



SUCCESS

LE 6 LEVE DI SUCCESSO DELLE AZIENDE: SCEGLI LA TUA!

Quali fattori spiegano il differente successo delle aziende nel loro rapporto con il cliente? Le imprese di successo non lo sono per caso, anche quando la fortuna ha giocato un ruolo importante nella loro storia.

In questo articolo illustreremo una strategia in 1 + 5 passi, che ogni imprenditore può mettere in piedi dopo aver superato l'ostacolo più difficile: ascoltare il cliente invece di parlare di sé stessi.

Perché c'è un distributore di abbigliamento moto che ha un tasso di sviluppo migliore degli altri?

Quali motivi spiegano che quel piccolo supermercato in centro a Ferrara ha un successo da anni, anche se hanno aperto delle catene a 300m da lui?

Come ha fatto Amazon a diventare il n.1 del mondo occidentale nell'e-commerce, partendo da un garage?

Ogni volta che parlo con clienti del successo di una particolare azienda, sembra quasi che questo successo sia casuale, fortunoso o dovuto a fattori quasi "magici"!

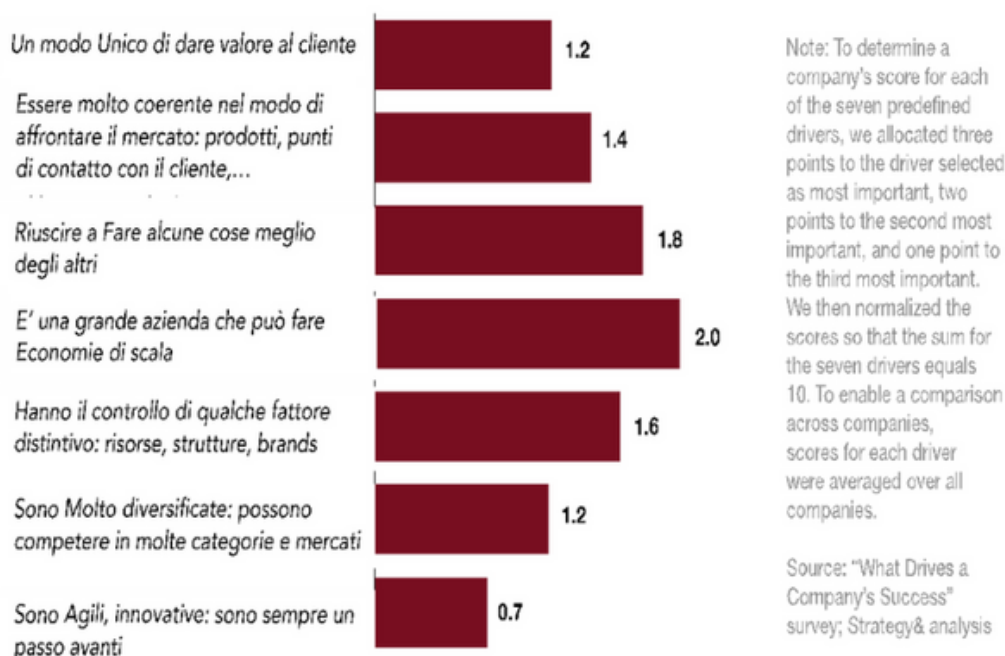
Ma, prova a pensarci, può veramente dipendere dal caso?

La fortuna può avere sicuramente avuto un ruolo. Ma ovviamente c'è molto di più.

Anche dietro un caso famoso di prodotto fortunato, come Ivory, il sapone che galleggia, uno dei primi successi commerciali della Procter & Gamble, dovuto ad un errore di produzione che lasciava aria nella miscela e che, inaspettatamente, si rivelò una caratteristica molto interessante per le consumatrici, c'è stata una attività intelligente e creativa per sfruttare l'errore a favore delle esigenze delle clienti e per comunicare adeguatamente questo benefit. (cfr. il volume "[Branding per piccole imprese](#)").

