Roberto Petrone

Banche e assicurazioni alla prova del Mystery Shopper

Viaggio a 360° alla ricerca del servizio di qualità nella risposta telefonica

MANAGEMENT TOOLS

FrancoAngeli

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.

Roberto Petrone

Banche e assicurazioni alla prova del Mystery Shopper

Viaggio a 360° alla ricerca del servizio di qualità nella risposta telefonica

FrancoAngeli

TOOLS

Le illustrazioni di tutte le telefonate ad aziende e privati sono state realizzate da Alfio Leotta, in arte Fleo, collaboratore di Studio Romiti.

1a edizione. Copyright © 2014 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

Prefazione. Il Mystery Shopper: un cliente misterioso ma non troppo, di *Roberto Romiti* pag. 9

Introduzione. La gestione attenta del rapporto con il nostro cliente » 13

1. Comunicazione commerciale e consulenza di qualità » 19
1. Il contatto del cliente a distanza. Il telefono » 19
2. L'esperienza sul "campo" » 29
3. Telefono: evoluzione dell'utilizzo nel tempo » 38
4. L'attenzione alla qualità del servizio » 45
5. Consulenza e nuove modalità di contatto » 47
5.1. Maggiore consulenza e multicanalità » 48
5.2. Telefono e nuovi canali per accedere ai servizi » 49

2. Processo di comunicazione interpersonale. Richiami » 51
1. L'intervista al cliente attuale o potenziale » 52
2. La comunicazione non verbale » 54
3. Il "customer exploring" » 57
4. La formula giusta: 5W+2H » 59
5. La comunicazione: dati, potenzialità e obiettivi » 62
6. Il consulente: percezione del ruolo e preclusioni » 64

3. La normativa in ambito bancario e assicurativo » 69
1. Supporto all'adeguata esplorazione del cliente » 69
2. La conoscenza del nostro cliente » 73
3. La nuova opportunità commerciale » 78

4. I viaggi di Mystery Shopper pag. 80
1. La normativa » 82
1.1. Un solo operatore conosce la nuova normativa… » 83
1.1.1. Commento » 87
1.2. Top secret, non chieda… scriva una mail… » 88
1.2.1. Commento » 90
1.3. Cortesia: in passato si pensava fosse necessario verificarne il livello in rete » 94
1.3.1. Commento » 94
1.4. Fiducia, incisività e finalizzazione » 96
1.4.1. Commento » 99
1.5. Comunicazione attiva. Concretizzare il contatto » 105
1.5.1. Commento » 110
2. Mystery Shopper e multicanalità » 114
2.1. Call center e contact center » 115
2.1.1. Richiesta di rassicurazioni e ascolto attivo » 119
2.1.2. Commento » 126
2.1.3. Pubblicità e servizio clienti » 131
2.1.4. Commento » 136
2.1.5. Pubblicità: front office a confronto » 137
2.1.6. Commento » 141
2.2. Servizio assistenza e servizio clienti » 141
2.2.1. Il supporto del servizio clienti » 143
2.2.2. Tante possibilità di contatto. La mail » 143
2.2.3. Commento » 144
2.2.4. Nuova possibilità di contatto. La telefonata » 148
2.2.5. Commento » 151
2.2.6. Contatto telefonico e tanta discrezionalità » 154
2.2.7. Commento » 159
2.3. Offerta commerciale e multicanalità » 161
2.3.1. Nuove proposte commerciali: mail e telefono » 163
2.3.2. Commento » 165
2.3.3. Nuova telefonata alla propria banca » 168
2.3.4. Commento » 170
2.3.5. Concorrenza della banca tradizionale. Il telefono » 171
2.3.6. La valutazione di un nuovo rapporto » 172
2.3.7. Commento » 173
2.3.8. Nuove informazioni: timore dell'appuntamento » 181
2.3.9. Commento » 184
2.4. Mystery Shopper tra inbound e outbound » 187
2.4.1. Inbound. Alcune peculiarità » 188
2.4.2. Mystery Shopper e telefonate outbound » 190

2.4.3. L'offerta di nuovi servizi pag. 191
2.4.4. Commento » 192
2.4.5. La telefonata del fornitore abbandonato » 193
2.4.6. Commento » 194
2.4.7. Affiancamento on site. Raccolta di suggerimenti » 196
2.4.8. L'analisi della telefonata » 197
3. Appunti di viaggio » 204
3.1. Il Consulente: professionalità e organizzazione » 204
3.2. La struttura organizzativa » 207
3.3. Gli strumenti operativi. Il metodo di lavoro » 208
3.4. Gestione al telefono. Opportunità generalizzata » 213

