

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. Quindicimila 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'uso, 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- ▶



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

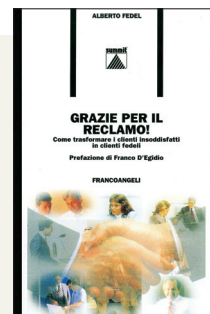
«Chi protesta è un cliente attento: coltivalo»



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 coltivato».



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