

LE GUIDE DEL **FINANCIAL TIMES**

IAN COOPER

# **COME FAR CRESCERE IL VOSTRO BUSINESS**

**MOLTIPLICARE LA CLIENTELA  
E LA REDDITIVITÀ**



**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](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

LE GUIDE DEL

**FINANCIAL TIMES**

IAN COOPER

# **COME FAR CRESCERE IL VOSTRO BUSINESS**

**MOLTIPLICARE LA CLIENTELA  
E LA REDDITIVITÀ**

**FRANCOANGELI**

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *The Financial Times Essential Guide to Business Development*  
Pearson Education, Harlow, 2012  
© Ian Cooper 2012

This translation of *The Financial Times Essential Guide to Business Development*, 1<sup>st</sup> edition, is published by arrangement with Pearson Education Limited

Traduzione dall'inglese di Stefano Gubian

1<sup>a</sup> edizione italiana copyright © 2017 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](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Ringraziamenti</b>	pag.	9
<b>Una perla di saggezza in apertura</b>	»	11
<b>Introduzione</b>	»	13
<b>1. Le 21 verità di buon senso sullo sviluppo del business</b>	»	15
1. Concentratevi sulla conversione dei contatti, non solo sulla loro generazione	»	17
2. Superate le aspettative dei clienti	»	18
3. Parlate con i clienti potenziali... e fatelo con cortesia	»	20
4. Siate aperti a ogni possibilità di business	»	22
5. Non lasciate che l'amministratore si intrometta	»	23
6. Non c'è compito più importante che aiutare i clienti a separarsi dal loro denaro	»	24
7. Non permettete alla tecnologia di intromettersi	»	24
8. La qualità e il passaparola sono più importanti di tutto	»	25
9. Sforzatevi attivamente di essere coerenti	»	26
10. Il reclutamento è fondamentale per la crescita del business	»	27
11. Restate in contatto con i clienti attuali e passati	»	27
12. Imparate a padroneggiare i social media	»	28
13. Mettete alla prova idee, concetti e prezzi	»	28
14. Pianificate, ma mantenete la semplicità	»	29
15. Date ascolto alle lamentele	»	30
16. Rendete adeguato l'ambiente dei clienti	»	31

17. Formare il personale a individuare le opportunità	pag.	32
18. Uscite dai vostri locali o dal vostro ufficio	»	32
19. Trovate una nicchia e specializzatevi	»	33
20. Prendete a modello ciò che funziona meglio	»	34
21. Per conquistarvi la fiducia dovete essere cristallini	»	34
<b>2. Porre le domande giuste: un kit di strumenti per lo sviluppo del business</b>	»	36
Le cinque domande d'impatto	»	37
Le 100 domande per lo sviluppo del business	»	38
<b>3. 20 strumenti, verità e tecniche di pricing per lo sviluppo del business</b>	»	44
1. La cosa più importante non è conquistare business, ma ottenere profitti	»	45
2. Il prezzo è una questione di comunicazione, non finanziaria o contabile	»	46
3. Concentratevi sul valore del servizio e non solo sul prezzo	»	46
4. Preparate pacchetti che includono il più possibile	»	48
5. Suddividete e applicate prezzi separati	»	49
6. Non cadete nella trappola del prezzo	»	49
7. Considerate l'aumento dei prezzi	»	50
8. Utilizzate divisione e confronto	»	51
9. Convincete altri a giustificare i vostri prezzi	»	51
10. Un prezzo con garanzie	»	52
11. Un prezzo per la specializzazione	»	53
12. Un prezzo per il profilo e l'esperienza	»	53
13. Prezzo basato su feedback e test	»	55
14. Il prestigio ha un prezzo	»	56
15. Un prezzo per il know how	»	58
16. Un prezzo che tenga conto della concorrenza	»	58
17. Se vi occorre un prodotto di richiamo, fatelo valere	»	59
18. Considerate offerte speciali, promozioni, saldi e sconti	»	59
19. Un prezzo per un facile pagamento	»	61
20. I numeri magici dei prezzi	»	61
<b>4. Le priorità per lo sviluppo del business</b>	»	63
Priorità 1 – Convertire i contatti, le opportunità e le richieste di informazioni in business in grado di generare profitti	»	64

