

Donatella Rampado

5 modi efficaci per crescere

dalla customer care
al customer service



Trend

FrancoAngeli

TREND

Le guide in un mondo che cambia

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.

Donatella Rampado

FrancoAngeli → **5 modi efficaci
per crescere**
dalla customer care
al customer service

Trend

Donatella Rampado è un'impreditrice esperta di marketing e comunicazione. Su tali tematiche scrive articoli per diverse testate di informazione locali e internazionali. È fondatrice e presidente di A.R.C. Consulting, società di consulenza strategica e formazione (*Customer oriented, Living the Brand, SelfBrand*), è anche docente e consulente per Assoservizi (Assolombarda) in corsi di Customer care e Customer service. Membro del consiglio di amministrazione e responsabile Human resources di Ristopiù Lombardia Spa, e membro delle associazioni Per i diritti umani ONLUS, Transparency International Italia. Il suo primo libro pubblicato per la FrancoAngeli è *SelfBrand. Fate di voi stessi un autentico Brand* (2008).

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini
Concept dell'immagine di copertina: Linda Cornelius
Impaginazione: Studio Festos, Milano

Copyright © 2011 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.

*Dedico questo libro a quelle persone che credono nel valore
della crescita personale e professionale
come strumento di sostegno al proprio gruppo*

Donatella Rampado

Indice

Introduzione	9
1. Customer oriented	13
1. Che cosa significa essere orientati verso il cliente?	13
2. Perché è necessario e non solo strategico fidelizzare i clienti?	17
3. Quanto costa perdere un cliente?	20
2. Customer care	27
1. Che cosa significa <i>customer care</i>	27
2. Perché fare audit?	33
3. Utilità di indagini e sondaggi	42
4. Mystery Guest	35
5. Quali sono i bisogni dei clienti? Come si possono comprendere?	47
6. Come creare un ambiente favorevole all'ingresso di nuovi clienti	53
3. Customer service	57
1. Che cosa significa <i>customer service</i>	57
2. Skill e competenze di chi si occupa di customer service	64
3. La comunicazione causativa	68

4. Creare valore attraverso la comunicazione	71
5. Come superare obiezioni, critiche e lamentele	73
6. Come offrire un servizio d'eccellenza	82
4. Customer satisfaction	87
1. Che cosa significa <i>customer satisfaction</i>	87
2. Il valore dell'ovvio	95
3. Quanto costa acquisire un nuovo cliente?	101
5. Vivere l'orientamento al cliente	105
1. Ampliare gli orizzonti	105
2. Chi bisogna soddisfare per primo per fidelizzare i clienti?	111
3. Gli appartenenti	115
4. Come far lavorare i clienti	121
5. La responsabilità che produce risultati	125
Ringraziamenti	133
Bibliografia	137

Introduzione

L'eccellenza è un'abitudine
Anonimo

Da quando mi occupo di consulenza e formazione, alcuni fra i temi sui quali ricevo le maggiori richieste riguardano la customer care e il customer service, motivo questo che mi ha spinto a riflettere sull'esigenza di scrivere questo libro. Ritengo che, come vedremo, il problema della mancanza di fidelizzazione dei clienti all'azienda in realtà non sia da ricercarsi solamente nella mancanza di formazione, competenze o mordente da parte dell'area commerciale, o di visione da parte dei manager, né nella scortesia dei collaboratori; a volte il vero nodo è situato alcune "rampe di scale prima", perché per gestire con successo temi così importanti inerenti la fidelizzazione del cliente l'azienda dovrebbe partire dal reale o mancante orientamento verso il cliente. Come fidelizzare e rafforzare il rapporto con i propri clienti potrebbe sembrare un tema obsoleto e, come direbbe mio figlio, "giurassico", ma non è così, soprattutto nella rapida evoluzione che investe il mondo del lavoro nella nostra epoca e in momenti di grande turbolenza economica e finanziaria.

La dimensione "comprensione e cura del cliente" viene nella maggior parte dei casi fin troppo banalizzata a procedure standardizzate, da letture interpretate e non calate nella reale pratica, ma soprattutto non pensate per la singola azienda.

Nel libro, troverete citati spesso concetti di marketing, customer care, customer service, customer satisfaction e fidelizzazione elaborati da esperti del settore. Molti di loro hanno avuto intuizioni importanti e ve ne parlerò senza usare terminologie specialistiche e gerghi incomprensibili.

