

Inchiesta

Il valore della customer satisfaction

In un mercato dove la competizione è acuita dalla crisi, la soddisfazione del cliente oggi è quanto mai fondamentale per instaurare una relazione duratura e migliorare la redditività del punto vendita

di Elena Scandroglio

Il servizio e l'orientamento al servizio sono da sempre i fattori competitivi più importanti per realtà specializzate medio-piccole come gli showroom di arredobagno. Ma cosa si intende per servizio in un contesto di mercato come quello attuale, contraddistinto da una forte contrazione dei consumi e, di conseguenza, da un'accresciuta competizione? Quali sono i vantaggi di questo tipo di orientamento e in che maniera l'evoluzione del consumatore ha reso necessario un ripensamento di questo fattore? "Rifacendosi all'etimologia di questa parola, servizio significa mettersi a totale disposizione del cliente" spiega Paolo Fusar, managing partner di Methodos, società di consulenza manageriale, "cercando di capire e soddisfare i suoi bisogni nel modo migliore possibile, talvolta anticipandone le esigenze o facendo emergere quelle non evidentemente espresse". Il servizio, dunque, si lega strettamente alla soddisfazione del cliente, ma ancora una volta sorge la domanda: quando un cliente è soddisfatto? Come si ottenere questo risultato? E perché è così importante soddisfarlo? È un dato di fatto che in un mercato competitivo non si può non soddisfare il proprio cliente; tanto maggiore è la situazione concorrenziale, sia a livello numerico sia di dimensioni e di atteggiamenti competitivi tanto più fondamentale diventa la sua soddisfazione. Ma quali vantaggi ne derivano per un rivenditore? E ancora. La soddisfazione del cliente ha un costo? Quello che è certo è che l'insoddisfazione lo ha, sia dal punto di vista economico sia reputazionale. Quando un cliente insoddisfatto

AB novembre 2011

non solo modifica il suo comportamento di acquisto, quindi non torna più da quel rivenditore, ma reclama ed esplicita le proprie rimostranze, il costo evidentemente c'è, ma è circoscritto. Quando però il cliente insoddisfatto non reclama, o meglio quando i restanti 26 clienti insoddisfatti non protestano ma comunicano ad altri la loro insoddisfazione il danno è molto maggiore perché originano in pochi mesi una sorta di reazione a catena che trasmette a quasi 1.000 persone l'immagine negativa di quel punto vendita presso il quale hanno vissuto un'esperienza di insoddisfazione. I numeri indicati non sono casuali. Un'indagine svolta dalla società di ricerca americana **Technical Assistance Research Programs** diversi anni fa ha dimostrato, infatti, che quei 26 clienti trasmettono ad altri i loro apprezzamenti negativi mediamente e in pochi mesi ad altre 10 persone a testa. Il 13% di questi 261 ha statisticamente una sorta di perversione nel raccontare le cose negative e le trasmetterà a 20 persone ognuna. Complessivamente, significa avere generato una catena negativa di ben 962 contatti... Pensiamo, dunque, a che perdita economica elevata porterebbe questa insoddisfazione diffusa, per non parlare del venire meno della credibilità di quel negozio.

Va fatta una precisazione importante: questa ricerca è stata realizzata quando ancora il passaparola non si avvaleva di quegli strumenti di accelerazione che oggi pervadono ogni livello della comunicazione sociale: la rete, i blog, i social network, in una parola Internet. Proviamo a immaginare con che velocità e con quale pervasività potrebbe generarsi oggi quella stessa reazione a catena tenendo conto di questi strumenti di comunicazione. Il danno sarebbe quasi catastrofico! *"Oggi viviamo in un mondo "virale" dove il passaparola, da sempre una delle principali fonti di informazione, grazie a questi mezzi di comunicazione tecnologici, è diventato in assoluto un fortissimo strumento di marketing"* sottolinea Paolo Bertozzi, ad di **Trade Lab**, società di analisi e ricerche di mercato a valore aggiunto e docente di marketing allo **Iulm** di Milano. *"La costruzione di un'immagine positiva del proprio punto vendita, di una buona reputation diventa pertanto essenziale per un rivenditore non solo per chiudere la vendita di quel giorno ma per consentirgli di fare vendite future a quello stesso cliente, e soprattutto a tutte le persone con le quali quel cliente è in relazione. Oggi più che mai appare chiaro che sono proprio i consigli delle persone conosciute la migliore pubblicità per un punto vendita più di quella che lui stesso fa di sé. Per questo motivo una buona reputation è quanto mai fondamentale"*.

