città in rovina, con distruzioni e pestilenze. Dato il periodo, non vorrei alimentare riflessioni sul cattivo governo e le pestilenze, come già sapevano 700 anni fa.

IL VALORE AGGIUNTO DI COMUNICARE UNITÀ

Ma torniamo all'immagine del Buon Governo in cui si può vedere, nell'affresco, la città fiorentina con il mercato, le botteghe aperte e piene di mercanzia, dove ci sono gli operai che costruiscono le case e dove si celebrano matrimoni. Vi propongo questa immagine perché in termini manageriali, rappresenta bene il rapporto che le aziende tendono ad avere con il cliente. Se infatti notate

l'affresco presenta una prospettiva *sghemba*, sbagliata, normale per il periodo di realizzazione agli inizi del 1300. Ma al contempo, se guardate bene, le singole case hanno una loro correttezza di prospettiva. L'approccio *classico* delle aziende al cliente è un po' come la prospettiva di questo affresco: ogni funzione o direzione aziendale è corretta, funzionale, adeguata al raggiungimento del proprio obiettivo, ma se il cliente la guarda è... sghemba, comunica una cosa, vende in un altro modo, eroga il servizio in un altro ancora, ti assiste, se possibile, in un altro ancora. Tutti i manager delle differenti funzioni bravi a organizzare il loro reparto ma in disaccordo tra di loro. Vi confesso che ho molti clienti che affrontano il loro mercato in questo modo.

Il cliente rimane sgomento di fronte a una non coerenza di trattamento e percepisce l'azienda come scissa al suo interno, e anche le persone



“Effetti del buon governo in città”, Ambrogio Lorenzetti

che ci lavorano rilevano la difficoltà di operare in un’azienda piena di tensioni e conflitti dove l’obiettivo del singolo reparto è più importante dell’obiettivo globale.

IL CLIENTE DEVE ESSERE L’OBIETTIVO CONDIVISO

Se invece guardiamo il secondo affresco, *La consegna delle chiavi* del **Perugino** che si trova nella Cappella Sistina a Roma, noterete subito che tutto ha un ordine *nuovo*. Appena 130 anni dopo gli artisti proponevano una nuova esperienza al

loro cliente: la prospettiva centrale. Il cliente, colui che guarda l’opera d’arte, trova coerenza, tutto è proposto per evidenziare il momento fondamentale della consegna delle chiavi. Tutti gli elementi dell’affresco sono coerenti con chi poi deve avere l’esperienza di osservarlo.

Il cliente è la chiave del business perché, se messo al centro, definisce la prospettiva dell’intera azienda. L’azienda è costruita per dare senso all’esperienza del cliente stesso, l’azienda è l’esperienza del cliente. Se poniamo realmente, e non per



“La consegna delle chiavi”, Perugino

slogan, il cliente al centro, dobbiamo riprogettare l’azienda secondo la prospettiva del cliente e non del management.

La differenza tra i due approcci è chiara: la modernità, la coerenza, l’armonia si possono avere solo se in azienda tutti si orientano verso lo stesso *punto di fuga* della strategia aziendale, il cliente.

Il Perugino, divin pittore, maestro di **Raffaello Sanzio**, conosceva bene le regole della prospettiva, sapeva come coinvolgere chi osserva nella sua opera, non a caso aveva studiato nella bottega del **Verrocchio** con **Leonardo Da Vinci**, **Sandro Botticelli**, **Domenico Ghirlandaio**.

COERENTI NELL’AGIRE VERSO IL MERCATO

Così come la prospettiva ha delle regole precise che si studiano, si apprendono, si applicano, anche la strategia dell’azienda ha regole precise, che si applicano e si studiano per costruire sistemi di coerenza per chi poi acquista i servizi, i prodotti.

Il nostro cliente comprenderà la coerenza. Essere coerenti tra ciò che comunichiamo sul mercato, come lo vendiamo, e come lo eroghiamo è il vero e unico valore delle aziende moderne. Se l’oro è l’esperienza che il cliente vive con noi questa deve essere coerente, vera e univoca. Oggi le aziende che spingono per vendere o raggiungere obiettivi solamente economici, senza preoccuparsi del dopo e di come il cliente vivrà l’esperienza dei loro servizi/prodotti, non fanno percepire, o forse meglio, non conoscono il loro perché, il loro scopo, e sono le aziende destinate a chiudersi.

Definisci il tuo scopo, fallo pensando al tuo cliente, disegna la tua azienda per renderlo vivibile a chi poi deve usufruire dei tuoi servizi: questa è la nuova regola del business.