Priorità 2 – Sviluppare più business dai clienti esistenti	pag.	67
Priorità 3 – Esternalizzare gli sforzi di sviluppo del business per generare nuovi contatti, opportunità e richieste di informazioni	»	69
<b>5. Priorità 1 – Convertire i contatti, le opportunità e le richieste di informazioni in business in grado di generare profitti</b>	»	70
I 10 comandamenti della conversione di contatti e richieste di informazioni	»	73
Il processo di conversione in cinque passaggi	»	82
Suggerimenti generali sulla gestione di contatti e richieste di informazioni	»	87
<b>6. Priorità 2 – Sviluppare più business dai clienti esistenti</b>	»	89
Regola d'oro 1 – Conoscere i propri clienti	»	89
Regola d'oro 2 – Mantenere alta la soddisfazione dei propri clienti	»	91
Regola d'oro 3 – Restare in contatto con i clienti	»	99
Regola d'oro 4 – Offrire prodotti e servizi aggiuntivi	»	103
Regola d'oro 5 – Fare in modo che i clienti vi consiglino e vi inviino altri clienti	»	106
<b>7. Priorità 3 – Esternalizzare gli sforzi di sviluppo del business per generare nuovi contatti, opportunità e richieste di informazioni</b>	»	109
Internet: una guida di buon senso allo sviluppo del business online	»	110
14 modi per far crescere il business attraverso joint-venture e collaborazione	»	125
Come vincere nelle situazioni competitive	»	129
Usare il brand come arma per il successo aziendale	»	136
Contatto telefonico diretto	»	140
<b>8. Come ottenere buone performance personali nello sviluppo del business</b>	»	145
Capacità di vendita	»	146
Capacità di scrittura	»	151
Capacità di fare rete attraverso la conversazione	»	154

Capacità di presentazione	pag.	157
Capacità di negoziazione	»	160
Capacità di gestione del tempo	»	163
<b>9. Riepilogando: dalla teoria alla pratica</b>	»	171
Attenzione alla follia della pianificazione	»	172
Sapere quale cosa fare per prima	»	172
Creare degli obiettivi irrinunciabili	»	173
Raggiungere gli obiettivi lavorando a ritroso	»	174
Mostrare una forte leadership e coinvolgere gli altri	»	174
Smettere di rimandare	»	175
<b>Conclusione</b>	»	177
<b>Note-appunti</b>	»	179

---

# Ringraziamenti

Vorrei esprimere la mia sincera gratitudine alle molte persone che hanno avuto una parte nell'influenzare e dare forma a questo progetto.

A Liz Gooster, che per prima mi ha contattato con l'idea di scrivere questo libro; Elie Williams di Pearson per tutti i suggerimenti esperti e la chiarezza della comprensione; ed Heather Townsend, autrice di *The Financial Times Guide to Business Networking*, per i suoi pazienti consigli sull'argomento dei social media... i miei ringraziamenti più sinceri. Ringraziamenti aggiuntivi per la loro competenza, la loro pazienza e i loro suggerimenti a Helen Savill, Linda Dhondy, Viv Church, Lucy Carter, Anna Jackson e Isobel McLean, che costituiscono la squadra di Pearson.

Vorrei anche esprimere un grande ringraziamento a Wendy Atkin-Smith di Viking River Cruises, Gary Book della Leeds Building Society, Jonathan Straight di Straight plc, Craig Holt di QualitySolicitors, Mario Fijalkowski del Coronos Playa Hotel, Lanzarote, Michael McInerney del Merton Hotel, Jersey e Sara Kahn di Sharkey's Cuts for Kids per la loro generosità nel dedicarmi del tempo, per i loro commenti e per le strategie suggerite. Un grazie anche a John Goodman della sede americana di TARP Worldwide per il permesso di utilizzare alcune informazioni della sua ricerca.