Da una [ricerca PWC](#) su 700 dirigenti di grandi aziende, i fattori di successo sono vari, ma nessuno ha indicato il caso o la fortuna!

Quali sono i fattori di successo delle 105 aziende più grandi al mondo?



Ovviamente, alcuni dei fattori emersi dalla ricerca valgono soprattutto per le grandi aziende, come le economie di scala o la diversificazione, ma **molte possono essere interpretati dalle Piccole e Medie Imprese**, come vedremo in questo articolo.





Secondo la mia esperienza, ce ne sono 6. E spiegano il 98% delle storie di successo delle aziende grandi, medie e piccole.

Ci arriviamo tra poco.

Perché c'è una **premessa alla base di tutto che non si può ignorare.**

Il mondo di oggi è follemente competitivo. Se ci pensiamo, è palese che il cliente ha mille alternative, con altrettante possibilità di spendere meno; può accedere a mondi digitali e fisici e vive in un periodo di incredibile incertezza economica e sociale.

E in questo contesto, l'errore base (ma tra i più difficili da correggere) è pensare di competere nei mercati di oggi mettendo al centro la nostra azienda.

Il mondo visto dal nostro punto di vista interessa solo noi.

Per il cliente che voglio attrarre è irrilevante.



Per questo, il centro dei miei pensieri **DEVE ESSERE IL CLIENTE.**

Chi è? Quali problemi vuole risolvere? Cosa percepisce? Come ragiona quando compra?

Quindi tra le leve di successo non ci sarà mai il (mio) prodotto, il (mio) prezzo o la (mia) pubblicità! Ma, piuttosto...



Le 4 leve operative del successo aziendale: il SAVE

Questo schema è apparso su Harvard Business Review nel 2013 e descrive gli aspetti operativi del marketing e delle vendite, visti dal cliente. È facile da ricordare: dalle iniziali, emerge la parola “SAVE”; salvare in inglese.

E sono le prime 4 leve su cui riflettere per costruire il tuo successo aziendale duraturo.

1) SOLUZIONI

Il cliente oggi vuole soluzioni ai suoi problemi.

I prodotti o i servizi sono solo un mezzo, spesso percepiti come uguali a quelli dei concorrenti.

E... se gli dai le stesse soluzioni degli altri, perché ti dovrebbe scegliere?

Le aziende che riescono davvero a proporre **soluzioni che risolvono meglio i problemi del target** saranno più interessanti per il cliente e verranno scelte più facilmente.

Ecco alcuni esempi di soluzioni che sono alla base del successo delle aziende:

- “Sono il negozio che ha la più ampia gamma di scarpe da corsa, con dei veri atleti a consigliarti”.
- Un’azienda metalmeccanica mia cliente è l’unica che offre 5 garanzie sull’utilizzo dei prodotti.
- L’unica agenzia marketing che garantisce i tempi di consegna... E per il cliente vuol dire non correre il rischio (che ha già provato) di perdere un’infinità di tempo per fare, ad esempio, un sito web.
- Quali soluzioni rendono [Amazon](#) unica? È il negozio con la scelta infinita... Ma è anche quello che non discute quando vuoi fare un reso, e, quindi, non corri rischi quando acquisti.





2) ACCESSO

Il mondo digitale ha reso l'acquisto di molti beni e servizi semplice come non mai. E nel momento in cui il cliente li vuole.

È diventato quindi imperativo rendere facile, agevole e senza barriere acquistare da te.

Quindi la leva strategica legata all'Accesso vuol dire riuscire a rendere il più facile possibile l'accesso alle tue soluzioni nel momento in cui il *target* può averne bisogno.

Un negozio di fotografia che conosco non ti fa prendere in mano le macchine fotografiche, *"perché tanto poi i clienti le vanno a comprare su internet"*!

È l'opposto dell'accesso di cui parlo.

