



Il magazine che dà più VALORE ai professionisti Sales & Business

www.venderedipiu.it

Volume 47 - Settembre/Ottobre 2017 - € 5

VALORE

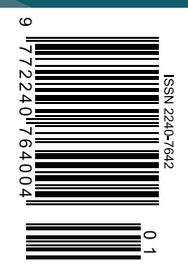
QUALE HAI? QUALE DAI?

VALORE AGENTI:
il caso Alleanza
l'agente Millennial

LINKEDIN premia
la parola a voi



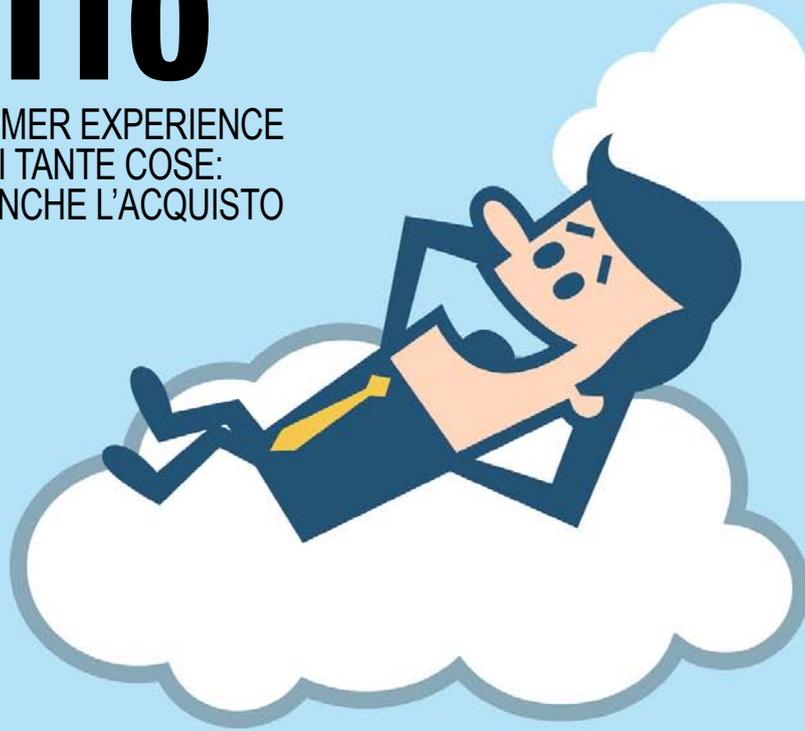
Il nuovo Valore
del preventivo, delle abitudini,
del tuo tempo, dell'offline



REPUTAZIONE E BUSINESS

L'ESPERIENZA È TUTTO

LA CUSTOMER EXPERIENCE È FATTA DI TANTE COSE: TRA CUI ANCHE L'ACQUISTO



Un brand si definisce per la customer experience.

(Shep Hyken)

Quando nel 1968 la Xerox decise di investire 10 milioni di dollari per l'ideazione e lo sviluppo di politiche commerciali basate sulla soddisfazione dei bisogni dei clienti, in molti giudicarono quello stanziamento un enorme e inutile spreco. Xerox produceva fotocopiatrici dal 1949 e all'epoca godeva di una posizione dominante apparentemente inattaccabile: controllava il 95% del mercato e su qualche dizionario era perfino comparsa la voce Xerox come sinonimo di fotocopiatrice. In più, era titolare di 500 brevetti che le garantivano in termini tecnologici un vantaggio giudicato incolmabile. Perché diavolo buttare 10 milioni di dollari dalla finestra quando in tutti gli uffici del mondo c'era un famelico bisogno di fotocopiatrici e possedere la "914" della Xerox, il modello più venduto di tutti i tempi, era il massimo della soddisfazione?

