

Il culto del cliente

Da Jorge Luis Valverde-Bartlett



Il culto del cliente

«Il cliente ha sempre ragione»: una bugia politicamente corretta vecchia di oltre 100 anni.

«Il cliente ha sempre ragione» potrebbe essere una delle frasi di marketing più celebri della storia e, così come è diventata un paradigma del servizio clienti, molto probabilmente ha anche portato al fallimento il suo inventore. Si tende a raccontare la prima parte, quella «bella», ma si parla poco della seconda.

Si è costruito un culto attorno al concetto di cliente che spesso compromette la capacità di progresso delle organizzazioni. In alcuni casi, i clienti sono anche il problema delle aziende e, ultimamente, con l'avvento delle *love marks* (che non sono altro che brand che hanno potenziato valori aziendali empatici con il pubblico) e poi con l'«umanizzazione dei brand», sono emerse certe falte che finiscono per minare l'integrità aziendale fino al punto ridicolo di considerare che il cliente ne sappia più dell'imprenditore.

Devo ricordare che il concetto di «impresa» ha due radici, una latina e una greca, che in sintesi richiamano molto l'atto di intraprendere: «aggrapparsi a qualcosa per svilupparla». Niente a che vedere con «il cliente».

Questo culto si manifesta chiaramente quando si sentono i dipendenti affermare che il successo dell'azienda si basa sul valore creato per i clienti; un credo pernicioso (ovviamente non in tutti i casi) che si riassume nel pensare che il valore percepito dal cliente sia direttamente proporzionale alla performance del lavoratore: «Se il cliente dice che va bene, significa che sto facendo bene il mio lavoro». Un'altra affermazione assurda che si sente spesso è: «Se il cliente sta crescendo, allora anche l'azienda sta crescendo». Falso, assolutamente falso!

Effettivamente, conoscere il cliente, le sue necessità e preferenze, è una fonte di informazione fondamentale per verificare la pertinenza dell'offerta dell'azienda, ma non può in alcun modo essere l'unico indicatore, né il più importante. Sapere cosa pensa il cliente è un modo per fornire un feedback al sistema, ma il modo di leggere tali informazioni deve essere *in extremis* meticoloso.

Le aziende devono ricordare che la loro funzione più basilare è ottenere un profitto economico, che non è altro che trarre vantaggio da ciò che i loro clienti fanno o intendono fare. In altre parole: «usare il cliente».

All'interno dei paradigmi aziendali esistono quattro grandi gruppi archetipici (sullo stile di Senge) in cui si inquadra gli atteggiamenti nei confronti dei temuti clienti:

1. Le aziende che cercano l'**eccellenza operativa**; la cui disciplina si basa sulla dedizione dei dipendenti a guadagnarsi la fiducia dei clienti a tutti i costi, facendo anche l'impossibile per offrire un servizio che riceva il minor numero possibile di critiche. Siamo onesti, una delle cose più difficili per la natura umana è la predisposizione ad applaudire lo sforzo altrui... a meno che non siamo a teatro (e lì accade solo perché abbiamo pagato il biglietto e ci siamo divertiti).
2. Le aziende che stupiscono con i loro prodotti; che sono capaci – e si sono imposte di esserlo – di «innamorare» con **prodotti interessanti e innovativi**, perché hanno capito che se il cliente li consuma, gli sta dicendo, in sintesi, che ne apprezza il valore.
3. Le aziende che creano intimità con il cliente, progettano processi specifici e specializzati per ottenere la sua approvazione offrendogli **esperienze uniche**, che nessun'altra compagnia possa replicare e che a lungo termine generino una dipendenza reciproca.
4. Le aziende che hanno costruito una solida **brand equity**, che non dipendono dai clienti ma dai propri precetti e processi; che superano il limite della «relazione» per impadronirsi di una quota di mercato. In altre parole, sono i padroni della casa in cui dipendenti e

clienti convivono, qualunque sia il motivo. Le aziende che creano valore di marca catturano non solo i clienti, ma anche i propri dipendenti. Propongono un ecosistema in cui convivono e infine effettuano transazioni su tutto ciò di cui hanno bisogno. Sono aziende che riescono a far sì che clienti e dipendenti si aggrappino allo sviluppo, e non viceversa.

Quando le aziende dipendono da «ciò che dice il cliente», sono molto più sensibili agli umori del mercato, perché se il cliente ottiene ciò che vuole, sicuramente ringrazierà (difficilmente applaudirà); ma se non lo ottiene, può far vacillare anche il processo più strutturato. Questo, in una certa misura, è dovuto alla cattiva interpretazione da parte di alcuni manager e direttori del concetto di progettare servizi basati sul cliente. Ciò che dovrebbero interpretare è quello che la teoria, più informatica che altro, voleva realmente dire: progettare in base alla necessità o all'uso del cliente.

Le aziende devono lavorare sulla responsabilità di offrire una visione professionale su tali necessità e di risolverle nel modo più accurato possibile. Questo pilastro fondamentale è il primo passo nella costruzione della fiducia tra cliente e dipendente. Questa sincronizzazione nella creazione di valore inizia sempre nell'azienda, e solo in un secondo momento si trasferisce alla relazione con il cliente che si è interessato ad essa. Il cliente si è rivolto all'azienda per cercare soluzioni ai propri problemi, non per interferire nei processi aziendali.

Credo di più nelle aziende che lavorano in modo coerente sulla propria ragion d'essere, piuttosto che in quel cliente che crede di avere ragione. Il cliente è tale perché ha bisogno di ciò che l'azienda offre, altrimenti non lo sarebbe.

Quando le aziende adottano la filosofia di lavorare basandosi sulla «ragione del cliente», è perché hanno direttori e manager con una limitata intelligenza organizzativa, che scaricano la loro responsabilità sui dipendenti invece di instaurare una visione aziendale di empatia con le necessità e il piano di progresso del cliente.

Non esiste una formula magica per il progresso, né un antidoto per certe malattie aziendali che si manifestano quando c'è sfiducia nell'organizzazione, ma esistono canali di comunicazione che possono essere costruiti e utilizzati per migliorare e innovare in tutti i processi di business che, alla fine, devono cercare risultati per entrambe le parti: cliente e azienda. Non si tratta di «difendere» una posizione, ma di cooperare.

Pubblicato su 22/12/2025

FOROALFA