Ci sono alcuni buoni motivi per leggere questo libro:

1. il primo è che ho letto parecchio di quanto è stato scritto, dal 1950 a oggi, su questi argomenti;
2. il secondo è che ho trovato soluzioni pratiche, che mi sono servite a organizzare la mia vita e a migliorare quella delle aziende da me dirette;
3. la mia metodologia di orientamento ai clienti ha permesso alle aziende per le quali ho fatto consulenza di migliorare la loro organizzazione accrescendo il loro fatturato, e manager e collaboratori che hanno seguito i miei corsi di formazione hanno abbandonato attitudini customer killer, come mi piace definire le azioni che portano a “far fuori i clienti con un pessimo servizio”;
4. avendo collaborato con piccole, medie e grandi aziende in svariati settori ho una panoramica allargata, semplice e molto obiettiva sul da farsi.

Personalmente ritengo un professionista un vero esperto solo quando la sua cultura non è prettamente accademica e quando le sue intuizioni non derivano dall’analisi postuma degli eventi, ma dalla concreta e riuscita applicazione di principi di marketing adeguati a quella specifica azienda.

Nel libro troverete esperienze dirette assunte a metodologia solo dopo essere state provate sul campo ed essersi rivelate efficaci e di semplice utilizzo. Le verità accademiche vengono segnalate solo quando trovano riscontro pratico o contestualizzano un passaggio storico. Poiché mi sono sempre trovata nella condizione di dover “organizzare il gioco” in modo pratico e ogni possibile errore aveva elevati costi in termini economici e umani, tutte le fasi esposte in questo libro sono state testate direttamente sul campo e in settori differenti.

Ottimizzare una metodologia di fidelizzazione del cliente per piccole, medie o grandi aziende, quale che sia il loro settore di appartenenza, è diventato un obiettivo primario dal quale può derivare il successo o l’insuccesso dell’azienda. La chiave per la crescita di ogni

impresa, indipendentemente – tengo a ribadirlo – dal settore in cui opera o dalle sue dimensioni, è la soddisfazione del cliente, che deve essere compresa e usata come leva gestionale.

Per questi motivi ho scritto un libro fondato su semplici principi di base, ricco di suggerimenti innovativi, case history e aneddoti che vi offriranno pratici strumenti da applicare alla vostra impresa, un libro tarato sul mercato odierno, dove quello che era vero ieri non lo è più e dove solo il mutamento è la nuova regola.

Customer oriented



1. Che cosa significa essere orientati verso il cliente?

*Per espandere un territorio, dividi il bottino
Sun Tzu, L'arte della guerra*

L'attenzione delle aziende è comprensibilmente sempre più spostata sulla marginalità che non sulla soddisfazione dei consumatori. L'unico modo per attirare l'attenzione dell'azienda è quello di far comprendere la correlazione tra soddisfazione dei clienti e profitti. Sembrerebbe un concetto semplice e scontato, ma vedremo insieme come questo non sia, purtroppo, vero.

Negli Stati Uniti nessuna impresa sottovaluta l'importanza di soddisfare le esigenze dei clienti. I consumatori ne sono altamente consapevoli e il servizio offerto dalla maggior parte delle imprese statunitensi raggiunge livelli non immaginabili in Italia.

L'orientamento al cliente non tiene conto del settore in cui opera l'azienda e nemmeno delle dimensioni dello stesso. Di fatto, basilari per il successo di ogni azienda sono:

1. avere un prodotto che sia richiesto;
2. avere la possibilità di consegnarlo in tempi rapidi;
3. avere clienti;
4. avere clienti soddisfatti che continuino a comprarlo e che inneschino un passaparola positivo.

Perché le aziende italiane non sono attente ai bisogni dei clienti?

Secondo Simone Pizzoglio, amministratore delegato e direttore generale di CFI Group Italia, le aziende italiane sono meno sensibili alla misurazione della soddisfazione dei propri clienti per alcuni motivi che si possono così sintetizzare:

- non essendo per la maggior parte quotate in borsa è difficile dimostrare la relazione tra soddisfazione dei clienti e valore economico;
- la limitata concorrenza in molti settori frena la mobilità della clientela;
- le rendite di posizione in Italia sono molto più forti che in altri paesi;
- si presta ancora molta attenzione al budget e alla contabilità ordinaria e analitica e scarsa attenzione a quegli indicatori utili come i KPI (Key Performance Indicators) che riescono con largo anticipo a prevedere gli andamenti.

A questi elementi mi sento di aggiungere:

- la facilità con la quale l'imprenditore, i manager e l'area commerciale tendono a giustificare gli scarsi o pessimi risultati o il calo di fatturato addebitandoli a fattori esterni (mercato, prezzi, concorrenza, politica, economia, costo del lavoro...), non agendo invece in modo tempestivo e prendendo coscienza delle strategie da attivare secondo il proprio mercato di riferimento collegato a uno specifico periodo temporale.

Negli Stati Uniti, per misurare la soddisfazione del cliente si ricorre all'indicatore ufficiale ACSI (American Customer Satisfaction Index).