A un livello molto più personale, ancora una volta voglio esprimere un enorme ringraziamento a mia moglie Helene per il suo infinito incoraggiamento, l'amore, la pazienza e il supporto pratico durante il tempo trascorso a lavorare a questo progetto.



---

# Una perla di saggezza in apertura

*“Sapere qualcosa non equivale a decidere di fare qualcosa.  
Decidere di fare qualcosa non equivale a farla davvero.  
Fare qualcosa non equivale a farla bene”.*

Ian Cooper



---

# Introduzione

A settembre 2010 ricevetti un'e-mail dal mio editore che mi diceva: “Caro Ian, saresti interessato a scrivere un libro su come far crescere il business di un'organizzazione? Se sì, parliamone”. Nonostante fossi abbastanza lusingato nell'idea, che ci crediate o meno la parte razionale del mio cervello urlò: “No, non un'altra volta”. Avevo lavorato già a diversi libri prima di allora, alzandomi la mattina presto per scrivere, e avevo promesso a mia moglie, a me stesso, alle dita con cui digito sul computer e alla mia schiena malandata che non lo avrei più fatto. Come potete vedere, non ho saputo resistere alla tentazione.

Ho iniziato il lavoro chiedendomi perché dovessi scrivere un libro di questo genere. Che cosa potevo offrire di realmente diverso? Che cosa vogliono davvero i lettori interessati a questo argomento? Dopo aver trascorso diverse settimane a riflettere su queste domande e a chiedere a molti imprenditori che cosa apprezzassero e che cosa non gradissero delle informazioni sullo sviluppo del business attualmente disponibili, alla fine accettai l'offerta di una “chiacchierata” e illustrai ciò che avevo in mente. Se dovessi andare avanti nel progetto, dissi, produrrei un libro sul successo dello sviluppo del business diverso dagli altri. Vorrei scriverne uno che:

- sia interessante, concreto, divertente da leggere e ricco di pragmatismo dettato dal buon senso, anziché di una semplice teoria accademica sul business;
- sia di ispirazione per i lettori di aziende di tutte le dimensioni e tutti i settori;
- fornisca priorità reali passo per passo, nonché strumenti e tecniche utilizzabili;
- prenda seriamente in considerazione l'importanza che ha la spesa nella crescita del business;
- sia provocatorio, onesto e stimolante dove necessario;
- dia risalto a esempi reali di azioni eccezionali per la crescita del business e segnali esempi di semplice sciocchezza commerciale da evitare;

- sia ben strutturato, in modo da poter essere letto per singole sezioni o considerato come intero;
- motivi, ispiri e agisca da catalizzatore per un'azione davvero efficace;
- “unisca i puntini” tra altri libri specializzati. La mia ricerca ha mostrato che la maggior parte dei libri dedicati allo sviluppo del business si concentra su argomenti specifici. Volevo pertanto scriverne uno che fosse completo e riunisse tutti i principali problemi in un'unica pubblicazione.

Fortunatamente, l'editore è stato contento di seguire la mia visione, e così ho iniziato nuovamente a scrivere alla mattina presto ed è ritornato anche il mal di schiena.

Ora avete l'opportunità di leggere questa *Guida alla crescita del vostro business*, la raccolta più completa di tecniche di buon senso per lo sviluppo di un'azienda che si sia mai vista prima.

A prescindere dal settore o dalla dimensione della vostra organizzazione, che siate un nuovo imprenditore, il titolare, il responsabile o il direttore di un'azienda, o un singolo che fornisce un servizio di qualche tipo, questa è la guida pratica definitiva per capire come far crescere il vostro business. È rivolta agli uomini d'affari impegnati e ambiziosi che prendono decisioni, devono vivere con le conseguenze dei loro risultati e sono affamati di nuovi ricavi, profitti e successi aziendali.

Sono sicuro al 100% che troverete questo libro interessante, provocatorio e istruttivo e che, se seguirete le indicazioni fornite, sperimenterete automaticamente enormi miglioramenti.

Leggete, capite, sorridete e agite in modo efficace.