Ecco alcuni esempi di strategie di Accesso che sono alla base del successo delle aziende:

- **Motoabbigliamento**: è il primo negozio di accessori da moto che integra in modo trasparente l'e-commerce con 25 sedi sul territorio. Da cliente integri come vuoi i due canali: compri on line, ritiri in negozio, c'è disponibilità di prodotto in un negozio, lo provi in un altro, ecc...
- Sono un barbiere e ti offro la possibilità di prenotare via telefono, sul sito o via app.
- **Wurth**: porta ancora a più alto il concetto di multicanalità; compri dove vuoi, come vuoi, con tutti gli sconti fedeltà che puoi immaginare, indipendentemente dal canale.
- Ryanair negli ultimi anni ha successo perché offre la più capillare rete di collegamenti in Europa e non più solo per il prezzo. È l'aviolinea che rende più facile volare perché ha il più grande numero di aeroporti da cui partire.

3) VALORE

Più che mai, oggi si possono trovare soluzioni che costano poco in ogni settore (e che non per forza danno poco).

Ma fare leva sul valore è molto più che cercare di fare il prezzo più basso.

Perché il cliente quando decide di fare un acquisto ha sempre in testa una bilancia mentale con due piatti:

- Cosa mi dai? in termini di beneficio funzionale, beneficio di esperienza, beneficio simbolico.
- Quanto mi costi? in termini di soldi, sforzo, rischio e tempo.



Agire sulla leva Valore vuol dire gestire al meglio la bilancia mentale «quanto mi costi/cosa mi dai» per farla pendere a tuo favore.

Ecco alcuni esempi di strategie di Valore che sono alla base del successo delle aziende:

- I ristoranti “*All you can eat*”: puntano soprattutto sull’idea che non pago per quello che mangio, come si fa di solito, ma ho un “servizio cibo” potenzialmente infinito
- L’Audi A3 costa mediamente 15% più della Volkswagen Golf ma vende perché fa leva sugli aspetti di esperienza e di simbolo del marchio. Anche se ingegneristicamente sono sostanzialmente due auto gemelle.
- Il negozio dove entri in un ambiente raffinato, pulito, di design, trasmette l’idea di essere in un posto speciale in cui è normale che il prezzo sia maggiore.
- **Nespresso**: il caffè costa di più, ma quando entri in uno dei loro shop sei nel tempio del caffè e puoi vivere l’esperienza totale del caffè con mille gusti, tra cui quelli speciali del mese.



4) EDUCAZIONE (e comunicazione)

È ovvio che se non ti conoscono, non esisti per i clienti e quindi non vendi!

Ma è altrettanto ovvio che sono finiti i tempi in cui mettere un cartellone per fare pubblicità con il tuo marchio (ad esempio nel campo di padel) funziona.

Siamo saturati di messaggi pubblicitari. Non ci facciamo più caso.

L’unica eccezione è quando ho un interesse particolare per risolvere un problema o per riuscire ad avere qualcosa che voglio! Allora, in quel caso, divento attivo e cerco informazioni attivamente.

Ecco perché diventa importantissimo come fornisci le informazioni e **come ti fai percepire dal cliente in ogni fase del suo percorso di acquisto.**

Per questo si parla di **Educazione** e non di semplice promozione.



Idealmente: quando ti cerca, ti deve trovare, quando ti visita deve essere educato su come gli risolvì i suoi problemi.

E, se volesse approfondire, sarebbe utile che fossi tu a rendergli disponibile questi approfondimenti.

Come vedi non ti parlo di uno strumento marketing specifico. Il discorso sarebbe più ampio e, per questo, ti rimando all'articolo "[L'errore da non fare nel marketing](#)".