Prefazione
Il Mystery Shopper: un cliente misterioso ma non troppo

di *Roberto Romiti**

Quando si parla di prodotti fisicamente determinati, non è troppo difficile stabilirne la qualità: se è qualcosa di commestibile lo si assaggia, un vestito lo si indossa, un profumo lo si annusa, una macchina la si mette in funzione e la si prova.

In presenza di servizi, per loro natura immateriali, la valutazione qualitativa è invece certamente assai più complessa e comunque più soggettiva, anche perché in tal caso entra in funzione, con tutto il suo peso e le sue complessità, il fattore umano, molto più variabile e imprevedibile rispetto agli aspetti puramente tecnici e tecnologici, di conseguenza ben più difficilmente pianificabile e standardizzabile.

Come fare allora? Beh, uno dei metodi possibili e più usati per addivenire comunque ad una valutazione attendibile di un servizio, dall'albergo al ristorante, dalla banca all'assicurazione, dall'agenzia immobiliare a quella di viaggi, è indubbiamente quello della prova pratica.

Si pernotta nell'hotel, si mangia al ristorante, si entra in banca o nell'agenzia assicurativa per chiedere un'informazione o per svolgere un'operazione, si fa altrettanto quando si vuol comprare o affittare una casa o compiere un viaggio da qualche parte. In poche parole si attua una vera e propria prova-finestra finalizzata a verificare sul campo sia gli aspetti ma-

* Roberto Romiti è Socio Accomandatario ed animatore di Studio Romiti, società di consulenza specializzata nella valorizzazione commerciale delle risorse umane in banca e fondata dopo 30 anni di esperienza diretta in banca. Ha al suo attivo migliaia di giornate di formazione tenute in oltre 150 aziende di credito, oltre che in diverse società di intermediazione mobiliare e compagnie d'assicurazione. Ideatore dell'intervento formativo-attivo TELEPRESSING, nonché di PHONE CUSTOMER CARE® e PHONE CUSTOMER SEARCH®, oltre al Metodo didattico DOMASCOS®. Autore e co-autore di numerosi volumi editi dalla FrancoAngeli di Milano: "Il telemarketing in banca", "Vendere in Banca", "Fare affari al telefono (risparmiando tempo e benzina)", "Il credito appeso ad un filo". Questo volume propone richiami all'approccio formativo e alle precedenti pubblicazioni.

teriali del servizio (ad esempio la gradevolezza dell'ambiente) sia soprattutto quelli umani relativi al personale addetto al servizio stesso.

Ecco entrare qui in scena appunto la figura del Mystery Shopper, il famoso cliente misterioso che dà il titolo a questa nostra prefazione, ma che in realtà resta sconosciuto solo quando (come avviene peraltro nella maggioranza dei casi…) nessuno si preoccupa di chiedergli un'identità, bensì solo di illustrargli il menù del giorno ovvero il servizio bancario ovvero ancora le coperture della polizza assicurativa. In realtà più che di un cliente realmente misterioso si è in presenza di un cliente "apparente" nel senso che, pur asserendo egli di essere interessato a questo o a quel prodotto/servizio, in realtà ha solo lo scopo di verificare il livello qualitativo della risposta ricevuta.

Per la precisione i parametri con cui tale risposta viene professionalmente valutata, solitamente nella classica scala scolastica da zero a dieci, sono tre, tutti assolutamente fondamentali:

- il *livello tecnico*, più o meno veritiero, più o meno attendibile;
- il *livello relazionale*, quindi la gentilezza, la disponibilità, la chiarezza delle illustrazioni;
- il *livello commerciale*, da non confondere con il precedente, il quale fa riferimento alla capacità di illustrare il prodotto in modo accattivante e con-

vincente e soprattutto alla capacità di far domande al cliente per capirne al meglio desideri ed esigenze al fine evidente di proporgli il prodotto più adatto e quindi meglio vendibile.

