

management

IL RECLAMO PIACE

MARKETING Se gestite bene, le lamentele della clientela su prodotti e servizi possono trasformarsi in preziosi strumenti di fidelizzazione. È un vero circolo virtuoso, che in certi casi può fare crescere gli incassi del 30%. Ma a volte perfino molto di più.

di Roberto Carminati



Secondo Cittadinanzattiva, fra il 2007 e il 2008 le lamentele dei consumatori su prodotti e servizi offerti dalle aziende sono aumentati del 25%: il maggiore incremento è nel segmento dei servizi pubblici locali, con il +171%.

ALL'AZIENDA

■ È un po' come l'amore, che non è bello se non è un po' litigarello. Così il rapporto fra aziende e clientela: tra schermaglie e lamentele, diventa più solido, purché gli uffici reclami delle aziende sappiano trasformare la protesta in un'opportunità di fidelizzazione e di migliore conoscenza del mercato.

I reclami, infatti, sono sempre più numerosi: secondo lo studio «I consumatori pagano il conto» di Cittadinanzattiva, fra il 2007 e il 2008 sono aumentati del 25%, con picchi negativi nel comparto dei servizi pubblici locali (+171%), delle attività finanziarie (+63%) e delle telecomunicazioni (+7,5%). Altrove, invece, sono crollati: la categoria «beni e prodotti» in cui rientrano le automobili e l'elettronica, per esempio, segna un significativo -27% sul fronte contestazioni. «Perché l'industria sta reagendo» commentano da Cittadinanzattiva «e i risultati si vedono, anche se è presto per azzardare una correlazione fra i numeri delle nostre inchieste e il calo delle proteste».

Meno azzardato è invece supporre che adeguate contromisure per contenere il malcontento generino l'aumento dei fatturati. «In campi come l'hi-tech o i motori» sottolinea Marco Perona, esperto di servizi postvendita dell'Università di Bre-

scia, «i servizi, reclami compresi, possono far lievitare gli incassi del 30%, mentre nel segmento dei ricambi arrivano a decuplicare i margini».

E proprio dalle quattro ruote vengono modelli e sperimentazioni virtuosi: i clienti di **Renault Italia** si rivolgono al costruttore con 70 mila telefonate e 10 mila mail l'anno. Quindici fra queste sfociano nei cosiddetti dossier di reclamo, di cui si occupa un team di 17 addetti interni.

Una volta risolto il problema, agli utenti viene richiesta una valutazione sull'operato della casa. Tre anni fa solo il 62% si dichiarava «soddisfatto» o «completamente soddisfatto». «Oggi siamo al 78%» dice Andrea Moauro, responsabile dell'assistenza, «e dei 5 mila intervistati sulla propensione al riacquisto dopo un reclamo, il 55% è convinto che resterà cliente Renault. Il restante 45% include pure gli incerti».

Le trattative con i clienti sono altamente personalizzate, i dossier sono realizzati «su misura» e le contropartite offerte a riparazione del danno e delle seccature non sono mai solo economiche. «Sarebbero considerate appaganti solo dal 54% dei clienti» continua Moauro «e per questo i nostri operatori specializzati hanno carta bianca nell'offerta di servizi di garanzia estesa, controlli gratuiti o supervisione dell'usato, a seconda delle casistiche».

La mutazione da «insoddisfatto» a «fidelizzato», insomma, è frutto dell'abilità con cui i fornitori riescono a presentarsi come partner e della capacità di aggiungere valore agli interventi. Il customer service center di Fiat ad Arese (Milano) fa da raccordo fra il gruppo, i concessionari e il mercato perché gli acquirenti contenti possano diventare anche «promotori» non ufficiali del mar- ▶

IL BORSINO DELLE PROTESTE	
27 PER CENTO La flessione dei reclami su beni e servizi nell'ultimo anno.	63 PER CENTO L'aumento delle lamentele contro società finanziarie.
7,5 PER CENTO L'incremento dei reclami nei confronti delle telecom.	18 PER CENTO Sono i consumatori che lamentano l'acquisto di prodotti non conformi all'uso.

LA PAROLA ALL'ESPERTO: ALBERTO FEDEL, DI NEWTON MANAGEMENT

«Chi protesta è un cliente attento: coltivalo»



Scritto e pubblicato nel 1998, il volume *Grazie per il reclamo* di Alberto Fedel, amministratore delegato di Newton management innovation, società di consulenza strategica, è stato ristampato sette volte, l'ultima delle quali lo scorso febbraio. Segno che il problema resta attuale nonostante i passi in avanti nella gestione dei reclami. «La regola d'oro» dice Fedel

«è porre l'attenzione sulla persona e non sul problema; chiedersi quale danno si sia procurato anziché di chi sia la colpa». L'accento sul fattore umano significa anche comprendere che i rimborsi in moneta non sono un rimedio universale. Ma la realtà è spesso fatta di interminabili attese ai call center, peregrinazioni da uno sportello all'altro. «È una strategia perdente» afferma Fedel «perché gli

utenti si fidano di più di chi permette loro un'interazione semplice, diretta, anche quando si tratta di proteste o chiarimenti». L'idea è che l'azienda-amica si veda nel momento del bisogno e per comprenderlo non servono né ricerche di mercato né manuali. «Basta alzare lo sguardo verso i clienti» dice Fedel «e smettere di considerare le lamentele in chiave negativa. Chi reclama è un cliente attento, va coltivate».