Ecco alcuni esempi di strategie di Educazione che sono elemento fondamentale del successo delle aziende:

- [Legionella.it](#): è in realtà un sito di informazione fatto da un'azienda che fornisce servizi anti legionella.
- A Modena, fino a qualche anno fa, esisteva un sexy shop automatico che aveva un successo maggiore della media perché era *"l'unico con le istruzioni di uso dei sex toys"*
- Il marchio di cosmetici femminili [Dove](#), è noto per una comunicazione che educa a non rimanere vittima dei canoni di bellezza artificiali che circolano oggi. Il marchio è percepito come diverso.
- La [Guida Michelin](#) è uno degli esempi più famosi di comunicazione tramite educazione e ha fortemente contribuito alla notorietà del marchio

La 5a leva, la più trascurata

Questa 5a leva competitiva è forse la più trascurata. Ma anche la più immediata da capire e da applicare.

5) REALIZZAZIONE

E' la capacità dell'azienda di fare davvero Soluzioni, Accesso, Valore o Educazione **marcatamente meglio della concorrenza**.

Prova a pensarci.

Ti puoi distinguere dalla concorrenza se sei l'azienda che, sistematicamente, fornisce puntualmente, senza problemi e più velocemente?

Oppure se sei quella che permette il contatto con gli orari più ampi, con una cortesia costante di tutte le persone che parlano con i clienti e magari la possibilità di parlare sempre con lo stesso referente?

O ancora quella che ha una comunicazione più presente di tutti i concorrenti e mirata anche a educare e aiutare nella scelta il cliente?



Ovviamente sì. Sono tutti casi, dove anche se offri le stesse soluzioni, agli stessi prezzi, con i stessi canali, puoi essere visto diversamente, perché risolvi meglio i problemi dei clienti.

Ecco alcuni esempi di aziende che realizzano uno degli aspetti del SAVE meglio dei concorrenti e per questo hanno successo:

- [Gallas](#) fornisce badanti, come molte altre. Ma per esperienza diretta, eccelle nell'aspetto Accesso. Mi spiego meglio: ogni volta che chiami, parli con una persona diversa, ma che riesce sempre, in tempo reale, a riprendere il discorso con loro esattamente al punto in cui lo avevi lasciato! E siccome stai parlando della salute di un tuo caro, è un fattore che colpisce molto!
- Un piccolo supermercato in centro Ferrara resiste rispetto alla concorrenza di grandi catene che gli hanno aperto vicino perché ha una posizione migliore, una gamma di prodotti molto mirata alla clientela, ma soprattutto per il personale che crea una relazione "familiare" e sempre cortese con i clienti.
- [Verisure](#) è diventato il leader di settore dell'antifurto grazie una comunicazione dominante con tutti i punti necessari per accompagnare ed educare il cliente nel suo percorso di acquisto (es. le consulenze gratuite, il calcolo del preventivo sul sito, ecc...)
- [Amazon](#) si distingue da tutti concorrenti per la soluzione che offre: ottieni quello che compri nei più brevi tempi del mercato, senza rischi (se la merce non funziona, non arriva, non ti va bene) e spesso senza pagare il trasporto.

Infine, ma non ultima, la leva più potente

Tutte le leve che abbiamo visto fino ad ora hanno un difetto. Sono potenzialmente copiabili.

Anche se crei una soluzione unica, qualcuno te la potrebbe copiare o imitare domani;
anche se realizzi le cose meglio, questo potrebbe portare il settore a cambiare il modo di fare;
anche se...

C'è però una leva che non ti possono copiare. La tua identità e la tua autorevolezza.



6) POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

Cosa significa?

Partiamo da qui: cosa rispondi alla domanda “cosa fate?”

Se rispondi: sono “un” negozio di abbigliamento, “un” distributore del settore x, “un” produttore di y, ... dici tu stesso che sei uno tra gli altri e quindi non hai una vera identità che ti rende diverso.

E quindi non hai autorevolezza (e essere sul mercato da 20-30 anni non la crea perché sono in tanti a poterlo dire).

Finirai a discutere di prezzo.

Se invece rispondi sono “l'unico che offre questa soluzione”, sono lo “specialista” di ..., sono il “primo” che...

Puoi costruire un'identità che ti rende diverso (o [modificarla](#)).

Stai guidando la posizione che hai nella testa del cliente.