Una gestione poco accorta o superficiale della propria clientela genera, dunque, danni difficilmente reversibili.

Ma quando un cliente è soddisfatto? E come si fa? *"Con una battuta si potrebbe dire che "il cliente non è mai soddisfatto"*, dichiara ancora Bertozzi, *"di conseguenza l'obiettivo è soddisfarlo nel miglior modo e livello possibile. Quando ci si avvicina a questo ideale? Quando la prestazione del nostro servizio-bene corrisponde alle sue attese"*. Potremmo, dunque, definire la soddisfazione come uno stato psicologico derivante dalla variazione che esiste tra le aspettative del cliente rispetto a un determinato prodotto-servizio e il valore che percepisce una volta provato quel prodotto-servizio offerto. Di fatto, si tratta sempre di un confronto che scaturisce da un'aspettativa e quindi è una variabile che dipende sia dalla qualità del servizio offerto sia da quella che il cliente si aspettava di ricevere. Questo concetto è quello che maggiormente si avvicina a quello di qualità, la non soddisfazione, e quindi la non-qualità, nasce, perciò, dalla non corrispondenza tra le attese-promesse fatte e ciò che il consumatore percepisce essere il bene ottenuto dal valore-bene. ➡



Inchiesta

44

I VANTAGGI DELLA CUSTOMER SATISFACTION

"I vantaggi della soddisfazione di un cliente sono chiari dal punto di vista della redditività" dichiara Bruno Busacca, direttore divisione Masters SDA Bocconi School of Management e professore del dipartimento di Marketing, Università Bocconi di Milano. *"Esistono diverse ricerche che dimostrano che le aziende che sanno gestire la soddisfazione dei propri clienti hanno dei risultati economici e competitivi migliori. Molti studi dimostrano anche che all'aumentare della soddisfazione aumenta la fiducia del cliente nei confronti dell'impresa, quindi aumenta la fedeltà".* Avere una clientela fedele si traduce non solo in un cliente che ritorna, ma che acquista un numero crescente di prodotti e di servizi, oltre che in flussi di acquisti più duraturi nel tempo e che nel marketing si traduce in "life style value". Il valore a vita di un cliente è il profitto complessivo che si può trarre da lui e si calcola con una semplice equazione.

"La fiducia del cliente potrebbe essere resa con una metafora" afferma ancora Busacca: *"è un ombrello che si allarga man mano che viene confermata dalla soddisfazione coinvolgendo un numero crescente di attività dell'impresa e questo, chiaramente, dà vantaggi significativi".* Se la fedeltà è uno dei benefici chiave della soddisfazione del cliente, non è però l'unico. Il cliente soddisfatto, per esempio, è meno sensibile al fattore prezzo, non nel senso che non gli interessa – soprattutto in questo periodo sarebbe irrealistico pensarlo – ma gli antepone altri aspetti. Alcune ricerche hanno poi dimostrato che i consumatori soddisfatti acquistano più prodotti e di maggior valore.

Un altro vantaggio importante, soprattutto per un rivenditore, è che un cliente soddisfatto è fonte di informazioni per altri potenziali clienti. Questo avviene innanzitutto con il passaparola che oggi, lo abbiamo già sottolineato, non è più solo quello classico ma è soprattutto quello informatico e, quindi, molto più pervasivo.

IL PERSONALE DI VENDITA

Il principale terreno su cui si gioca questa sfida è il rapporto con il cliente. Di conseguenza, l'attore privilegiato è chi si relaziona direttamente con lui, il personale di vendita. La relazione personale di vendita-cliente è talmente determinante nella fidelizzazione della clientela da anteporsi al prodotto. Una riprova di ciò è che quando il venditore si sposta in un altro negozio, il cliente spesso si sposta con lui.

Relazionarsi con un cliente significa innanzitutto accoglierlo e curarlo a partire da dei "basic" irrinunciabili come la cortesia, l'empatia e la gentilezza. Ma questo non è che il punto di partenza. Un bravo venditore deve avere una reale cultura del cliente, che significa avere il piacere di stare con la gente, di servire, di intrattenersi, consigliare, aiutare nelle scelte. Purtroppo troppo spesso questo è un elemento di debolezza ed è tanto più grave quanto maggiore è l'importanza del prodotto che si vuole acquistare. Il venditore valido deve comprendere poi la tipologia di cliente che ha di fronte oltre che le sue esigenze così da adottare l'approccio più adeguato: se è esigente, se è alla ricerca di informazioni legate alle caratteristiche del prodotto oppure se vuole essere convinto su aspetti maggiormente legati alla sua valenza estetica.

