



Due chiacchiere con l'imprenditore

Intervista a **Luigino Meroni**, [Il Mobile](#)
A cura di [Marina Fabiano](#)

Si dice che dietro un uomo di successo ci sia una donna intelligente che lo ha sostenuto. A volte, invece, l'uomo vincente è motivato da ricordi, valori e ideali che lo sospingono verso obiettivi ambiziosi e risultati visibili. Un pizzico di fortuna, che gli permette di incontrare le persone giuste, quelle che contribuiscono a questo successo, e ne fanno parte attiva, non guasta di certo.

Parlare con questo leader auto-critico mi ha fatto venire in mente la figura leggendaria di [Katsuaki Watanabe](#) – il manager illuminato che ha reso Toyota Auto il punto di riferimento dell'eccellenza produttiva, a cui anche [Sergio Marchionne](#) (altro leader illuminato, alla guida della nuova FIAT) guarda con rispetto e tensione alla replica.

La storia di **Luigino Meroni**, l'imprenditore che ha creato la catena di negozi de [Il Mobile](#), azienda stimata e presente da quasi 30 anni nel settore dell'arredamento, attiva con tre punti vendita nel territorio lombardo, ha suscitato la mia curiosità per la palpabile attenzione al cliente (non solo parole di marketing, ma azioni da toccare e sperimentare). Riesco a soddisfare il mio desiderio di conoscenza attraverso una breve intervista, partendo dalle parole che leggo nel sito internet, in una dedica al cliente:

"Per me fondare una realtà come Il Mobile è stato l'inizio di un percorso entusiasmante ma anche difficile e non ancora concluso. Vedere ogni giorno la vostra soddisfazione è la conferma che, insieme ai miei collaboratori, sto percorrendo la strada giusta."

Luigino Meroni



Sig. Meroni, la seguo da lontano da anni, ospite delle serate a teatro che lei offre ai suoi migliori clienti e partner commerciali. L'ultima volta che ci siamo incontrati faccia a faccia, durante lo spettacolo di Christian De Sica, al teatro che lei ha riempito con 1000 clienti della sua azienda, mi ha colpito una sua frase introduttiva. "Ho scelto questo spettacolo per il titolo - Parlami di me - e per l'amore e la riconoscenza dichiarati dal protagonista verso suo padre, il grandissimo attore Vittorio De Sica. Io non ho avuto un padre così importante, ma mi identifico nel figlio che porta riconoscenza e ricorda con rimpianto". Da dove nasce la sua storia di imprenditore?

"In realtà io non ho avuto un padre che mi insegnasse la vita, che mi accompagnasse nella fase iniziale della mia carriera imprenditoriale. Mio padre è mancato che io avevo 17 anni, e questa vicenda mi ha catapultato, insieme ai miei fratelli, in una situazione di necessità economica, svegliandomi con uno scossone. E' stata la mancanza di mio padre, dunque, che ha avviato il motore del business. A 17 anni dovevo ancora terminare gli studi, dovevo contribuire alla sopravvivenza della famiglia e non avevo certo le idee limpide sul mio futuro. Ma una cosa avevo ben chiara in mente: che dovevo lavorare e guadagnare. Quindi mi sono rivolto ad un conoscente, mobiliere, e gli ho chiesto un lavoro. Lui mi ha offerto l'opportunità di occupare sabati e domeniche in modo da avere un piccolo stipendio, e poi mi ha assunto a tempo pieno quando ho terminato la scuola. Ma io ho pilotato le sue proposte, offrendomi di affiancarlo nella pressante attività che svolgeva e alleviandolo ogni volta che vedevo l'occasione di apprendere qualcosa di nuovo. Faticando sempre il doppio degli altri, mai risparmiando l'energia profusa nel lavoro quotidiano"

Quali sono state, quindi, le abilità comportamentali sulle quali pensa di aver appoggiato i suoi primi passi?

