

AMBASCIATORI O ASSASSINI?

*Chi promuove
e chi denigra il prodotto:
ecco come il Net promoter
score, un indice che
misura i ritorni legati
alla soddisfazione
del cliente, può essere
la marcia in più per
aumentare le vendite*

Enzo Volpato

PARLARE DI SODDISFAZIONE DEL CLIENTE o di *customer centricity* in momenti in cui le aziende si trovano ogni giorno sotto la pressione del mercato e affrontano la necessità di ridurre i costi può sembrare un lusso, un *nice to have, but*, ma cercherò di dimostrare il contrario, anzi se possibile di comprendere come l'attenzione al cliente sia proprio in questi momenti un must e una strada su cui investire.

Apple, Philips, Sony, Lexus, Carglass, Abbot Diagnostic, Ball Packaging, Microsoft sono solo alcuni dei nomi di aziende che si stanno muovendo con successo su questa strada. E insieme a loro molte altre di dimensioni medio-piccole e soprattutto di settori totalmente diversi, dall'energy al manufacturing, all'health care e ancora dal b2c al b2b.

Perché hanno deciso di indirizzare risorse e sforzi in questa direzione? Per guadagnare di più, per costruire utili che durino anche nel medio e lungo periodo, per meglio focalizzare risorse e investimenti e finalmente per costruire un elemento "semplice" con cui motivare tutta l'azienda al cambiamento. Nel momento in cui in Sony ho iniziato a occuparmi di customer satisfaction a livello europeo, il primo obiettivo che mi sono posto è stato dare valore a tutto ciò che veniva individuato sotto il nome di *after sales service*, dimostrando i ritorni dei costi dell'area e soprattutto il fortissimo impatto positivo sulle vendite.

Equilibrio tra efficienza nei costi e soddisfazione

Nessuno in Sony obiettava sulla necessità di avere clienti soddisfatti, tuttavia nel momento in cui si chiedeva "quanto soddisfatti... quanto possiamo spendere per la soddisfazione", come in ogni altra azienda il normale dilemma era: rendere i clienti più felici o concentrare l'attenzione su misure operative per liberare immediati profitti? L'ormai abituale pressione su efficienza e riduzione costi sembrava in conflitto con il miglioramento della soddisfazione del cliente, ma la realtà era diversa. Infatti, se il cliente affezionato raccomanda il prodotto o servizio ai propri amici, conoscenti, colleghi di business, bisogna però diffondere e rendere uni-



versalmente visibile questo valore. Esistevano naturalmente indici di soddisfazione, ma francamente nel momento in cui discutevo di budget con il presidente o con l'amministratore delegato mi rendevo conto che mostrare un aumento della soddisfazione del cliente del 10% non aveva lo stesso appeal di mostrare una riduzione dei costi del 10%!

Iniziare con la domanda giusta

Discutendo con alcuni colleghi americani e successivamente documentandomi, ho scoperto un indice che pur parlando di soddisfazione del cliente spostava il focus sui ritorni derivanti dalla soddisfazione. Forte di questa illuminazio-

ne ho quindi discusso e convinto il presidente a introdurlo partendo dall'area customer satisfaction (così rinominata dal precedente *after sales service*, per rinforzare anche nelle parole l'obiettivo che ci ponevamo) e soprattutto a porre le basi per diffonderlo in tutta Europa e in ogni area, vendite incluse. Ai clienti abbiamo iniziato a chiedere "con quale probabilità raccomanderebbe/consiglierebbe un prodotto-servizio-azienda ai propri amici e conoscenti?" fissando risposte su una scala di valutazione da 0 a 10.

Veniva anche chiesto naturalmente "per quale motivo consiglierebbe/non consiglierebbe?" individuando così i punti critici e il loro peso.

... mostrare un aumento della soddisfazione del cliente del 10% non ha lo stesso appeal di mostrare una riduzione dei costi del 10%!

Il Net promoter score come agente per il cambiamento

Il *Net promoter score* (Nps) ci consente di classificare i clienti in tre gruppi basati sulla loro volontà di consigliarci/raccomandarci ai propri amici e conoscenti.