"Per comprendere i motivi per cui è entrato in negozio deve fargli delle domande mirate ma senza essere né pressante né aggressivo, e dandogli la sensazione di essere pronti a comprendere le sue esigenze" sottolinea Mariacristina Galgano, ad del gruppo Galgano, società di consulenza di direzione e formazione manageriale.

Se l'attenzione al cliente è il primo requisito in base al quale viene valutata la qualità di un punto vendita, oggi questo aspetto è quanto mai essenziale sia a fronte della crisi in atto - trattare male o trascurare un potenziale cliente è un peccato imperdonabile - sia considerando i tanti, tantissimi mezzi che ha a disposizione per informarsi sull'articolo

La soddisfazione è una variabile legata alla qualità del servizio-prodotto offerto e a quella che il cliente si aspettava di ricevere



che intende acquistare. Se il rivenditore non dà un valore aggiunto alla propria offerta, in termini di interazione e di proposizione di una soluzione più che di un semplice prodotto, la conseguenza è la perdita di un potenziale cliente, anche in futuro.

"In un momento di mercato come quello attuale, dove il cliente è sempre più difficile da trovare e ci si lamenta che le vendite sono in calo" sottolinea ancora l'ad del gruppo Galgano, *"la sensazione è purtroppo ancora quella che il personale di vendita spesso non sia consapevole di tale situazione e delle opportunità che perde, almeno nell'instaurare un contatto con lui"*.

Ma attenzione a un aspetto molto importante: se in passato il potenziale cliente era alla ricerca di personale di vendita gentile, educato oggi questi requisiti non sono più sufficienti; ciò di cui è alla ricerca è innanzitutto la competenza, intesa non tanto dal punto di vista tecnico, ma come capacità ad aiutarlo a fare la scelta più adeguata alle sue aspettative.

"Alla base di questo cambiamento vi sono due motivi" spiega Bruno Berni, direttore commerciale di CFI Group&GPF, società di ricerche specializzata in customer satisfaction. *"Il primo è che il sistema di offerta è totalmente cambiato negli ultimi anni, il panorama è molto più complesso e questo rischia di disorientare il consumatore, dando origine a quella che il sociologo Giampaolo Fabris definisce "Sindrome di Stendhal": il moltiplicarsi di beni e servizi si trasforma, cioè, in "disinformazione" con la conseguenza che blocca il processo decisionale e di acquisto.*

Nell'arredobagno, per esempio, oltre alla ceramica esistono moltissimi nuovi materiali, di conseguenza il cliente necessita di qualcuno che lo aiuti a fare una scelta, che gli dia dei criteri, che possono essere sia razionali sia emozionali". Il secondo fattore è quello economico: la percezione che il proprio potere di acquisto si è ridotto ha accresciuto il senso di incertezza, di frustrazione, di conseguenza la decisione di acquisto è molto più ponderata rispetto al passato. La crisi in atto è anche uno dei fattori che ha originato, o forse acuito, un processo molto pericoloso per il rivenditore che è quello dell'infedeltà del cliente. Se è vero che la soddisfazione del cliente è la premessa per la sua fidelizzazione, oggi non è più scontato che questo avvenga. Il senso di incertezza unita al non accontentarsi più della prima soluzione proposta, per quanto soddisfacente, ha fatto sì che il consumatore si rivolga a più punti vendita prima di fare la scelta di acquisto definitiva. Altro fattore originante di questo processo è proprio lo sviluppo di Internet tramite il quale il consumatore prima di fare qualsiasi acquisto, soprattutto se impegnativo, si informa, si confronta sui social network, costruendosi una sorta di griglia in base alla quale farà le sue scelte e le sue valutazioni.

Va infine detto che se le esigenze di base del cliente sono molto simili al passato, quello che è cambiato è la modalità con cui se le aspetta. Il problema nasce nel momento in cui il rivenditore non è consapevole di questo cambiamento. *"Di solito gli acquisti legati al mondo dell'arredo si fanno il sabato"* spiega Mariacristina Galgano, *"purtroppo però ci sono ancora molti rivenditori che restano chiusi mezza giornata, perché pensano che la moglie, casalinga, faccia un'indagine di mercato durante la settimana, e poi vada ad effettuare l'acquisto quando c'è anche il marito. Operare in questo modo significa non solo avere in mente un modello di famiglia superato ma anche perdere una vendita potenziale"*.