# 1

## Le 21 verità di buon senso sullo sviluppo del business

---

### **Queste sono le domande che probabilmente preoccupano i lettori di questo libro:**

- Come possiamo conquistare nuovi clienti?
- Come possiamo generare maggiori profitti con un budget ridotto o limitato?
- Come possiamo far crescere il nostro business senza dover conquistare nuovi clienti?
- Che cosa i nostri concorrenti sembrano fare meglio di noi?
- Che cosa dobbiamo fare per avere maggiore successo?

Vorrei essere molto chiaro fin dall'inizio. Questo libro non insegna semplicemente come conquistare nuovi clienti. Per la crescita del business è infatti altrettanto importante fare in modo che i clienti esistenti aumentino il giro d'affari oltre che sfruttare al massimo i contatti commerciali e le opportunità già in vostro possesso. Sulla base di queste premesse, molte sezioni del libro sono dedicate a questi problemi.

Quando sarete arrivati a leggere e digerire gli oltre 650 suggerimenti, tecniche, domande chiave e strumenti di supporto contenuti in questo libro, avrete la risposta a tutte le domande precedenti e saprete che cosa fare per ottenere risultati maggiori e migliori. Tuttavia, prima di iniziare, c'è una cosa fondamentale che dovete comprendere in merito a questo argomento e al mio modo di affrontarlo.

La crescita del business non si riduce alle semplici attività di marketing, vendita, promozione, magia online, mailing, pubblicità, branding, sfruttamento strategico dei social media, realizzazione di brochure patinate, campagne di sconto e promozionali o organizzazione di eventi speciali. Ogni singola attività di un'azienda ha un potenziale impatto sulla crescita. È qualcosa che fate continuamente. Non dovrete pensare: "Oggi mi dedi-

cherò a un po' di sviluppo del business, ma domani mi concentrerò su altri aspetti dell'attività". Fa tutto parte dello stesso processo, con l'obiettivo condiviso di far avanzare il vostro business verso gli obiettivi commerciali stabiliti.

Qualunque sia la vostra dimensione o il settore in cui operate, se disponete di addetti alle risorse umane, di un dipartimento operativo, di personale addetto all'assistenza telefonica, di un team di formazione, di personale che aiuta part-time a rispondere al telefono, di addetti all'assistenza clienti e alla gestione reclami, di assistenti alla vendita al dettaglio o di altro personale di supporto... questi in realtà fanno tutti parte del team di sviluppo del business. Certo, la descrizione del loro lavoro potrebbe indicare qualcos'altro, ma tutti in qualche modo rappresentano voi e la vostra azienda. Se desiderate far crescere il vostro business, conquistare nuovi clienti profittevoli e fare in modo che ritornino per ulteriori acquisti, dovete comprendere l'importanza di questa integrazione. Dovete inoltre assicurarvi assolutamente che tutti i componenti della vostra azienda siano consapevoli di questa cosa e si rendano conto del reale contributo che danno al successo generale.

Tutti i membri del personale devono rendersi conto con assoluta chiarezza che lo stipendio viene pagato loro dai vostri clienti, che in realtà sono i *loro* clienti, non da voi.

Questo è solo uno dei molti e semplici elementi essenziali dello sviluppo del business che a volte vengono trascurati anche dai più in gamba e creativi esperti della materia che lavorano immersi nella frenesia e nella foga della vita aziendale dei nostri giorni.

Partendo da questo concetto, prima di esaminare una vasta gamma di attività pratiche di sviluppo del business e di conquista del successo commerciale, che risponderanno a tutte le domande precedenti e che daranno i risultati di cui siete in cerca, desidero affrontare quelle che definisco le *21 verità di buon senso sullo sviluppo del business*. Queste sono le basi che dovete fare vostre.

La cosa è molto semplice: tanto più rispetterete queste verità, tanto più avrete successo; e viceversa, tanto più queste verità verranno ignorate, tanto maggiori saranno gli insuccessi commerciali. Dopo queste verità di base, quasi tutto il resto sarà un puro dettaglio. Sono gli ingredienti della ricetta del successo dello sviluppo del business.

