

DM-Consigli

Solo collaboratori entusiasti possono
condividere l'entusiasmo con i clienti



«Non passano più di due settimane prima che i collaboratori si rivolgano ai clienti nello stesso modo con cui noi [i capi] ci rivolgiamo a loro», ha constatato una volta Sam Walton, il fondatore della Wal-Mart. Se i quadri ignorano i desideri e le esigenze dei collaboratori, questi ultimi finiscono per comportarsi allo stesso modo con i clienti. Pertanto l'orientamento alla clientela non può prescindere da un preventivo orientamento ai collaboratori. I collaboratori possono anche non avere scelta, ma i clienti sì, e anche molta. Oppure possono semplicemente tenere ben chiusi i portafogli e ... fine della storia.

Orientamento alla clientela dalla A alla Z

I clienti vedono l'azienda come un tutt'uno, non sono interessati alle diverse competenze interne. Di conseguenza qualsiasi esperienza negativa si ripercuote sull'intera azienda: non importa se il problema è dovuto a un collaboratore scortese o a un apparecchio che non funziona. Ogni singolo processo, ogni struttura interna deve essere orientata alle esigenze della clientela. Solo in questo modo potrete rendere la vostra azienda veramente indispensabile per i vostri clienti. Offrire buoni prodotti o buoni servizi di per sé non basta! La faccenda ha anche un risvolto positivo: la soddisfazione a livello individuale delle esigenze dei clienti è un vantaggio competitivo difficilmente eguagliabile da altri.

L'orientamento alla clientela comincia già al livello dei dirigenti

L'orientamento alla clientela non può semplicemente essere delegato, bensì deve essere vissuto in modo attivo in tutta l'azienda e in particolare al livello dei quadri. Anne M. Schüller, scrittrice di libri ed esperta nel campo del marketing incentrato sulla fedeltà (Loyalty Marketing), si esprime in proposito con queste parole sul suo sito web kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com: «i manager si attaccano alle cifre invece di parlare con i clienti. I collaboratori a loro volta sono soffocati da valanghe di regole e prescrizioni. In un management chiassoso la singola persona non ha alcuna voce. E i clienti scappano presi dal panico. La predisposizione dei clienti al cambiamento non è mai stata così elevata, ma nella maggior parte dei casi le colpe sono "fatte in casa"».

I collaboratori come clienti interni

I quadri dovrebbero sempre porsi questa domanda: «avrei trattato il mio miglior cliente nel modo in cui ho appena trattato il mio collaboratore?». I collaboratori possono fornire prestazioni di punta solo se percepiscono stima e rispetto nei loro confronti, solo se i loro superiori comunicano in modo aperto e trasparente, se li coinvolgono con coerenza e conferiscono loro maggiori responsabilità e competenze (empowerment). Se si crea un ambiente di lavoro ottimale, i collaboratori danno il meglio di sé, impegnandosi e accogliendo il cliente con motivazione ed entusiasmo. Di conseguenza occorre indagare regolarmente non solo il grado di soddisfazione dei clienti, ma anche quello del proprio personale.

Il decalogo per una buona comunicazione con i collaboratori

1. Specificate degli obiettivi chiari per il colloquio
2. Coinvolgete attivamente il collaboratore / la collaboratrice nella conversazione chiedendogli/le la sua opinione
3. Comunicate in modo positivo, ringraziando per un lavoro ben fatto
4. Esprimetevi nel modo più chiaro possibile per non dare adito ad equivoci e fraintendimenti
5. Fate in modo che il vostro interlocutore / la vostra interlocutrice ripeta quanto concordato ponendogli/le delle domande aperte
6. Chiedete sempre se sono necessarie ulteriori informazioni
7. Confermate dichiarazioni o promesse importanti
8. Date peso a una gestualità e a una mimica positiva: un sorriso fa miracoli!
9. Cercate il contatto visivo
10. Comunicate in modo attivo: così evitate che il vostro interlocutore / la vostra interlocutrice interpreti in modo sbagliato il vostro eventuale silenzio