In Italia l'introduzione di uno strumento analogo è stata tentata nel 1996, ma secondo Giampaolo Fabris non ha avuto seguito in conseguenza dell'opposizione dell'ABI (Associazione Bancaria Italiana, depositaria del segreto bancario) e delle società assicuratrici per le ovvie conseguenze di trasparenza che la pubblicazione dei dati avrebbe comportato. Essendo tuttavia la customer satisfaction un indicatore fondamentale per la salute e la prosperità dell'azienda, anche se non abbiamo indici di riferimento ai quali poterci attenere, ogni azienda deve saper creare un proprio strumento di valutazione, attivando una vera e propria strategia di "orientamento al cliente".

Il fattore cruciale in ogni azienda quando si attuano piani strategici di customer satisfaction non è quanto, ma dove e come investire, e che cosa si vuole raggiungere.

La risposta varia ovviamente da un'azienda all'altra. Le domande da porsi non sono: che cosa facciamo bene? Che cosa facciamo male? Che tipo di servizio stiamo offrendo? Su quanto e come lo facciamo, i clienti si formano un giudizio al di là di ogni singola volontà personale o aziendale.

Una leggenda metropolitana racconta che un camion era rimasto bloccato per pochi centimetri sotto un sottopassaggio, i vigili pensavano di rompere quel tanto per far uscire il camion, quando un bimbo di cinque anni propose: "Perché non sgonfiate le gomme?".

Ecco, per fidelizzare i clienti vanno cercate soluzioni talmente innovative da essere sorprendentemente semplici.

Caso Azienda industriale

Il responsabile del personale e della formazione richiede un corso di customer service.



Problema

Le lamentele sui servizi sono aumentate con la nuova fusione. La qualità degli operatori si è abbassata ed è necessario formarli su come rispondere al telefono in momenti di criticità e nel caso di molestie verbali da parte dei clienti.

In aula

Durante un'esercitazione nell'area "trattativa pro-attiva" si apprende che la nuova procedura prevede che se un cliente ha problemi con l'apparecchiatura appena acquistata (guasti, malfunzionamenti ecc.) il cliente:

- si colleghi al sito Internet della casa madre (che è ubicata in Germania);
- compili una scheda di richiesta intervento in lingua tedesca;
- entro 5 giorni lavorativi riceverà un'e-mail in lingua tedesca che lo rassicurerà che nei giorni successivi sarà contattato da un tecnico italiano.

Contesto

Il target è costituito da aziende artigiane, molti clienti non usano Internet e non hanno pratica né diretta né indiretta della lingua tedesca. Le persone addette a rispondere telefonicamente potrebbero anche essere addestrate alla perfezione e operare efficientemente, ma questa procedura irriterà il cliente che rinuncerà all'acquisto di altri prodotti dell'azienda a meno che il venditore di riferimento, superando le procedure previste, non si prenda carico personalmente del problema. Inoltre, anche la scheda tecnica inviata dalla casa madre è in tedesco, lingua che non sempre è conosciuta dal tecnico italiano. Questo inutile giro di telefonate genera confusione, incomprensioni, equivoci e irritazione generale e ha per risultato finale una mancanza di fidelizzazione.

Soluzioni

Attivare una procedura customer oriented che garantisca i seguenti risultati:

- la fidelizzazione del cliente;
- lo snellimento e la velocizzazione del lavoro per gli operatori;

- il sostegno dell'azienda nei confronti dell'area commerciale, evitando inutili e colpevolizzanti burocratizzazioni;
- il rispetto delle procedure concordate tra Germania e Italia.

Risultato finale

Casa madre = contenta per il rispetto delle procedure

Clienti = soddisfatti per la velocità di risposta

Area commerciale = soddisfatta per l'arresto di perdita di clientela

Operatori customer service = felici di poter fornire risposte.

Che cosa è stato fatto?

Uno degli operatori italiani, con ottima conoscenza della lingua tedesca, si è assunto l'incarico di rispondere al telefono e risolvere queste specifiche richieste compilando la scheda tecnica in tedesco per la casa madre, e contestualmente in italiano per l'ufficio tecnico. Questa nuova procedura ha garantito inoltre il risparmio di dieci giorni lavorativi dei tempi di risposta e un deciso miglioramento del clima aziendale.

Nota dell'Autrice

Incredibile, vero? Mi è successo nel luglio 2007 presso una SpA.

2. Perché è necessario e non solo strategico fidelizzare i clienti?

*Il modo migliore per superare la concorrenza
è spiazzarla diventando memorabili
Donatella Rampado
SelfBrand. Fate di voi stessi un autentico Brand*

In passato, la competizione fra le aziende era basata sulla qualità del prodotto. Nessuno di noi nel 1980 si sarebbe arrischiato a prendere un volo aereo che non fosse stato di linea e di una compagnia più che rinomata. In seguito, ci si è spostati dal prodotto alla qualità del servizio offerto al cliente, sono comparsi i numeri verdi, le consegne a domicilio e così via. Ai giorni nostri per fidelizzare il cliente è necessario applicare una nuova strategia, trovare un nuovo valore. Un valore percepito dai clienti come il plus, che fa scegliere quella marca specifica e non un'altra.

