



## Centralità del cliente: dalle parole ai fatti

di Renzo Rizzo\*

L'articolo di Rust, Moorman e Bhalla propone degli spunti interessanti e particolarmente rilevanti alla luce del periodo difficile che le nostre imprese e la nostra economia stanno vivendo. Di centralità del cliente si parla da molto tempo: non esiste CEO o imprenditore che non dichiari che il cliente è il punto focale di tutti i suoi sforzi e di quelli dei suoi dipendenti. E mai come oggi le tecnologie web e informatiche in generale ci offrono la possibilità di conoscere a fondo abitudini, necessità e preferenze dei clienti e di creare con ciascuno di loro un rapporto più mirato e personale. Eppure il mercato continua a essere pieno di disattenzione nei confronti dei clienti e delle opportunità di creare relazioni durature per vendere meglio e di più.

Ad esempio, quante e-mail che raccomandano l'acquisto di un prodotto o servizio vengono mandate a clienti che lo hanno appena acquistato? Quanti clienti si scoraggiano di fronte alle complicate spiegazioni di prodotti o servizi tecnologici dei quali non si riesce a capire cosa offrano di diverso dai concorrenti? Chi riesce a capire le strutture tariffarie di telefoni e servizi energetici? Quante opportunità di vendita perdono le case automobilistiche a causa della disattenzione al cliente dei venditori di una concessionaria? La realtà è che, nonostante ciò che si dichiara, il cliente non è ancora al centro degli sforzi delle imprese e delle persone che vi lavorano. Credo che la difficoltà non consista nel condividere l'importanza e la centralità del cliente, ma nel passare dalla teoria alla pratica. Su questo l'articolo offre almeno due spunti importanti. Il primo stimolo è culturale: un passaggio da transazione a relazione, come punto centrale del modo di pensare ai clienti, che tutte le persone dell'impresa devono effettuare. Una relazione si sviluppa come scambio di valore a lungo termine nel quale l'impresa deve investire sul cliente considerato in funzione non solo delle vendite attuali, ma anche e soprattutto delle vendite e dei flussi di guadagno futuri. A loro volta, per essere sostenuti, i clienti hanno bisogno di rispetto, attenzione, vicinanza e (usando le parole di Seth Goldin) anche di amicizia da parte dell'impresa.

Il secondo è un suggerimento realizzativo: riconoscere all'interno dell'organizzazione un centro di responsabilità che abbia in mano le diverse leve per la comprensione e la soddisfazione del cliente. Si tratta, cioè, di reinventare il reparto marketing riunendo oltre ai product/brand manager, lo sviluppo prodotto, le ricerche di mercato e il customer service in un'unica organizzazione guidata da un Chief Customers Officer (CCO). Questa struttura, se opportunamente integrata in azienda e dotata di uno staff adeguato, potrebbe determinare un cambiamento culturale e portare realmente il cliente al centro degli sforzi dell'impresa.

Va ricordato quanto scritto da Theodore Levitt su questa autorevole rivista già nel 1960 (*Marketing Myopia*, HBR Luglio-Agosto 1960), ossia che «l'intera impresa deve essere vista come un organismo che crea e soddisfa i clienti». I suggerimenti dell'articolo di Rust, Moorman e Bhalla ci possono aiutare a realizzare questa visione, mai come oggi necessaria al successo delle nostre imprese.

\* **Renzo Rizzo** è direttore della practice *Business Innovation* alla Fondazione *ISTUD Business School*, e si occupa di formazione e accompagnamento alle imprese nelle aree del marketing e dell'innovazione. In precedenza ha ricoperto importanti posizioni nello sviluppo prodotto e nell'innovazione in *Procter & Gamble* e in *Barilla*, in Italia e negli Stati Uniti.