In campo bancario e assicurativo, cui questo volume fa riferimento, gli aspetti visivi possono tutto sommato rivestire un rilievo sicuramente minore rispetto ad altri settori merceologici, ragion per cui, anche per evidenti ragioni di contenimento della spesa soprattutto in periodi di spending-review come l'attuale, il Mystery Shopper può tranquillamente risparmiare tempo e benzina svolgendo la sua attività per telefono. Ed è proprio quello che ha fatto l'autore di questo libro al dichiarato scopo di far conoscere ai lettori curiosi in che misura l'oro che traspare da tante accattivanti pagine pubblicitarie è veramente metallo prezioso o volgare ottone.

Prima di lasciarvi al racconto di viaggio del nostro Mystery Shopper non posso esimermi infine dal citare cosa, secondo la leggenda o – se preferite – la più comune opinione, sarebbe all'origine di questa ormai comunissima pratica di valutazione qualitativa sul campo dei servizi resi.

Si racconta in proposito che il proprietario e fondatore di una grossa catena di alberghi americana, ancor oggi presente in quasi tutto il mondo, fosse divenuto con gli anni l'incubo dei dipendenti avendo preso l'abitudine di frequentare in incognito i propri alberghi per verificare con scrupolosa puntigliosità l'ordine e la pulizia delle camere, dei bagni e dei luoghi comuni, l'impeccabilità del servizio al ristorante per pasti e colazioni, la sollecitudine e cortesia del personale alla reception e financo la loro reazione di fronte ad un reclamo condotto anche in maniera brusca e sgradevole…

Chissà probabilmente cosa avrebbero dato i dipendenti in cambio di una foto di questo grande capo ma per loro sfortuna pare che non ne esistesse in circolazione manco una: misterioso doveva essere il cliente e misterioso doveva restare. Capito?

Introduzione
La gestione attenta del rapporto con il nostro cliente

L'idea di questo libro nasce dalla volontà di proporre situazioni riferite al rapporto con i clienti emerse sia dalla nostra radicata esperienza sul campo sia dall'attività di formazione dedicata ai gestori delle relazioni.

Inizieremo a presentare i nostri interventi formativi e le relative finalità, con l'obiettivo di delineare quanto si intenda replicare con questa pubblicazione, in termini di supporto operativo da offrire al nostro lettore.

In aula, la trattazione di un'ampia casistica consente di lavorare congiuntamente sulla gestione professionale dei rapporti con l'intento di definire il metodo adeguato per raggiungere la soddisfazione del cliente, dell'azienda e del consulente, attraverso un servizio di qualità.

Nell'"affiancamento sul campo", che da qui in avanti sarà descritto anche con l'espressione anglosassone "on site", viene sempre più apprezzato il lavoro sui casi reali e soprattutto sull'attività individuale di ognuno dei discenti.

La curiosità e l'interesse inducono spesso i partecipanti a richiedere note e indicazioni, pur nella consapevolezza di non poter e non voler individuare un "copione" al quale uniformarsi. L'idea è di integrare i propri appunti con altri elementi ad esempio riscontrabili nella "tavola dei suggerimenti" sulla quale ci confronteremo nell'ambito di questo lavoro.

I suggerimenti sembreranno comunque sempre pochi e riduttivi rispetto alla necessità di analizzare tante situazioni reali, al fine di acquisire l'esperienza necessaria per gestire professionalmente e serenamente le svariate questioni che si potranno presentare nel contatto quotidiano con il nostro cliente.

Le modalità da utilizzare per offrire suggerimenti possono essere le più svariate, ma come già indicato, in aula noi preferiamo fare ricorso a uno strumento semplicissimo che, nell'affiancamento "one to one" con i colleghi, ci permette di condividere situazioni reali o simulate.

Noi privilegiamo la condivisione operativa all'attività valutativa.

Il supporto nel contatto con il cliente è offerto con suggerimenti "real time" utilizzando semplici fogli A4 o lavagne a fogli mobili[1], su cui andiamo a scrivere in modo ben visibile e possibilmente chiaro i nostri suggerimenti e le nostre indicazioni per condividere la gestione professionale delle telefonate in corso.

Le indicazioni fornite aiutano a:

- cogliere e gestire attivamente tutti gli spunti offerti dal cliente, degni di approfondimento;
- limitare il numero di omissioni;
- garantire la massima efficacia alla conversazione.

I singoli suggerimenti raccolti consentono di raccontare, a posteriori, il contatto nelle sue specifiche fasi e rappresentano la fonte della nostra rivisitazione e dei nostri confronti.