COME MIGLIORARE LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

Ma cosa è necessario fare per migliorare la soddisfazione dei propri clienti, reali o potenziali? La prima cosa è misurarla. *"Anche se la propria impresa è di piccole dimensioni, deve avere comunque una routine di ascolto del cliente, che significa analizzare sistematicamente il livello di soddisfazione del cliente"* afferma il professor Busacca.

Esistono diverse tecniche di misurazione della soddisfazione del cliente, la modalità più semplice è quella della domanda, sotto forma di semplici interviste. L'ideale sarebbe che queste venissero fatte da terzi rispetto ai quali il cliente può dare il suo giudizio in modo del tutto libero.

Di norma vengono realizzate da società di ricerca specializzate, questa soluzione potrebbe essere però eccessiva per una realtà medio-piccola, che invece che decidere di non fare nulla può adottare delle soluzioni più "artigianali" (vedi box qui sotto).

Per misurare il cliente devo, però, prima conoscerlo, sapere come si comporta. Il consumatore va, quindi, profilato: va creata una banca dati con le informazioni sia dei clienti reali sia di quelli che non

45

CLIENTE, DI TE SO TUTTO

UNA SEMPLICE BANCA DATI È IL PUNTO DI PARTENZA PER CONOSCERE LA PROPRIA CLIENTELA E PER MISURARNE LA SODDISFAZIONE

Conoscere i propri clienti è il presupposto per realizzare iniziative di fidelizzazione mirate. Ma cosa vuol dire conoscerli?

Soprattutto, conoscere le motivazioni di acquisto sia quelle reali sia quelle potenziali. Come si fa? Il punto di partenza è "schedarli", creando una semplice banca dati. È sufficiente un file di Excel, al cui interno vanno inseriti gli estremi del cliente reale (nome, cognome, indirizzo, età...) ma anche di quello che non ha effettuato alcun acquisto. Nel primo caso si possono utilizzare i dati della fatturazione, nel secondo caso quelli della preventivazione.

Sulla base della banca dati si possono creare degli indicatori di comportamento (la tipologia di prodotto acquistato se ha acquistato e cosa, il tipo di esigenza espressa...). Una volta in possesso di questi dati, è necessario integrarli con delle brevi interviste per comprenderne il livello di soddisfazione o di insoddisfazione. Dal momento che il cliente si sente più libero con una figura terza, piuttosto che niente si possono adottare degli espedienti semplici ma efficaci, come, per esempio, fare chiamare dal collega che dirà che sta conducendo un'indagine di mercato...

novembre 2011 AB

Inchiesta

Un cliente soddisfatto è meno sensibile al fattore prezzo, acquista più prodotti e di maggiore valore

hanno effettuato alcun acquisto, sulla base della quale si possono creare degli indicatori di comportamento [cosa acquista, come lo acquista, quante volte lo acquista, ma anche che cosa non ha comperato...] e poi integrare queste valutazioni con delle interviste regolari, almeno una volta all'anno, sulla propria base clienti per monitorare la loro soddisfazione.

In ogni caso, la cosa importante è agganciare e tenere agganciate queste persone - non mollarle più -, tenere aperti dei canali di comunicazione anche durante il processo di utilizzo del prodotto, incoraggiandolo, per esempio, a dare un suo feedback.

Ma su quali aspetti si dovrebbe concentrare un rivenditore specializzato per migliorare la soddisfazione del cliente?

"Indubbiamente hanno una rilevanza gli attributi commerciali di tipo logistico [la prossimità, l'ampiezza dell'assortimento, l'estensione dell'orario di apertura...]" precisa Busacca, "ma quando si tratta di prodotti che richiedono un investimento importante dal punto di vista economico, e quindi quando il coinvolgimento del cliente è elevato, assumono maggiore importanza i servizi informativi come la preselezione [disponibilità di marchi e profondità dell'assortimento, informazione diretta sui prodotti], il postvendita, l'esperienza di acquisto sul punto vendita, la possibilità di avvalersi di servizi aggiuntivi".