Quattordici anni dopo, nel 1982, la quota di mercato della Xerox finì per assottigliarsi imprevedibilmente al 13%. Canon e Ricoh, le concorrenti giapponesi, avevano preso il sopravvento. La Canon, in particolare, nel 1973 aveva lanciato la prima fotocopiatrice a colori e nel 1982 la prima stampante laser. All'origine del crollo non c'era tuttavia semplicemente il fatto che nel frattempo



FLAVIO CABRINI

È il general manager di ONE4 (www.ONE4.eu). Formatore specializzato in motivazione, leadership gestione delle persone. È autore di *Il bicchiere mezzo pieno* e coautore con Federica Broccoli (responsabile tecnico ricerca e selezione del personale di ONE4) di *Scegli chi ti aiuta* e *Mister Hire*.

si erano resi disponibili modelli altrettanto o più competitivi: la ragione più profonda era che la clientela alla Xerox aveva voltato bruscamente le spalle. Per tutto il lungo periodo del monopolio la forza vendita della Xerox l'aveva trattata con arroganza e supponenza. Per cui non aspettava altro che si affacciasse all'orizzonte qualcuno che almeno osservasse le elementari norme del galateo. Insomma, **alla Xerox scoprirono a loro spese quanto fosse vero ciò che Henry Ford aveva affermato molti anni prima: "Non è l'azienda che paga i salari: l'azienda semplicemente maneggia il denaro, è il cliente che paga i salari". E scoprirono, sempre a loro spese, come non fosse più attuale lo slogan "Un buon prodotto si vende da solo", che pure era stato una sorta di dogma nel dopoguerra.**

La cultura dell'attenzione al cliente ha radici

antichissime. I mercanti romani facevano puntualmente omaggio di amuleti a chi acquistava cosmetici e essenze, a loro volta quelli greci donavano monili e accessori a chi comprava capi di vestiario. Nei Paesi arabi era consuetudine offrire bevande o datteri mentre si intavolava una trattativa. Marco Polo, nei suoi racconti di viaggio, riferì che in Cina i commercianti cospargevano di profumati estratti vegetali i tessuti, creando un'atmosfera che anticipava i concetti di quello che oggi chiamiamo "sensory retailing". Eppure, per un'infinità di tempo, il totem dei venditori è stata la cosiddetta "utilità attesa". Quindi il prodotto: che cosa è, che cosa fa e mettiamoci pure quanto costa. E per un altro bel po' di tempo nemmeno gli avvertimenti di Dale Carnegie, che predicava il valore delle relazioni, o di Zig Ziglar, che definì la vendita essenzialmente un trasferimento di emozioni, hanno scalzato il prodotto dal piedistallo. **Soltanto quando la sovrabbondanza di prodotti simili, se non addirittura simili, ha invaso un mercato in cui l'offerta è diventata superiore alla domanda, più di qualcuno in giro si è accorto che l'attore protagonista non è ciò che viene scelto ma chi sceglie: il consumatore.** Se poi valuterà positivamente, nella sua globalità, l'esperienza di acquisto forse si potrà chiamare anche cliente.

Due parole, in due parole

L'espressione "customer experience", abbreviata solitamente in CX, non ha bisogno di troppe spiegazioni. Tuttavia una delle definizioni più felici era contenuta in un saggio pubblicato nel 2007 sulla *Harvard Business Review* a firma di Christopher Meyer e Andre Schwager, due autorità in materia. La inquadravano come "la risposta interna e soggettiva che i clienti danno a ogni contatto diretto o indiretto con un'organizzazione". Ebbene questa risposta, strettamente personale, è frutto di un coinvolgimento a più livelli: razionale, sensoriale, emozionale, fisico e spirituale.

Seth Godin sottolineò una volta che fanno parte a pieno titolo del marketing perfino il modo in cui si risponde al telefono o il format con il quale vengono impaginate le fatture.

Lo stesso vale per la customer experience: qualsiasi interazione può rivelarsi critica nel determinare il grado di soddisfazione del cliente.

Più di mezzo secolo fa l'economista Lawrence Abbott scrisse: "Ciò che la gente realmente desidera non sono prodotti, ma esperienze che li soddisfino". **La soddisfazione è ciò che un'esperienza lascia quando la si archivia, nasce con le aspettative e conserva una traccia di sé nei ricordi. Perciò la customer experience va ben oltre l'atto di acquisto,** perché comprende anche o principalmente ciò che lo precede e lo segue, e va ben oltre alla funzionalità del prodotto o del servizio, che pure riveste ovviamente un ruolo primario. Più che il "durante", cioè la fase in cui matura e si formalizza l'acquisto, contano il "prima" e il "dopo" e conta l'impatto con quanto sta "attorno" al prodotto.

