



Creare valore comprendendo i problemi del cliente

Capire i problemi che i clienti incontrano nell'acquisto e nell'utilizzo di un prodotto o di un servizio consente di lanciare azioni immediatamente efficaci per l'incremento della soddisfazione, della fedeltà e, in definitiva, del valore della base clienti.

In azienda non si ha sensibilità sui problemi che vengono imposti ai clienti. Per poca concretezza, perché i punti di contatto con il cliente sono spesso deformanti, perché ciò che il cliente dice viene ascoltato dal management con il filtro delle proprie convinzioni e dei miti aziendali. Tuttavia, i problemi del cliente sono la fonte prima di spunti per lanciare azioni *crash* in grado di migliorare radicalmente la customer satisfaction generando un extra-valore per il cliente e per l'azienda.

Cercando di migliorare customer satisfaction e loyalty, le aziende spesso commettono alcuni errori. Se è vero che disporre di un sistema affidabile e standardizzato per la misurazione della customer satisfaction è la premessa essenziale per influenzare con i sistemi incentivanti i comportamenti aziendali, è anche vero che identificare con precisione i pochi problemi chiave che il cliente avverte nel corso della sua *customer journey* per agire poi su questi con decisione, rappresenta il modo migliore e più sicuro per avere risultati nel breve periodo.

Metriche strutturate o azioni sui problemi?

La realtà è che proprio i problemi che si creano al cliente, più ancora dei benefici che gli si offrono, sono il terreno dove viene vinta o persa la sfida della customer satisfaction.

Una recente ricerca ci dice che in Italia un'azienda su quattro conosce quanto rende ogni cliente, il suo grado di fedeltà o lo share of wallet raggiunto. Una su tre dispone di una qualche strumentazione per la misurazione periodica della customer satisfaction ma solo una su dieci è in grado di fornire una valutazione attendibile dei cinque più importanti fattori che influenzano la soddisfazione della propria clientela. Ma se andiamo più sul concreto le cose si complicano ulteriormente. Invitati ad elencare i dieci problemi maggiormente sentiti dai propri clienti, nella maggior parte dei casi i manager non sono in grado di dare risposte corrette. Nessuno, preso singolarmente, è capace di elencare più di tre dei dieci problemi realmente gravi per il cliente.

Ma come può accadere che manager affermati ed efficienti si rivelino così poco capaci di conoscere i propri clienti e i loro problemi nell'acquistare ed utilizzare i prodotti forniti?

Una prima motivazione è puramente tecnica. I manager sono abituati a discutere utilizzando termini astratti, considerando il cliente una sorta di entità virtuale, che prende esistenza soltanto al momento dell'acquisto, non esistendo prima e cessando di esistere subito dopo. Ne deriva un atteggiamento distaccato nei confronti dei problemi che il cliente deve affrontare per scegliere, acquistare ed utilizzare un prodotto o un servizio. Inoltre, la grande familiarità che i manager hanno con i prodotti che realizzano e vendono li rende assolutamente inadatti a valutare l'impatto di problemi spesso banali che rendono difficile la vita del cliente e ne fanno crollare i livelli di soddisfazione.

Una seconda motivazione deriva dai numerosi punti di contatto con la clientela di cui ogni azienda dispone che, a prima vista, sembrano un valido canale per ottenere segnali ed informazioni, ma che spesso si traducono in fonti di errori di valutazione. La gran parte dei clienti, infatti, non protesta al customer care, semplicemente se ne va. Anche la comunicazione fra acquirente e fornitore spesso è fuorviante. Se un cliente afferma che il prezzo è eccessivo, raramente è l'importo in sé che viene contestato spesso egli vuole esprimere che ciò che ha ottenuto non giustifica il prezzo pagato.

Un'altra fonte di convinzioni errate sul cliente è costituita dai miti che in azienda vengono a consolidarsi in merito al comportamento, alle esigenze e ai problemi della clientela. Più o meno tutti i manager, ad esempio, sono convinti che i propri clienti si irritino sempre nel telefonare in azienda. Ciò deriva, con ogni probabilità, dall'immagine generalmente negativa dei call center. In realtà i clienti sono tolleranti e pazienti, a patto però che il tempo di attesa sia certo e il problema venga risolto.

Un'altra conseguenza della scarsa visibilità del management sui problemi dei clienti è costituita dai messaggi pubblicitari generici e privi di un obiettivo preciso. Se infatti esaminate una campagna pubblicitaria di successo, con ogni probabilità sarete subito in grado di dire quali problemi quel prodotto si propone in grado di risolvere.

Analizzare i problemi del cliente

Il lavoro di analisi dei problemi del cliente ha come obiettivo finale quello di ottenere una lista di azioni chiara e concreta ed articolata secondo due criteri:

- i differenti segmenti del mercato;
- la fase della *customer journey* in cui il cliente si trova.

Il lavoro, a sua volta, si articola in tre fasi:

- identificazione dei problemi;
- analisi quantitativa dei problemi;
- definizione dei progetti di azione.

La prima fase consiste in un ciclo di interviste a clienti posizionati nelle differenti fasi della customer journey ovvero clienti che:

- hanno deciso di acquistare il prodotto;
- hanno acquistato di recente il prodotto e lo iniziano ad utilizzare;
- utilizzano il prodotto da tempo ed hanno avuto modo di avvalersi del servizio post-vendita;
- sono in fase di riacquisto e stanno valutando se passare ad un altro fornitore;
- hanno deciso di cambiare fornitore e hanno chiuso la relazione con l'azienda;
- hanno deciso di riacquistare.

Questa prima fase qualitativa genera di norma una lista di 100-150 problemi estremamente specifici da inserire in un questionario che verrà sottoposto ad un campione rappresentativo della base clienti con l'obiettivo di ottenere un valore di importanza e frequenza di accadimento per ciascun problema

La fase successiva è rappresentata dalla somministrazione delle interviste, che di regola viene effettuata via e-mail, ad un campione rappresentativo della base clienti. Il questionario elenca i problemi e chiede semplicemente di attribuire ad ogni problema un voto di importanza ed uno di frequenza. L'analisi delle risposte permetterà di avere la lista dei dieci problemi maggiormente importanti per tutta la base clienti e di quelli relativi ai diversi segmenti. Ma la stessa analisi ci darà anche la lista dei dieci problemi meno importanti complessivamente e per segmento.

La prima lista ci darà indicazioni estremamente chiare e concrete sulle azioni da mettere in campo per migliorare effettivamente la customer experience, la seconda lista viceversa ci darà indicazioni chiare sulle aree sulle quali è possibile fare savings.

Nella terza fase, sulla base delle evidenze emerse dall'analisi dei questionari, viene definito un piano azioni dettagliato che include anche le metriche per valutarne gli impatti.