"Senza dubbio l'iniziativa, la ricerca di che altro potevo imparare, una sorta di radar sempre innestato che mi permetteva di capire cosa fare, e come farlo, e di registrarne i risultati. Se la cosa funzionava, bene, altrimenti cambiavo direzione e provavo ad agire diversamente. La **curiosità del nuovo**, il **fiuto** per il futuro prossimo, l'**intuito** di comprendere e di muovermi secondo ciò che poteva portare risultati visibili. Diciamo che ho applicato una sorta di marketing diretto alle **persone-clienti** con cui mi trovavo in relazione. Allo stesso tempo ero sempre alla ricerca di novità, sia per allargare l'offerta al cliente, sia per ingurgitare nuove informazioni utili alla mia crescita. Il mio motto era: 'Imparo e faccio tutto ciò che posso fare al posto tuo - dell'imprenditore - e poi avanzo di un passo '. Finché un giorno il mio capo mi disse: 'Fai tutto tu, qui dentro, io non so più che fare, ti propongo di aprire una nuova società insieme e di ampliare il nostro business'. E qui ho messo in gioco un'altra caratteristica che mi contraddistingue: non mi sono accontentato, ma **ho osato chiedere** più di ciò che mi veniva offerto.



Da cosa era spinto questo coraggio di chiedere? Avidità? Voglia di arrivare subito al successo?

No, era proprio il **non accontentarmi**, la consapevolezza delle mie capacità, il sapere che potevo affrontare sfide più grandi, per raggiungere risultati più ragguardevoli. Con il consapevole rischio di cadere con un grande tonfo; esperienza che – non nascondo – più avanti nel tempo ho provato sulla mia pelle. Di nuovo intuito, lo chiamerei, osare con la convinzione di avere le capacità di comprendere e apprendere velocemente. In più, aggiungerei **l'accorciare la distanza** tra il pensare e il fare: dall'idea all'azione non deve esserci troppo spazio, altrimenti si rischia la muffa cerebrale. Chiedo autonomia e trattamento alla pari, ma punto anche tutto ciò che possiedo; questo lo chiamerei **aver fiducia** nelle proprie capacità e in sé stessi, scommettere del proprio e sul proprio intuito. Man mano che la struttura cresce, mi trovo di fronte a nuove difficoltà: dalla necessità di operare dei cambiamenti, a momenti di noia per via della troppa stabilità, alla voglia di ricerca e sperimentazione. Sento la solitudine imprenditoriale diventare pesante come un macigno. Nel momento in cui questo sogno si trasforma in un desiderio avverato, come trovarne un altro? Nonostante tutte le belle parole al mio indirizzo, ho sempre riconosciuto i miei limiti e mi sono perciò avvalso di abili consulenti che di volta in volta mi hanno aiutato a rendere concrete e solide le mie intuizioni. Sui sogni, però, mi trovo un po' a corto di appoggio.

Dunque questa spinta ad osare, lo spirito di iniziativa, il coraggio di sperimentare, il disprezzo per la fatica: se potesse incoraggiare altri a seguire la sua strada, suggerirebbe questo?

Veramente ho attuato in molte occasioni della mia vita professionale lo stesso principio che ha avviato il mio successo, dando ad altri – soprattutto giovani collaboratori – l'opportunità che a suo tempo io stesso ho ricevuto. Uno dei valori che ha accompagnato la mia carriera è la gratitudine verso la persona che mi ha offerto fiducia, a suo tempo ricambiata con altrettanta generosità. Ho sempre avuto una visione verso il futuro, e l'ho sempre perseguita, pur mantenendo un solido senso di responsabilità verso la situazione attuale, e quindi la volontà di consolidare mentre facevo un nuovo passo. Il voler replicare la situazione, invece, non è stata una mossa altrettanto vincente. Alcuni collaboratori di allora, quelli che io definisco i "vecchi" che hanno creduto nelle mie rutilanti, talvolta azzardate idee e che sono rimasti al mio fianco nei momenti brillanti ed in quelli più appannati, sono cresciuti con me. Dei giovani con i quali ho tentato la replica della mia storia, ne salvo alcuni, gli altri sono stati una delusione, hanno disatteso le mie aspettative, non sono stati capaci di trasformare le loro presunte strategie. O forse erano le mie aspettative ad essere troppo di parte, volevo una rivisitazione della mia vita e ciò non è accaduto. Ma in qualche caso ha funzionato, perciò mi accontento. Anche se sono ancora alla ricerca di un altro me stesso e di un nuovo sogno da realizzare.