Innanzitutto i Promotori (punteggio 9-10) che ho chiamato **AMBASCIATORI**: leali ed entusiasti che continueranno a comprare e consigliare altri, alimentando la crescita.

Poi i Passivi (punteggio 7-8): soddisfatti, ma non entusiasti, non stupiti, quindi maggiormente vulnerabili alle offerte dei competitori.

Infine i Detrattori (punteggio 0-6) che ho chiamato **ASSASSINI**: insoddisfatti che possono danneggiare il nostro brand e rendere più difficile la crescita attraverso consigli in negativo. A prima vista può sembrare difficile comprendere la severità di un intervallo così ampio di sei valori (0-6) contro uno di due (9-10) per classificare un detrattore, ma se ritorniamo alla realtà di ogni giorno proviamo a considera-

Occorre passare da “sappiamo cosa vuole il cliente” a “impariamo ad ascoltare cosa vuole il cliente”, dall’arroganza del “I know” all’umiltà del “I listen”

re a quanti amici e conoscenti parleremo di una nostra esperienza negativa rispetto a una positiva: aggiungiamo a questo la potenza dirompente del web come mezzo di diffusione e credo che il concetto sia immediatamente chiaro!

Come calcolare il Net promoter score

È possibile quindi calcolare l’Nps sottraendo semplicemente la percentuale di detrattori dalla percentuale di promotori: il valore cresce al crescere del numero dei promotori. Ma allo stesso tempo per puntare a

un alto Nps è vitale l’ascolto dei nostri clienti, specialmente per diminuire o azzerare il numero dei più severi detrattori!

La forza che ho riscontrato sul campo per l’Nps rispetto a indici di soddisfazione che già utilizzavamo prima è la sua semplicità (facile da comunicare) e intuitività (soddisfazione = consiglio = acquisto).

Tutto questo naturalmente rinforzato da dati che correlavano il risultato economico (crescita di quota di mercato, spostamento degli acquisti sulla fascia *high-end* a margine maggiore, fatturato in crescita nei paesi dove l’Nps era in crescita) agli sforzi fatti per incrementare l’Nps, e quindi in grado di indirizzare l’attenzione di tutta l’organizzazione aziendale verso il cliente, anche di quelle funzioni talvolta distanti dal *front-end*.

È presto diventato chiaro che la soddisfazione aveva un peso importante nell’indirizzare gli acquisti futuri dei clienti e la forza del loro passaparola, un potente mezzo di promozione di fatto a costo zero e molto più efficace di altri mezzi di comunicazione: partendo dal “servizio post vendita” si potevano in realtà creare ulteriori opportunità di fatturato e utili! Tutto questo è quanto avvenuto in Sony: l’introduzione dell’Nps (senza dismettere gli altri indici utilizzati per monitorare processi o risultati che mantengono ovviamente la loro validità nel controllo del processo interno) ha forzato-spinto la nostra organizzazione a concentrarsi

su ciò che alla fine importava e importa maggiormente, cioè quanto il cliente percepirà dei nostri sforzi e dei nostri indici squisitamente “interni”: consiglierà? raccomanderà? comprerà di nuovo?

E il profitto?

Questo ha consentito di iniziare a legare il linguaggio del profitto a quello della soddisfazione dei clienti: i promotori (che ci consigliano, ci raccomandano a conoscenti e amici) ci danno profitti sia oggi che in futuro, i detrattori portano profitti (solo) oggi, i passivi danno una falsa sicurezza, in quanto i nostri profitti potrebbero scomparire (come i clienti) anche in caso di accettabile customer satisfaction.

Il messaggio, fortunatamente chiaro anche al marketing e al top management, è stato che per realizzare una crescita anche a lungo termine bisognava costruire una relazione per convertire clienti in clienti leali e, conseguentemente, profittevoli.