Non ho intenzione di scusarmi per quanto alcune di queste verità vi suonano ovvie, semplici e persino stereotipate. Dopo 31 anni di lavoro con oltre 800 aziende, posso dire che conta non solo ciò che conoscete a livello teorico, ma anche che la vostra azienda faccia effettivamente ciò che sapete che dovrebbe fare. Mentre passerò in rassegna queste "verità" di buon senso adottando un metodo di osservazione e aneddotico, e mentre

voi sorriderete e vi identificherete con molte delle situazioni e degli scenari descritti, vi invito caldamente a essere aperti e onesti e a prendere seriamente in considerazione queste domande:

- Potremmo essere noi?
- Facciamo effettivamente ciò che sappiamo di dover fare?
- Come possiamo sapere se abbiamo un problema in queste aree?
- Come possiamo sistemare le cose?
- Quanto di ciò che perdiamo ogni anno potrebbe invece diventare una conquista?

Partiamo quindi con le 21 verità.

## **1. Concentratevi sulla conversione dei contatti, non solo sulla loro generazione**

I soci di uno studio legale che partecipavano a un mio seminario mi dissero che, grazie alle loro costose attività di sviluppo del business, nel corso dell'anno precedente avevano attirato 586 richieste telefoniche di informazioni relative a uno solo dei loro servizi da parte di clienti potenziali. Tuttavia, spiegarono, solo il 13% di queste si era trasformato in business e lo studio stava perdendo denaro. Cosa fecero allora? Mi chiesero di aiutarli nello sviluppo del loro business... per generare ulteriori richieste di informazioni.

Ciò che invece feci fu incoraggiarli a ridefinire le loro priorità e ad analizzare come venivano trattate queste richieste di informazioni. Ecco che cosa scoprii: le richieste di informazioni venivano trattate malamente, da personale annoiato e non formato, che considerava i clienti potenziali come se fossero una seccatura. Le persone che chiamavano, che spesso erano emotivamente afflitte, dovevano rispondere a un questionario in larga misura irrilevante che né il chiamante né l'addetto a rispondere alla chiamata comprendevano completamente.

Non c'era una vera e propria conversazione, non veniva costruito alcun rapporto e non veniva mostrato alcun interesse per la situazione di chi chiamava. Non veniva offerta alcuna informazione utile, veniva dato pochissimo seguito alle chiamate e a nessuno degli addetti a rispondere veniva in mente di chiedere se il cliente potenziale desiderava proseguire. L'unica cosa sorprendente è che avessero una percentuale di conversione del 13%. Suppongo che alcuni di coloro che chiamavano fossero semplicemente disperati.

Riuscii ad aiutare i soci dello studio a riconoscere che il vero problema non era la scarsità di potenziali clienti, ma la totale mancanza di attenzione e di concentrazione su una gestione efficiente ed efficace delle richieste di informazioni. Mostrai loro una nuova struttura più adeguata per questa cosa, cambiai i metodi di gestione delle chiamate e fornii al personale addetto alcune indicazioni e una certa formazione.

Sei mesi dopo, senza aver speso nulla in attività esterne di sviluppo del business o di marketing, questo studio legale convertiva in business redditizio l'82% dello stesso esatto tipo di richieste di informazioni. Tradotto in termini finanziari, questo corrispondeva a un aumento dei profitti di 404.340 sterline all'anno.

Quanto perdetevi ogni anno trascurando questa verità di buon senso?

Esaminerò in modo più dettagliato questo problema più avanti nel libro, fornendo alcune tecniche e indicazioni che avranno il potenziale di apportare miglioramenti di notevole portata (si veda il Capitolo 5).

## **2. Superate le aspettative dei clienti**

Voglio farvi una domanda molto semplice. Siete in grado di nominare all'istante tre occasioni della vostra vita in cui un'azienda con cui avete fatto affari ha superato in larga misura le vostre aspettative? Non intendo semplicemente aver rispettato le promesse e aver fatto un buon lavoro, ma aver consapevolmente trasmesso una sensazione positiva ed emozionante che è andata ben oltre ciò che vi aspettavate.

