

A cura di Valerio Pancaldi

L'azienda centrata sull'ascolto del cliente

Ripensare strategie e organizzazione
per acquisire nuovi clienti

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT **TOOLS**

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

A cura di Valerio Pancaldi

L'azienda centrata sull'ascolto del cliente

Ripensare strategie e organizzazione
per acquisire nuovi clienti



FrancoAngeli

TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Ringraziamenti pag. 13

Prefazione
di Mario Salvatori » 15

Parte prima **L'ascolto integrato del cliente**

- 1. L'importanza dell'ascolto nel marketing** » 21
di Raffaele Zanoli » 21
- 1. Brevi cenni di marketing relazionale » 21
 - 2. Marketing relazionale e ascolto » 22
 - 3. L'ascolto come metodo di soddisfazione dei bisogni » 23
 - 4. Migliorare il servizio al cliente mediante l'ascolto » 26
 - 4.1. Quali tipi di ascolto? » 29
 - 4.2. Case histories esemplari » 30
 - 4.2.1. Un'azienda di trasporto pubblico locale » 30
 - 4.2.2. Un leader mondiale in sistemi informativi, CISCO » 31
 - 4.2.3. Un'azienda specializzata in buoni sconto, GROUPON » 32
 - 5. Conclusioni » 33
- 2. La magia del servizio: attitudine alla relazione e metodologie per migliorarla** » 35
di Enzo Mataloni » 35

1. Le persone elemento decisivo di un buon servizio	pag. 35
2. L'apparenza inganna, ma anche no	» 36
3. A domanda risponde: l'informazione quale leva commerciale	» 37
4. Finalmente dal cliente!	» 40
4.1. L'ascolto "indiretto": giocare di sponda conviene!	» 44
4.2. Il reclamo cliente: bega o ultima chance?	» 45
5. Carramba che sorpresa! E poi?	» 46
3. Il cruscotto d'ascolto: integrazione dei diversi canali di ascolto del cliente	» 49
di <i>Federico Gandino</i>	» 49
1. Una comunicazione nuova fra azienda e cliente	» 49
2. Multicanalità	» 50
2.1. Canali e metodi off-line	» 50
2.2. Canali e metodi on-line	» 52
2.2.1. Search engine marketing	» 52
2.2.2. E-mail marketing	» 54
2.2.3. Facebook, Twitter, YouTube, blog, community...	» 55
2.2.4. Mobile application	» 56
3. Il cruscotto d'ascolto integrato	» 58
4. Un nuovo modello di relazione con la customer base	» 60
4. L'ascolto e il monitoraggio del passaparola online	» 63
di <i>Sacha Monotti</i>	» 63
1. Strumenti per lo sviluppo e il controllo della reputazione aziendale	» 63
2. L'importanza del social media monitoring	» 64
3. Gli obiettivi del progetto di social media monitoring	» 64
3.1. Gestione della reputazione	» 64
3.2. Ricavare consumer insight	» 65
3.3. Competitive intelligence	» 65
3.4. Tracking delle campagne di viral e buzz marketing	» 65

3.5. Social Customer Relationship Management-CRM	pag. 66
4. La metodologia: il processo	» 66
4.1. Fase di ascolto	» 67
4.2. Fase di comprensione	» 68
4.3. Fase di analisi e reporting	» 68
5. Le metriche di rilevanza	» 70
6. Tipologie di monitoraggio sul web	» 71
6.1. Crisis monitoring	» 71
6.2. Social Media Clipping	» 71
6.3. Report di analisi	» 73
7. I grandi trend: la Social Media Analytics	» 74
7.1. Dall'analisi delle conversazioni a quella delle interazioni	» 74
7.2. Un nuovo approccio alla misurazione	» 75
5. L'organizzazione orientata all'ascolto e le risorse umane	» 79
di <i>Samanta Gubellini</i>	» 79
1. Il contributo dei lavoratori all'ascolto del cliente	» 79
2. La motivazione dei lavoratori all'ascolto	» 80
3. Cos'è l'ascolto attivo	» 81
4. L'intelligenza emotiva al servizio dell'ascolto	» 83
5. L'ascolto e il diversity	» 84
6. Ascoltare i dipendenti come portavoce del cliente	» 85
7. Le risorse umane in ascolto o l'ascolto delle risorse umane?	» 86
7.1. Caso 1: modello di competenze e valutazione del personale di una rete commerciale assicurativa	» 87
7.1.1. La valorizzazione del capitale umano	» 87
7.1.2. Un'esperienza: il contesto di riferimento	» 88
7.2. Caso 2: formazione con il cliente al centro	» 92
7.2.1. Il contesto	» 92
7.2.2. Obiettivi raggiunti	» 93
7.2.3. Le fasi del progetto formativo	» 93