Passiamo a parlare dei clienti soddisfatti, fatto innegabile che contraddistingue il suo business. Li ho visti, li ho sentiti di persona. Voi in azienda li toccate con mano, perché ritornano e portano figli, amici e parenti a comprova che si sentono parte della famiglia. C'è addirittura un club che li mette insieme e li porta in gita, o a teatro. Come fate a stregarli così? Non mi risulta che voi attuiate la politica del prezzo più basso, né praticate sconti, né offrite una qualità più eccelsa dei vostri molti concorrenti. Il servizio, alla fine, è simile per tutti.

E' qui che si sbaglia. Per me – e di conseguenza per i miei collaboratori – **il servizio è ascolto**. Prima mi accerto di ciò che il cliente desidera, poi ne traggio il servizio concreto che si aspettano, con qualcosa in più. Non solo parole di marketing, non solo servizio apparente, ma fatti visibili e comprensibili, che ci rendono diversi e apprezzati. Tutto ciò ha un costo elevato, ovviamente, e questa è la ragione dei prezzi non infimi, degli sconti impossibili: ma alla fine il cliente accetta di pagare una piccola tassa per sentirsi trattato come una persona, ascoltato e seguito nei suoi desideri, per un'azienda che non risparmia sui dettagli. Ma se questo è stato il segreto del successo mio e dei miei collaboratori di antica data, non posso dire di riuscire a replicarlo con i giovani, che sanno respirare meno di allora lo spirito aziendale. Anzi, le dirò di più, mi sto interrogando, in questo periodo, su cosa potrei fare io, di diverso, per diffondere la cultura della soddisfazione del cliente a tutti i livelli. Perché ai miei tempi io ho agito istintivamente, forse per necessità; non avevo previsto di fallire, e ciò non è accaduto. Come posso trasmettere tutto questo? Forse mi serve – ora – un comportamento diverso, e ho intenzione di scoprirlo. Mi viene in mente la figura del mentore: l'ho avuto, ne ho beneficiato; ho cercato di interpretarlo con risultati discreti ma non all'altezza di ciò che avrei voluto. Voglio migliorare in questo.

Quali sfide vede nel suo futuro? Quali strumenti sente di possedere per attuarle?

Continuo a non farmi mancare l'intuito e il coraggio di sperimentare. Ho tentato attività all'estero, business diversificati, sono state ottime esperienze ma senza un grande seguito. Cerco nuove idee, nuove opportunità; imparo ogni giorno dall'esperienza. Anche se non nascondo che fare l'imprenditore in epoca attuale non è così facile, dal punto di vista operativo e burocratico e degli investimenti, come lo era in passato. Da sempre le mie fondamenta sono in ogni caso valori importanti come l'etica, l'integrità, il rispetto, l'onestà verso gli altri e verso me stesso: ci tengo ad essere – non solo apparire – una persona affidabile. Ci tengo a far sì che i miei collaboratori, i vecchi e i giovani, trovino in azienda l'ambiente che offre la soddisfazione professionale e lo sviluppo che desiderano. Che, guarda caso, contribuisce fortemente al gradimento dei clienti e quindi all'ulteriore successo dell'impresa.

Marina Fabiano
Executive Coach
www.coachingstudio.it