Una conduzione dei collaboratori improntata alle esigenze della clientela

Al giorno d'oggi i quadri hanno il compito di creare condizioni quadro atte a consentire ai collaboratori di dare il meglio di sé nei confronti dei clienti. L'importanza di questo aspetto è ben chiara per Anne M. Schüller, esperta in Loyalty Marketing, la quale nel corso della nostra intervista «[Loyalität ist keine Einbahnstrasse ... \(in tedesco\)](#)» (La fedeltà non è una strada a senso unico) ci spiega: «è vero che standard rigidi concorrono a garantire una buona qualità dei servizi, ma è anche vero che lasciano ben poco spazio per venire incontro alle esigenze dei clienti esulando dalla norma. Di conseguenza si finisce per rimanere ingabbiati nella stretta prigione della mediocrità. Solo che al giorno d'oggi nessuno si accontenta più della mediocrità. È importante quindi allargare il ventaglio delle possibilità a disposizione. Sono indispensabili a tal fine una gestione attenta alle esigenze della clientela e anche un nuovo stile di gestione: la conduzione dei collaboratori con focus sulla clientela».

I principi della conduzione dei collaboratori improntata alle esigenze della clientela secondo Anne M. Schüller

- Una conduzione in cui il superiore è per i collaboratori una figura accessibile, presente e aperta («management by walking and talking around») garantisce un conseguimento più immediato e diretto degli obiettivi
- Il cliente è una figura sempre presente in modo tangibile in tutti i colloqui e in tutte le riunioni
- I collaboratori vengono considerati alla stregua di clienti interni – e trattati di conseguenza
- La soddisfazione del personale viene rilevata regolarmente ed è elevata
- I quadri vivono in modo attivo e chiaramente visibile l'orientamento alla clientela
- Gli obiettivi dei collaboratori si basano su un atteggiamento orientato alle esigenze dei clienti
- I collaboratori vengono coinvolti attivamente nella definizione e organizzazione dei processi
- Si discute regolarmente di come mettere in atto aggiustamenti volti a una maggiore soddisfazione della clientela
- Un comportamento orientato alle esigenze della clientela è oggetto di promozione, valutazione, lodi e retribuzione
- Ci si adopera costantemente per un'ottimizzazione dei processi improntata alle esigenze della clientela

Principio «Le persone prima delle cose»

Il cosiddetto «Management by walking and talking around» è una forma di gestione all'insegna della vicinanza e dei percorsi più diretti verso la meta. In tale ottica il/la superiore non si limita ad adottare una «politica della porta aperta», ma piuttosto è lui/lei a lasciare il suo ufficio per recarsi tra i collaboratori e chiedere: «come va? Dov'è il problema? Che cosa si potrebbe fare meglio? Cosa farebbe lei al mio posto?». Il principio è il seguente: «le persone prima delle cose». Il/la superiore rivolge ai collaboratori la sua più completa e sincera attenzione e ascolta quello che hanno da dire. In questo modo riesce subito a farsi un'idea dell'umore generale e gli/le vengono proposte costantemente nuove idee. In caso di problemi, invece, è in grado di reagire con prontezza con adeguate contromisure.

Mitarbeiter sind Beziehungsmanager

I collaboratori come manager delle relazioni

I principali fattori di successo di un'azienda sono rappresentati da collaboratori competenti, impegnati e leali così come da clienti entusiasti e fedeli. Solo dopo vengono fattori quali i prodotti e le offerte. È importante che l'azienda possa fare affidamento su collaboratori entusiasti perché:

- essi svolgono a tutti gli effetti il ruolo di manager delle relazioni con i clienti
- i clienti percepiscono ogni esternazione e ogni comportamento di un collaboratore / una collaboratrice come rappresentativi dell'intera azienda
- i clienti tendono ad essere fedeli più nei confronti di un singolo collaboratore / una singola collaboratrice che non nei confronti dell'impersonale azienda nel suo complesso
- una consulenza cortese e individuale fornita ai clienti può rivelarsi decisiva non solo per il successo ma, in alcuni casi, addirittura per la sopravvivenza di un'azienda
- se si mette in pratica nella realtà di tutti i giorni una cultura della cortesia e dell'attenzione per i clienti, anche il cliente occasionale può trasformarsi in un cliente abituale
- solo collaboratori entusiasti possono condividere l'entusiasmo con i clienti

Per ulteriori informazioni visitate il sito www.posta.ch/directpoint.

Die Schweizerische Post
PostMail
Direct Marketing
Viktoriastrasse 21
3030 Bern

Telefon 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch
Internet www.post.ch/directpoint