Insistiamo molto sul fatto che si vogliano offrire gli spunti per definire un proprio metodo di lavoro, pertanto la "tavola dei suggerimenti", così come presentata, potrà essere intesa quale base del lavoro da continuare a gestire in autonomia successivamente. L'attività proseguirà, non solo sulla base di esempi teorici d'aula ma, facendo riferimento a situazioni reali vissute in prima persona, analizzate e commentate.

La nostra esperienza ovviamente aiuta in questa attività, ma il nostro affiancamento si basa sul fondamentale presupposto che "assistere" alla situazione "reale" renda più facile la percezione di maggiori segnali della conversazione. Nell'attività di rivisitazione "stop&go" i singoli "attori" nel rivedersi e nel riascoltarsi, come gli sportivi professionisti nell'esaminare i propri gesti atletici, vengono stimolati a fare propri alcuni accorgimenti per migliorarsi.

L'affiancamento ha l'obiettivo di evidenziare e condividere le eventuali omissioni, ma non ha certo l'intento di ricercare errori o comportamenti sbagliati.

Il feed-back finale dei partecipanti evidenzia l'apprezzamento della situazione realmente vissuta, anche da parte di coloro che inizialmente si presentavano titubanti a rendersi parte attiva, nella veste di protagonisti. Il lavoro su casi reali, vicini alla quotidianità operativa, avvalora la nostra tesi che porta a escludere la possibilità di definire uno script di domande e modalità di intervento valide per tutte le situazioni.

Solo la spontaneità e l'esperienza operativa consentiranno di gestire professionalmente le singole, diverse, situazioni che si potranno presentare. Da

1. In base agli strumenti messi a disposizione dall'organizzazione per la specifica location.

qui deriva l'intento di offrire a ognuno gli strumenti di autoanalisi per poter lavorare in autonomia in futuro sul proprio approccio operativo. Suggeriamo come organizzarsi nell'ambito del gruppo di lavoro per procedere a continui confronti.

Può essere molto utile per tutti, ma di sicuro supporto per i colleghi più giovani, procedere alla raccolta delle situazioni maggiormente ricorrenti, sulle quali confrontarsi per condividere una modalità di gestione nell'ambito del team di lavoro. L'attività presentata è particolarmente indicata per la gestione delle obiezioni e consente anche di offrire un comportamento univoco in merito ad alcuni temi ricorrenti, a tutela della professionalità del servizio offerto.

Volendosi riferire alle potenzialità consulenziali e alle opportunità di approfondimento conoscitivo del cliente sarà necessario esercitarsi e specializzarsi per acquisire l'adeguata esperienza per gestire al meglio tutte le differenti situazioni reali che si presenteranno.

Si è già evidenziata la necessità di garantire spontaneità al contatto, ma corre l'obbligo di tenere ben presenti gli aspetti pratici, se pur legati alla soggettività della questione, che hanno posto in risalto come possa essere tranquillizzante, per alcuni, iniziare ad utilizzare professionalmente il telefono con il supporto di uno schema di conversazione che verrà gradualmente abbandonato. La casistica ha dimostrato che potrebbe, infatti, essere utile, per alcuni, avere a disposizione una "scaletta" ma è anche emerso che spesso la stessa non venga utilizzata. Pertanto con particolare riferimento al team leader dei singoli gruppi di lavoro intendiamo offrire il nostro contributo per agevolare la ricerca di un'operatività naturale per ogni singolo protagonista, che potrà anche essere differente all'interno della stessa struttura organizzativa.