In letteratura il modello forse più accreditato per classificare le determinanti della CX è stato proposto nel 2009 da Peter Verhoef, che dirige la Business School dell'università di Groningen, in Olanda. Se lo applichiamo a un punto di vendita, un peso non indifferente va assegnato all'atmosfera e a quello che Verhoef chiama social environment, cioè il tipo di ambiente creato dalle persone, compresi i frequentatori. Se lo applichiamo al prodotto, influiscono l'assortimento e il prezzo, ma possiamo includere il packaging, i colori, i materiali, le sensazioni olfattive o tattili.

In sostanza, **qualsiasi interazione può rivelarsi critica nel determinare il grado di soddisfazione del cliente.** Se c'è un limite nei sistemi di rilevazione della *customer satisfaction* è che, pur misurandola, raramente individuano qual è l'incidenza dei singoli fattori che si sommano. Quale sia, spesso neppure il cliente stesso lo sa, perché c'è inevitabilmente qualche componente di cui non si è del tutto consapevoli nelle dinamiche con le quali si forma un giudizio. Non sempre sappiamo identificare e dare un nome a quel "non so che" che istintivamente provoca piacere o disagio.

Ogni cliente ha una scatola nera ed è impossibile stabilire criteri edonistici o estetici validi per tutti. L'elemento però che nella generalità dei casi si apprezza è quello che Verhoef chiama "service interface": tutto ciò che un'azienda fa per offrire il miglior servizio possibile al cliente sia prevenendone le esigenze, sia assicurando il massimo della disponibilità in ogni forma di contatto e in particolare nella risoluzione di problemi o nella gestione di reclami.

Cortesìa, empatia, ascolto, attenzione ai dettagli, problem solving, prontezza nelle risposte, discrezione, proprietà di linguaggio: sono le chiavi per far vivere un'esperienza d'acquisto soddisfacente. **Il cliente del terzo millennio ha nei suoi polpastrelli un potere senza precedenti:** le stroncature che compaiono su TripAdvisor ne sono il più vistoso esempio.

UN CASO: GLI APPLE STORE

Apple è la compagnia che genera di gran lunga più profitti al mondo. Lo deve certo ai suoi straordinari prodotti ma anche alle esperienze che i suoi dipendenti, istruiti in appositi corsi, si sforzano di far vivere in un Apple Store. Ciascuno di loro è stato addestrato a seguire il cliente con tecniche di comunicazione che si sviluppano in cinque step: l'acronimo A-P-P-L-E. A sta per approach (avvicina), la prima P per probe (sonda), la seconda P per present (presenta), la L per listen (ascolta) e la E per end (il commiato finale). Ad esempio l'avvicino, il manuale raccomanda di rivolgere un benvenuto personalizzato e caloroso, per la presentazione di suggerire un prodotto che l'interlocutore "possa portare a casa oggi" e per il saluto di dare una ragione per tornare. Apple ha superato l'utile dei 45 miliardi \$.

Pensa come penserebbe un cliente alla volta, e prenditi cura di ciascuno nel miglior modo possibile.

(Gary Comer)

V+

UN ANNO DI V+ A SOLI 21 euro

Perché voi supervalete



Essere un commerciale non è mai stato semplice: ma oggi alla forza vendita vengono richiesti superpoteri. Non basta imparare sul campo, non basta studiare il prodotto, non basta “crederci”. Devi avere le basi, devi sapere “come”. E se sei già bravo devi sapere come crescere e creare la tua squadra (o la tua azienda) di supereroi.

Vai su **vendedipiu.it**, abbonati e abbona il tuo team. Un anno/numeri a soli 21 eurini!
V+ dà più forza alla forza vendita.

V+. IL MAGAZINE CHE DÀ PIÙ VALORE AI PROFESSIONISTI SALES & BUSINESS