È stato quindi relativamente semplice spiegare a tutti in Europa un concetto naturale e logico: clienti “piacevolmente stupiti” (*delighted*) ovviamente parlano bene di noi; allo stesso tempo riacquisteranno con maggiori probabilità il nostro prodotto-servizio, presteranno una “minore” attenzione al prezzo e molto probabilmente sono più aperti a offerte aggiuntive o promozionali. Tutto questo non è rimasto un interessante esercizio teorico, ma la quota di mercato e gli utili raggiunti nei paesi “Sony”,

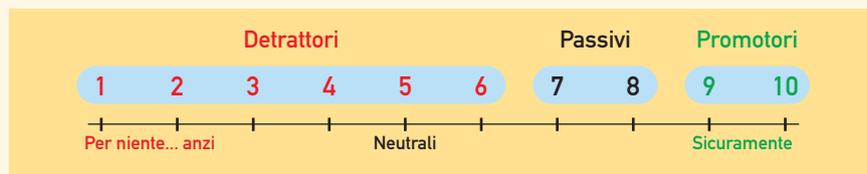
dove maggiormente l'Nps era stato abbracciato e vissuto come filosofia, sono stati la miglior promozione del concetto in tutto il gruppo, e la dimostrazione di come l'*after sales service*, visto finora come un costo, poteva in realtà diventare un motore per vendere di più. Apple ci ha stupiti ultimamente per l'innovazione dei prodotti e per la scoperta di nuovi bisogni: tuttavia questo nasce anche da come Apple ha introdotto e fatto proprio in tutto il gruppo e negli store diretti il concetto di *customer centricity* e di Nps; valori di Nps del 78% hanno portato a una crescita percentuale del fatturato del 25%, quando il diretto concorrente, Hp, viaggiava intorno al 14% e il settore intorno al 10%!

Misurare il rapporto con il cliente

Il focus su "consiglio-raccomandazione" ci ha consentito di scoprire ciò che il cliente credeva veramente di noi, del nostro prodotto o servizio. Il valore in sé ci fornisce informazioni già rilevanti sul posizionamento competitivo del business. Ma il vero valore di un approccio basato sull'Nps si rivela nel momento in cui chiediamo al cliente i motivi alla base del consiglio, positivo o negativo che sia. Le risposte sono state la miglior base di partenza per identificare e ordinare secondo l'importanza (per il cliente, allineate alla sua percezione!) le iniziative atte a migliorare la *customer satisfaction*. La forza dirompente della filosofia

Consigliaresti il prodotto ad amici e conoscenti?

Se la tua risposta in una scala numerica da 0 a 10 è 9 o 10 sei un "ambasciatore", se è 7 o 8 sei passivo, se va da 0 a 6 sei un "assassino". L'intervallo negativo è più ampio perché siamo più portati a raccontare le esperienze negative rispetto a quelle positive. Per calcolare il Net promoter score (indice che misura il ritorno legato alla soddisfazione del cliente) basterà sottrarre la percentuale degli assassini a quella dei promotori: più alto è il valore meglio è.



$$\text{NPS} = \% \text{ Promotori da 9 a 10} - \% \text{ Detrattori da 0 a 6}$$



"Sicuramente!"
9-10



"Neutro"
7-8



"Per niente, anzi...!"
0-6

Nps è stata quindi la capacità di far convergere l'attenzione di tutte le funzioni aziendali in un semplice "valore" che va al di là della soddisfazione ed è focalizzato sulla profittabilità.

Altra scoperta interessante grazie all'Nps è stata la formidabile opportunità data dall'ascolto della voce del cliente: ogni azienda attraverso l'ascolto può scoprire cosa è veramente importante, cosa darà maggiori vendite, dove concentrare i propri sforzi e le risorse. Comprendendo che i nostri clienti hanno diversi punti di contatto con la nostra azienda (call center, centri di riparazione, vendite dirette, logistica e distribuzione, amministrazione...), in caso di risorse limitate

lo stesso parametro ci aiuta ad allocarle nelle aree più deboli, che sono invece reputate prioritarie dal cliente. Il valore del passaparola e della pubblicità indotta che un cliente altamente soddisfatto può fare alla nostra azienda è tuttora sottovalutato: sempre più aziende all'estero lo stanno riconoscendo, ma sembra che da noi esista una lentezza che potrebbe essere pericolosa per molte aziende italiane.

Recentemente ho discusso di Nps in Microsoft Emea: da "sappiamo cosa vuole il cliente" a "impariamo ad ascoltare cosa vuole il cliente", un forte messaggio finalizzato alla crescita, per un'azienda che dall'arroganza del "I know" ha deciso di passare all'umiltà del "I listen". ■