Negli ultimi anni, purtroppo, la qualità non ha sempre rappresentato per tutte le società l'aspetto prioritario della gestione del cliente. Insieme alle aziende con cui collaboriamo, abbiamo avuto modo di dimostrare che dedicando la giusta attenzione al cliente, la focalizzazione sulla qualità del servizio non ha pregiudicato il raggiungimento dei risultati commerciali, anzi ha rappresentato un investimento nel lungo periodo, che ha continuato a dare soddisfazione anche e soprattutto nelle fasi più critiche di mercato. I semplici principi teorici riconducibili ai bisogni, alle esigenze e al modo migliore per soddisfare il cliente, non hanno sempre caratterizzato la base comune di lavoro. La situazione è ben nota anche al cliente e, infatti, si legge spesso di crisi reputazionale o della necessità di recuperare l'immagine di settore. Rappresenta un segnale molto positivo il riavvicinamento generalizzato all'operatività sana, secondo le fondamentali linee guida, dalle quali ci si era un po' allontanati. Gli interventi normativi finalizzati a riavvicinare il cliente alla banca piuttosto che alla compagnia assicurativa non mancano, ma certo non è facile recuperare il rapporto, quando per anni la focalizzazione ha riguardato gli aspetti quantitativi a scapito della tutela degli interessi del cliente, consentendo spesso alle questioni di principio, nelle situazioni migliori, di incrinare il rapporto. La fiducia non si conquista semplicemente attraverso azioni strategiche mirate e limitate nel tempo, ma tali interventi sono comunque fondamentali, anche se tardivi, perché evidenziano comunque quell'attenzione al cliente che rappresenta l'elemento fondamentale da cui partire/ripartire, per costruire/ ricostruire un rapporto di qualità.

Dal punto di vista teorico potrebbe essere interpretato negativamente un intervento correttivo a posteriori, ma privilegiando l'aspetto pratico della

questione, non potrà che essere apprezzato l'intervento qualora derivi dalla consapevolezza della necessità di attivarsi per migliorare il proprio approccio commerciale consulenziale, per la maggiore soddisfazione, appunto, dei clienti, della banca e dei consulenti. Meglio tardivo che assente! Sarebbe ovviamente più efficace un'attività preventiva, ma in ogni caso l'azione risulterà utile e talvolta indispensabile. La formazione può offrire il giusto supporto sia alle aziende che hanno sempre operato nel rispetto dell'alto livello qualitativo del servizio sia alle società che hanno privilegiato un'attività commerciale particolarmente aggressiva ed eccessivamente finalizzata commercialmente. Ovviamente la personalizzazione degli interventi consentirà di garantire l'efficacia nelle diverse situazioni presentate, teoricamente molto distanti fra loro, soprattutto per ciò che concerne il supporto da offrire agli specialisti "in prima linea". Questo lavoro vuole essere uno strumento per sensibilizzare sulla questione e offrire alcuni suggerimenti operativi, derivanti dall'esperienza di rete.

1 Comunicazione commerciale e consulenza di qualità

1. Il contatto del cliente a distanza. Il telefono

Siamo sempre più spesso chiamati a dare supporto operativo in merito all'utilizzo professionale del telefono. È sempre più diffusa l'esigenza di fare affiancare i collaboratori nelle telefonate reali attraverso la "tavola dei suggerimenti" per poi procedere alla rivisitazione dei contatti effettuati attraverso un'attività di gruppo. In considerazione dell'utilità riconosciuta al lavoro sulla rivisitazione, dai discenti e dalle aziende nostre clienti, procederemo, come già riferito, ad effettuare la medesima analisi attraverso il ricorso alle note per ripercorrere in dettaglio, insieme al lettore, le singole conversazioni. Utilizzeremo pertanto la nota, opportunamente presentata per agevolarne la lettura, quale importante strumento di condivisione per sensibilizzare sugli aspetti operativi.

Si è scritto molto dell'attività telefonica, diventata ormai procedura comune di contatto, ma l'evoluzione della tecnologia ha fatto spazio anche ad altri strumenti. Il telefono però continua a garantire elementi fondamentali del confronto personale, se pur a distanza. Non è nostra intenzione disquisire sulla validità degli strumenti di contatto o stilare una classifica, ma l'obiettivo è offrire gli spunti commerciali consulenziali che possano essere gestiti anche attraverso canali differenti con gli opportuni accorgimenti. Verranno, infatti, proposte situazioni reali attivate con tipologie di contatto diverse per evidenziarne le peculiarità, i punti di forza e di debolezza. L'attenzione sarà rivolta agli strumenti maggiormente utilizzati nella nostra quotidianità con l'intento comunque di trattare in generale della relazione nei tratti più conosciuti dal nostro lettore. Sicuramente i colleghi che si sono già avvicinati alla gestione dei contatti tramite chat sono consapevoli delle peculiarità dello strumento e condivideranno che sarebbe opportuno dedicare ampio spazio anche a quel tipo di confronto spesso caratterizzato dalla totale assenza di inibizioni da parte del nostro interlocutore.