Parte seconda
Il mystery client: casi applicativi di ascolto

6. La misurazione del livello di servizio: il mystery client e le sue applicazioni	pag. 97
di <i>Valerio Pancaldi</i>	» 97
1. L'esperienza del cliente vista dalle "torri di comando"	» 97
2. Il mystery client e gli altri strumenti di ascolto del cliente: verso un approccio integrato	» 98
3. La metodologia mystery client: non lasciatela ai metodologi!	» 100
3.1. Premessa	» 100
3.2. La scomposizione del servizio e la shopping experience	» 102
3.3. Il profilo del cliente	» 104
3.4. L'identificazione dei momenti della verità	» 104
3.5. L'esplicitazione degli standard di servizio dell'azienda	» 108
4. Applicazioni di mystery shopper	» 108
7. Il monitoraggio del livello di servizio nel retail	» 113
di <i>Valerio Pancaldi</i>	» 113
1. Il retail in Italia: gli elementi chiave del contesto competitivo	» 113
2. Il livello di servizio nel retail	» 114
3. Nei panni del cliente: percorso in un nuovo mondo multicanale	» 120
4. Dalla strategia competitiva al servizio del punto vendita	» 124
5. La capacità di governo della catena	» 125
6. Evidenze e ricadute: come il mystery shopper legge le strategie aziendali attivando processi e miglioramenti	» 127
8. Come "parlano" al cliente compagnie e banche	» 131
di <i>Anna Lisa Balestra e Fabio Bertozzi</i>	» 131
1. Analogie fra settore assicurativo e bancario	» 131
2. L'esperienza di mystery client nelle assicurazioni	» 131

2.1. Il contesto di riferimento	pag. 131
2.2. Metodologia di rilevazione: una case history	» 132
2.2.1. Principali elementi emersi	» 135
3. Sfide per il futuro	» 138
4. Il mystery client nelle banche	» 138
4.1. Il contesto di riferimento	» 138
4.2. Principali elementi emersi	» 142
5. Sfide per il futuro	» 145
9. Il mystery client nel settore del trasporto pubblico locale	» 147
di <i>Franco Gazzotti</i>	» 147
1. Breve storia del settore del TPL	» 147
2. Portare il cliente al centro anche nell'impresa pubblica	» 149
3. L'ascolto del cittadino: il progetto panel ASSTRA	» 151
3.1. Metodologia e modello d'indagine	» 155
4. Risultati dell'indagine 2012	» 157
4.1. Dati generali	» 158
4.2. Panel urbano	» 158
4.3. Dati per cluster	» 160
5. Risultati specifici	» 161
5.1. Dati specifici di un'azienda tipo	» 162
5.2. Punti di forza e debolezza: azioni di miglioramento	» 164
6. Aree di eccellenza	» 165
7. Elementi di sintesi sul 2012	» 165
8. Proposte per il 2013	» 166
9. Conclusioni	» 167
I contributors	» 169
Bibliografia	» 171

Ad Alice, Cecilia e Roberta
e al loro sostegno
(non sempre silenzioso)

Ringraziamenti

Non sono molto bravo con le parole quando si tratta di esprimere sentimenti quali apprezzamento e stima ma cercherò di fare del mio meglio per restituire, almeno in parte, ciò che ho ricevuto.

Questo libro non sarebbe nato senza l'appoggio economico e organizzativo di SCS Consulting e quindi senza il sostegno dell'intera direzione di SCS.

In particolare, l'idea iniziale e le sollecitazioni a realizzare l'opera sono venute da Phil Taylor e da Stefano Cavazza. Grazie a Phil ho potuto conoscere e apprezzare Claudia Rusconi che mi ha guidato nel compito per me arduo di produrre dei testi editorialmente pubblicabili.

È doveroso poi ringraziare i co-autori di questo libro: so per esperienza diretta che hanno rinunciato a una parte significativa del proprio tempo libero per realizzare i loro contributi e per sintetizzare in poche pagine le esperienze maturate in mesi e anni di attività professionale.

Nessuno dei capitoli della seconda parte del testo, che riporta alcuni casi di applicazione delle tecniche di ascolto del cliente, potrebbe aver preso forma senza la dedizione dei colleghi dell'Area Ascolto di SCS: Umberto Berardini, Aurelio Colonna, Eleonora Spinazzola, Andrea Nicastro.

Un ringraziamento va anche alla lunga lista di colleghi in SCS e di collaboratori esterni che hanno dato spesso contributi decisivi nello sviluppo dei diversi progetti.

Ancora più lunga sarebbe la lista dei ringraziamenti alle persone del *field* di rilevatori di SCS, il cui lavoro (spesso oscuro) costituisce il fondamento della qualità dei dati che informano scelte manageriali importanti.

Prefazione

di *Mario Salvatore**

Un'impresa senza clienti non è un'impresa. Il cliente è il perno centrale delle imprese fin dalle loro origini: semplicemente un'impresa senza clienti è un nonsenso. Ma anche un cliente senza comunicazione non può esistere. Perché un'impresa, qualunque essa sia, per raggiungere i suoi clienti deve comunicare, farsi conoscere. Comunicare e far conoscere ai clienti le caratteristiche e i punti di forza dei propri prodotti/servizi è sempre stato un fattore abilitante per promuovere e sviluppare le vendite e garantire la sopravvivenza dell'impresa.