Gli dai una **risposta sensata alla domanda “perché dovrei comprare da te?”**. Se riesci ad apparire diverso sulle cose che interessano al cliente, puoi costruire una forte autorevolezza.

Questa leva competitiva, in termini tecnici si chiama creare e definire il tuo posizionamento competitivo.

Ed è molto più difficile da copiare.

E se rileggi gli esempi che ti ho fatto finora, vedrai che in molti casi ho usato il termine “l'unico che”, “il primo che”, il “più grande”...

Sono tutti casi di aziende che hanno o potrebbero creare un posizionamento competitivo nella testa del cliente, partendo dalla leva sul SAVE o sul Realizzare.

Ma come posso ottenere questo posizionamento competitivo?

Facendola iper-breve, puoi partire cercando di diventare:

- lo specialista di una nicchia; vendere a tutti tutto vuol dire non avere un'identità e ti batterà sempre il più grande (quello con i prezzi più bassi) o, in ciascuna nicchia, il più specializzato (quello con l'assortimento più completo o con i servizi migliori)
- l'unico ad avere un ingrediente magico o segreto; si tratta di uno dei temi del SAVE e/o della realizzazione che riesce a definire in un modo che gli altri non riescono a copiare facilmente
- il primo a fare qualcosa di rilevante per il cliente
- il leader vero di un mercato
- il più conosciuto in un gruppo di clienti

Ma il posizionamento competitivo ha un altro superpotere.

È incredibile quello che ho visto succedere quando è stato definito, è chiaro ed è stato formalizzato a tutta l'organizzazione.

Tutto è più chiaro e più efficace: sai cosa scrivere sul tuo materiale, i tuoi venditori sanno cosa dire, non hai tentennamenti di identità ...

Ecco alcuni esempi di aziende che hanno successo perché hanno un posizionamento competitivo chiaro. Sono tutte aziende reali e noterai come è facile definire la loro unicità.

- L'agenzia digitale più premiata d'Italia e la terza al mondo.
- L'unica azienda d'ingegneria specializzata nelle reti infrastrutturali.
- Specialisti da tre generazioni nel settore X.
- L'unica accademia della piegatura della lamiera.
- **Eolo**, l'unico che porta internet dove non c'è il cavo.
- Coca Cola: dal 1886 il gusto inimitabile grazie alla sua formula segreta

Le 6 leve di successo delle aziende: conclusioni

Lo schema che definisce le 6 leve, chiamalo P-SAVER se vuoi, è quindi questo:





Ma attenzione!

Nessuna azienda, anche le più forti, riesce a usare tutte le leve.

Quindi il **gioco non è cercare di ottenere tutte le leve.**

Ma di trovare la tua e svilupparla.

Il **percorso che ti consiglio per sviluppare la tua via è:**

- Identifica almeno una leva tra SAVE e Realizzazione
- Lavoraci (tanto) per svilupparla e porta a bordo la tua organizzazione
- Costruisci la tua identità, il tuo posizionamento competitivo, intorno a questa
- Insisti fino a che non vedi che comincia a diventare il modo con cui i clienti ti identificano
- Continua a lavorarci

Su quale leva puoi lavorare?

Questo dipende da chi sei, da chi puoi diventare e da a chi puoi vendere.

Fonti per le immagini:

shutterstock.com

<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2011-2014/what-drives-a-companys-success.html>

Schema P-SAVER di Gianluca Celli

[SCOPRI DI PIÙ](#)

Questo articolo nasce dalla collaborazione con Gianluca Celli, funder di [Strategia PMI](#), studio di consulenza direzionale specializzato nella competitività delle aziende B2B.

Per altri articoli simili e per tanti altri consigli e spunti interessanti vi invitiamo a visitare la sezione [Approfondimenti](#) del sito lebussole.confcommercio.it



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Per avere maggiore supporto per la Tua attività
[contatta l'Associazione Territoriale](#) del Sistema Confcommercio