Vi sono venuti immediatamente in mente tre nomi? Ne avete trovato uno?

Nonostante il mantra di molti leader e dirigenti, "cerchiamo di superare le aspettative dei clienti", quando ho posto questa domanda, pochissimi sono stati in grado di fornire rapidamente tre esempi validi.

Per essere franchi, la capacità di superare le aspettative dei clienti non è così comune come dovrebbe essere, nonostante venga considerata il vero e proprio Santo Graal del successo aziendale duraturo. Quando però un'azienda riesce costantemente a superare le aspettative dei clienti, se i fattori del mercato lo consentono, è in grado di applicare prezzi superiori nel proprio settore, ottenendo livelli molto elevati di ritorno dei clienti e godendo di un fantastico passaparola positivo.

Nemmeno io riesco a trovare immediatamente tre risposte, ma devo dire che almeno una me ne viene in mente. Mia moglie e io di recente abbiamo fatto una vacanza in Cina con un'agenzia chiamata Viking River Cruises. Non solo il viaggio in generale è stato bello come speravamo, ma ha superato in tutto e per tutto ogni nostra più rosea aspettativa in ogni possibi-

le aspetto e si è rivelato un assoluto capolavoro in materia di assistenza al cliente. E questa non è soltanto la mia opinione: ho parlato con molti altri passeggeri che pensavano esattamente la stessa cosa.

Ora, prima di lasciarmi trascinare troppo nel raccontare le mie esperienze personali di vacanza, il mio interesse come autore di libri di business sta nel capire come Viking River Cruises riesca a ottenere ciò che un numero così minimo di aziende è in grado di fare. Qual è il pensiero e l'attività strategica che traduce in realtà queste alte aspirazioni aziendali? Quali lezioni possono imparare da Viking le altre aziende, di qualunque tipo siano? Con queste domande in mente, ho parlato con il direttore generale dell'agenzia per il Regno Unito, Wendy Atkin-Smith, che mi ha dato diverse risposte.

- “Monitoriamo il feedback su tutto, anche per i minimi dettagli. Ad esempio, di recente abbiamo dedicato una grande quantità di tempo semplicemente a rivedere e discutere la qualità e l'aspetto delle nostre stoviglie e delle posate”.
- “Abbiamo scelto deliberatamente di non promettere troppo nelle nostre brochure, e in effetti siamo consapevoli di sottovalutarci. Vogliamo che le persone rimangano sorprese quando ricevono più di quanto si aspettavano”.
- “Troviamo il personale migliore, cercandolo e pagandolo bene. L'eccellenza inizia con il reclutamento. Individuiamo fin dall'inizio persone pronte a dare il massimo”.
- “Ci piace mantenere il controllo su tutti gli aspetti di ciò che facciamo e non affidiamo nulla a terze parti. Tutti gli elementi sono controllati e gestiti da personale formato da Viking River Cruises, anche se hanno base locale”.
- “L'etica generale di Viking implica il superamento delle aspettative dei clienti, e durante la formazione poniamo fortemente l'accento sull'assistenza al cliente”.

Vorrei citare altri due fattori che mostrano in che misura questa agenzia prenda seriamente questo problema e questo impegno. Innanzitutto comunica e definisce i propri obiettivi a partire dal marchio. Con il suo slogan registrato, “The World's Leading River Cruise Line... by Far®” (la compagnia di crociere fluviali migliore del mondo... di gran lunga), definisce immediatamente e in modo molto pubblico, sia verso l'esterno che all'interno, gli standard elevati da raggiungere. Se definite sin dall'inizio standard e obiettivi di questo livello, è più probabile che riusciate a raggiungerli.

Sono rimasto inoltre piacevolmente colpito e impressionato dai fogli di feedback distribuiti ai passeggeri alla fine del viaggio. Non c'erano le solite domande che invitano i partecipanti alla vacanza a spuntare le caselle “eccellente”, “buono”, “medio” o “scarso”. L'intero processo di valutazione di