Via via che i mercati sono diventati più competitivi e che le aziende hanno scoperto e spesso creato nuovi segmenti di mercato, le tecniche di comunicazione sono diventate sempre più sofisticate, fino ad assumere su di sé il ruolo con cui vengono attualmente definite di “scienza della comunicazione”.

Il processo di sviluppo e di diffusione dei media tradizionali (radio, TV, cinema, stampa) e tanto più ora di quelli digitali, ha reso sempre più importante e più elevato il **budget della comunicazione**.

I teorici del marketing hanno fatto assurgere la pubblicità a una delle “4 P” del marketing mix.

Ma accanto alla comunicazione dall'azienda verso il mercato, assume un rilievo sempre più rilevante il processo che segue la direzione **opposta: la comunicazione, o meglio l'ascolto, del cliente da parte dell'azienda**.

L'idea di chiedere in modo metodologicamente strutturato l'opinione dei consumatori e dei propri clienti comincia a svilupparsi negli anni Cinquanta negli Stati Uniti. L'utilizzo delle tecniche di misurazione della soddisfazione del cliente ha preso avvio in quel periodo, diffondendosi poi in altri Paesi che in quegli anni vengono indicati come “a economia di mercato”.

* Già direttore dei mensili *Assicura* e *AziendaBanca*.

Sempre in quegli anni si cominciarono ad applicare all'ascolto del cliente tecniche adottate in altri contesti o per altri scopi (per esempio il *mystery client*, nato negli anni Quaranta per la verifica e la prevenzione delle truffe da parte dei dipendenti, il focus group sviluppatosi negli stessi anni nell'ambito degli studi sociologici e adottato come tecnica di ascolto negli anni Sessanta).

L'ascolto a due vie, ovvero la capacità di gestire una relazione con il cliente, non limitandosi solo all'ascolto, ma costruendo un dialogo strutturato è una teorizzazione ancora più recente. Basti pensare che le prime soluzioni tecnologiche di CRM (Customer Relationship Management) sono state sviluppate a metà degli anni Novanta.

La crescita delle tecnologie dell'informazione, del web e dei social network ha aperto nuove ed entusiasmanti possibilità di ascolto e di dialogo con i propri clienti, rendendo praticabili strategie in precedenza impossibili.

In questa direzione molto ancora c'è da fare e si stanno creando continuamente spazi d'innovazione per **costruire strategie innovative e differenzianti**.

Nei momenti di crisi come quello che attualmente stiamo attraversando, con consumi stagnanti e spesso in calo, la consapevolezza che l'acquisizione di un nuovo cliente è un processo lungo e costoso è diventata di senso comune. È meno costoso fidelizzare i clienti che già abbiamo, piuttosto che acquisire clienti nuovi, sottraendoli dalla sfera d'influenza dei concorrenti.

Diventa quindi naturale mettere in campo tutte le strumentazioni a disposizione per ascoltare il cliente e la risposta strutturata. Il concetto, non certo nuovo, di centralità del cliente e di azienda centrata sul cliente acquista in questa fase storica un significato e un valore diverso e prioritario.

La storia fin qui raccontata ha avuto come protagoniste soprattutto le **aziende che producono i cosiddetti beni di largo consumo**: è in quei settori che è avvenuto il processo di evoluzione culturale e lo sviluppo degli strumenti fino a ora descritto.

Molti altri settori per decenni sono stati immuni da reali dinamiche competitive e conseguentemente poco interessati alle strumentazioni e ai processi stimolati dall'ascolto attivo del cliente. Faccio riferimento a tutti quegli ambiti in cui le barriere all'entrata andavano a costituire monopoli e oligopoli. Gli esempi sono molteplici: le poste, il trasporto pubblico, l'energia e in misura minore, banche e assicurazioni.

Interi settori dell'economia erano immuni dalle dinamiche e dalle problematiche indotte da una reale competitività.

Ma ora la globalizzazione e i processi di liberalizzazione in corso stanno spingendo le aziende anche di quei settori a ripercorrere a tappe forzate

il cammino che le aziende di beni di largo consumo hanno tracciato a partire dagli anni Cinquanta.

Dal mio osservatorio privilegiato delle riviste *AziendaBanca* e *Assicura* e quindi dei mercati cui le due riviste si rivolgono, ho potuto osservare in questi anni la nascita e lo sviluppo di questi processi perfino nei settori bancario e assicurativo.

Credo però che ancora la strada da percorrere sia lunga. I casi e le metodologie descritti in questo testo possono essere utili per facilitare e stimolare questo cammino attraverso le esperienze di differenti settori rivolti a un diverso livello di maturità dei processi di ascolto del cliente.

Anche i settori che da più tempo sono esposti alla concorrenza, sono spinti dalla crisi alla **ricerca di un nuovo livello nella capacità di ascolto del cliente**: la necessità di integrare le diverse fonti di informazione, l'esigenza di governare e cogliere le opportunità dei nuovi media, la ricerca di processi più efficaci di dialogo con il cliente, rendono il materiale di questo testo un utile strumento di conoscenza e di stimolo.

Parte prima

L'ascolto integrato del cliente