Grazie per il reclamo. Come trasformare i clienti insoddisfatti in clienti fedeli è edito da **Franco Angeli**, pag. 149, 14,50 euro.

management



STEPHANE ALDRAS/REA

Sony Italia è tra le aziende che hanno saputo trasformare le lamentele dei clienti in punti di forza: tanto che nell'arco di un anno sono scese sotto il 10% dei contatti.

► chio. In tre anni i contratti chiusi dalla rete di vendita col contributo del centro sono passati dallo 0,5 al 5% del totale e l'indice di soddisfazione su scala da 1 a 10 dei compratori è passato dal 4,5 del 2007 all'attuale 7.

Grazie anche (o soprattutto) ai più arrabbiati. «Il reclamo» sottolinea Eleonora Amodio, responsabile delle relazioni e del supporto ai clienti di Fiat, «non va preso come un fatto negativo, ma come l'occasione per presentare un ventaglio di servizi adatti al caso in questione. Ed è per questo che agli agenti del centro vengono garantiti ampi margini di autonomia decisionale».

IL BUSINESS DECOLLA. «Alcuni clienti avevano scritto a noi e a riviste di settore» continua Amodio «per lamentare i disservizi su alcuni test di motori Alfa. Li abbiamo contattati e invitati a nuove prove presso i concessionari. Oggi sono clienti affezionati».

Dello stesso parere è anche Salvatore Paparelli, direttore operativo di **Sony Italia**. «Paradossalmente sarebbe meglio avere più clienti insoddisfatti, perché, soprattutto quando i reclami riguardano la qualità dei servizi, ci danno una grossa mano a migliorarli e a migliorarci». E a non in-

correre una seconda volta nello stesso errore. Sony ha affidato la gestione dei reclami a una società esterna ma monitorata molto da vicino, **Stream**, e ha visto la percentuale delle lamentele scendere sotto il 10% dei contatti. «Ma a Stream, che incarna il vero volto del marchio nei rapporti con l'esterno» dice Paparelli «chiediamo di studiare il perché delle proteste e la psicologia degli utenti, di mettersi a loro disposizione perché per noi il reclamo è il momento della verità».

Senza il lettino dell'analista, ad aiutare l'indagine sugli utenti-scontenti è la tecnologia, che per la grande distribuzione ha l'aspetto di un database che integra i dati archiviati sulle carte fedeltà. «Le card con cui tracciamo le abitudini di spesa» dice Luca Catzola, direttore del marketing di **Carrefour**, «ci consentono di identificare in anticipo quali prodotti, servizi o buoni sconto possano essere offerti a corredo di un rimborso monetario».

I call center della catena commerciale ricevono sino a 200 mila telefonate l'anno e i loro processi sono integrati con gli

strumenti informativi aziendali, dove confluiscono in media anche 30 mila mail. «E queste sono ancora più strategiche» dice Catzola «perché se un cliente trova il tempo di scrivere è probabile che debba lamentare un disservizio più profondo che non un semplice guasto o errore».

LE BANCHE SI ATTIVANO. E di questi tempi la gestione delle lamentele è strategica anche per una banca. **IwBank**, l'istituto online che nel 2008 ha guadagnato più di 30 mila clienti, per farlo usa internet. «Il nostro forum aperto» dice Vincenzo Tedeschi, responsabile marketing e prodotto, «è una forma di ufficio reclami 2.0 usato dal 60% dei clienti contro il 50% del 2008 e sfruttato dai manager per pianificare il miglioramento dei servizi».

Chat e forum, dove gli stessi utenti contribuiscono alla soluzione di dubbi e problematiche, non possono permettersi risposte evasive e la trasparenza è un'ulteriore spinta alla fidelizzazione. «Le anomalie risolte» spiega Tedeschi «rendono fedeli anche i clienti più infuriati e per questo, oltre a un team di dieci addetti, partecipano ai forum anche responsabili e ideatori dei prodotti bancari».

Rispetto a un panorama finanziario che secondo Cittadinanzattiva è subissato di lamentele, **IwBank** è in controtendenza. «La nostra esperienza dice che i reclami sono in discesa» conclude Tedeschi. Cambiano marcia anche gli operatori telefonici, cui l'associazione consumeristica fa risalire il 24% delle proteste registrate fra 2007 e 2008.

Vodafone è fra gli esempi di eccellenza nell'assistenza agli abbonati; **Telecom Italia** si allinea dopo aver ridotto del 25% i tempi di attesa ai call center: ora l'80% delle chiamate per le linee mobili e il 50% di quelle per le linee fisse è risolto in 20 secondi. «In un mercato innovativo» afferma Paolo D'Andrea, responsabile della qualità dei servizi di **Telecom Italia**, «imparare dalle traversie dei clienti permette di correggere quel che non aveva funzionato e individuare nuove strategie di business». Perché un utente che percepisce l'azienda capace di risolvere un problema accetta con più fiducia anche le offerte commerciali. ■

CRITICITÀ

49
PER CENTO
La quota di chi lamenta anomalie nell'area delle garanzie.

9
PER CENTO
Clienti che segnalano problemi di sicurezza alimentare.