Se un consumatore si reca al supermercato a comprare uno yogurt, il prodotto deve essere sano, sicuro, facilmente digeribile, buono, avere un costo ragionevole e un packaging attrattivo e congruo. Se il consumatore decide di acquistare nuovamente quello yogurt (inizio della fidelizzazione) si aggiungono nuovi indicatori per monitorare tale scelta, indicatori intangibili, e quindi difficilmente misurabili, perché peculiari dell'individuo che fa la scelta, che comprendono fra l'altro il servizio ricevuto prima, durante e dopo l'acquisto, oltre alla reputazione che nel tempo il prodotto e la sua azienda si sono creati.

La vulnerabilità delle imprese, a prescindere dal contesto sociale, politico, economico e finanziario, continua a crescere. Il contesto è caratterizzato da iper-competitività, iper-offerta e iper-scelta, cui si aggiungono l'instabilità politica e le normative non sempre pensate per i lavoratori e nemmeno per le imprese. Le aziende non hanno il tempo di lanciare un nuovo prodotto che immediatamente questo viene copiato, imitato e proposto a metà prezzo. Da questo macrosценario nasce la necessità di sviluppare un vantaggio competitivo difficilmente riproducibile. Diventa necessario creare un vantaggio competitivo invisibile e quindi non copiabile nel breve periodo.

L'orientamento al cliente è una condizione da rivedere costantemente, non da attivare quando succede qualcosa: non corrisponde infatti semplicisticamente alla gestione dei reclami. Si tratta di:

- **programmare in anticipo eventuali difficoltà (mercato, concorrenti...);**
- **avere programmi di fidelizzazione;**
- **monitorare costantemente i risultati;**
- **saper modificare i programmi alle nuove esigenze (se si sono ottenuti risultati negativi);**
- **decidere di essere pro-attivi piuttosto che passivi.**

Orientamento al cliente non significa offrire prodotti di alta qualità a prezzi congrui. Con il miglioramento culturale e sociale la qualità è data per scontata e chi non la offre è presto fuori dal mercato. I clienti non tollerano più prodotti e servizi scadenti. Il prezzo basso a volte può addirittura minare l'immagine dell'azienda, e in ogni caso scontare i prezzi non garantisce che i clienti dopo il primo acquisto continueranno a comprare. Se puntate alla guerra del prezzo rimarrete certamente scon-

fitti, giacché è irrilevante ai fini della soddisfazione e della sicurezza del riacquisto, perché ci sarà sempre qualcuno che proporrà un prezzo più basso.

Gli acquirenti di prodotti e servizi hanno un grande potere:
possono scegliere il loro fornitore.

La punizione per chi non capisce il mercato e per chi non ha reali procedure di orientamento al cliente è rapida e brutale. I clienti insoddisfatti non solo si rivolgono ad altri fornitori senza neppure avvisarvi che non si serviranno più da voi, ma segnaleranno i vostri difetti, disservizi e mancanze al vicino di casa e al resto del mondo!

Su Internet si trova ogni sorta di blog o canale per esprimere opinioni che potranno essere lette da milioni di persone. Il ritmo con il quale le persone vi si scambiano informazioni è sbalorditivo, e l'azienda che non si rinnova creando vere e proprie strategie orientate al cliente si troverà presto ad assistere al crollo dei ricavi, all'aumento dei costi fissi, alla flessione della marginalità e a chiedersi come sia potuto succedere.

I clienti soddisfatti:

- riacquistano prodotti o servizi;
- migliorano la futura attività dell'azienda;
- fanno affluire spontaneamente nuova clientela.

Potreste ora chiedervi: che cosa dobbiamo fare? Le procedure che stiamo attivando sono valide? Come quantifichiamo? Come possiamo far comprendere tutto questo ai dipendenti? Per alcune domande la risposta è semplice, per altre ci vuole un po' di lavoro che vedremo nei prossimi paragrafi e capitoli. Quello che mi stupisce sempre è come in molte imprese le procedure di fidelizzazione siano rudimentali, per non dire superate.

Le frasi del tipo "il cliente ha sempre ragione" o "bisogna soddisfare le aspettative del cliente" non hanno nessun senso se non vi sono reali parametri a supportarle.

L'abusato obiettivo "battere la concorrenza" deve essere sostituito da "Creare un portafoglio solido di clienti soddisfatti": la sconfitta della concorrenza sarà un effetto collaterale.