Un aspetto purtroppo troppo spesso sottovalutato, ma che incide fortemente sul miglioramento della soddisfazione del cliente è quello legato a quello che il consumatore, anche quello che non ha comprato, fa, una volta uscito dal punto vendita. "Le nostre ricerche" afferma Berni, "evidenziano, infatti, che troppo spesso l'addetto alla vendita non si preoccupa di verificare, magari con una telefonata, il livello di soddisfazione e di comprensione dei temi trattati durante l'incontro sul punto vendita o semplicemente di dare seguito a delle promesse fatte durante la chiacchierata [per esempio, la promessa di inviare a casa il preventivo]. Al contrario, emerge che se non è il cliente a fare un



sollecito, questo non capita quasi mai". Si tratta di un errore molto grave in quanto oggi è probabilmente l'aspetto su cui oggi il consumatore è maggiormente sensibile in una logica di accrescimento della sua soddisfazione ed è tanto maggiore quanto più elevato è l'investimento che intende fare. Quali le ragioni di questo errore? Il vero ostacolo è l'iniziativa del venditore, da sempre abituato a trovarsi in una posizione psicologicamente di grande vantaggio rispetto al cliente e quindi poco propenso a mettersi in una posizione di domanda.

Oggi, dunque, dove la proposta è estremamente omologata, è questa tipologia di servizi a fare la differenza a livello competitivo. Non solo. Decidere di puntare sugli aspetti "soft" e non su quelli "hard", facilmente replicabili dai competitor, è ciò che consente di trasformare un contatto con il cliente, reale o potenziale, in una relazione duratura e che fa la differenza. ❖

PAOLO FUSAR, MANAGING PARTNER DI METHODS, SOCIETÀ DI CONSULENZA MANAGERIALE

A PROPOSITO DI SERVIZIO

Cosa è il servizio per uno showroom di arredobagno?

Il servizio è un fattore ormai irrinunciabile per tutte le organizzazioni, in primo luogo per quelle che sono a diretto contatto con il cliente finale, come uno showroom. Un rivenditore oggi difficilmente può fare la differenza con la sola "esposizione" di un prodotto di qualità. Quando entra in un negozio, il cliente ha bisogno di sentirsi "accompagnato" nella propria scelta, chiede di essere ascoltato rispetto alle esigenze che esprime, vuole capire i vantaggi di una alternativa di

prodotto, desidera una comunicazione chiara e comprensibile con il venditore.

Quali requisiti sono richiesti per un orientamento al servizio all'interno di uno showroom?

È necessario prestare grande cura alla relazione con il cliente, in tutti i momenti in cui essa si svolge, da quando il cliente entra nello showroom fino al post vendita. Ogni persona che lavora nel punto vendita deve prestare la massima attenzione ai comportamenti orientati alla presenza e alla "vicinanza" non solo fisica al cliente, ma anche

all'ascolto delle reali esigenze del cliente, alla comunicazione chiara, alla risposta accurata, alla proposta di soluzioni e alternative eventualmente non note al cliente.

Quali sono i vantaggi di un orientamento al servizio?

Essere orientati al servizio è oggi l'unica strada praticabile per migliorare la fedeltà dei clienti. Se un cliente vive una esperienza di servizio non soddisfacente, oltre a non tornare, esprime la sua insoddisfazione parlandone con amici, conoscenti, parenti... Un cliente insoddisfatto implica, in sintesi, la perdita di molti altri potenziali

clienti. L'obiettivo è fare diventare la vendita di un prodotto l'occasione per lo sviluppo di una relazione fiduciaria e "affettiva" con il cliente.

Come è possibile migliorare il servizio?

Si tratta di intraprendere un percorso di cambiamento "culturale" che coinvolga tutti coloro che lavorano nello showroom, a qualsiasi livello e con qualsiasi mansione. Se questo non avviene nascono problemi per il cliente. A tale scopo è necessario attivare una serie di leve che vanno dalla formazione (non solo quella tecnica sui prodotti), allo sviluppo della comunicazione, all'utilizzo di strumenti di ascolto

strutturato e sistematico della soddisfazione del cliente.

Come coniugare servizio e necessità di razionalizzazione dei costi?

Il servizio, inteso come approccio culturale e comportamentale diffuso, non è un costo, è una sorta di "assicurazione" sulla sostenibilità del proprio business: senza un servizio di alto livello e coerente con le effettive esigenze dei clienti, è difficile mantenere elevati livelli di redditività. Si tratta di investire su atteggiamenti di fondo nel rapporto con il cliente che non danno risultati immediati, ma duraturi nel tempo.