

# Soddisfare non basta!

■ Rosario Manisera<sup>1</sup>

Il servizio offerto dalla logistica deve suscitare emozioni che vanno al di là della soddisfazione delle mere aspettative dei clienti in modo da fidelizzarli, acquisirne di nuovi, aumentare il fatturato e vincere sulla concorrenza

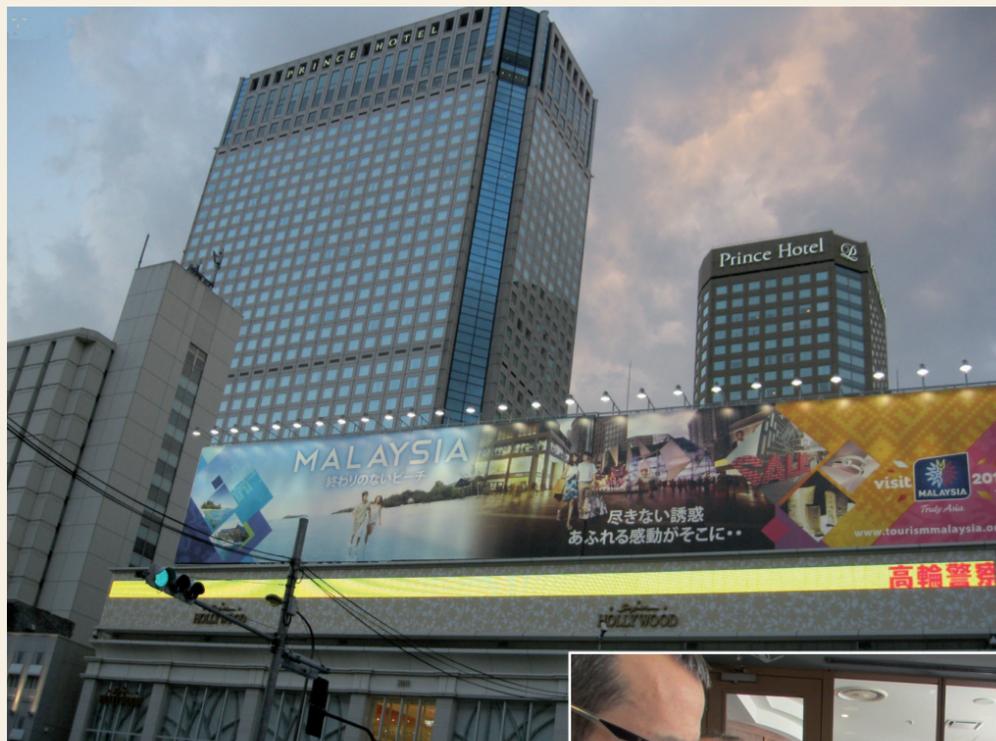
## 1. Andare al di là delle aspettative del cliente

Per un'azienda, non basta avere solamente ottimi prodotti o buoni servizi da vendere per soddisfare il cliente; diventa sempre più determinante il servizio della logistica che, come può contribuire a migliorare il grado di soddisfazione della clientela e a far crescere le vendite, può allo stesso modo essere la causa di un allontanamento dei clienti e della rovina progressiva della stessa azienda.

Tutti sono convinti che bisogna creare un sistema logistico che prevenga gli errori o i mancanti nella spedizione dei prodotti, che eviti rotture o danni durante il trasporto, che contribuisca alla riduzione dei costi aziendali. Insomma un sistema logistico che, nella logica del Just in time e nella più completa sicurezza, assicuri al cliente ciò che vuole, nella quantità desiderata e nel momento in cui lo richiede. Tutto questo dovrebbe garantire anche la gratitudine del cliente e quindi la sua fidelizzazione.

Non è così facile, però, assicurarsi il "grazie" dei clienti. Essi infatti desiderano un servizio sempre migliore e sempre più economico, sempre più veloce e sempre più completo, tutte cose che per chi offre il servizio comportano il rischio di tradursi in riduzione degli utili. In particolare, l'offerta, assieme al servizio, di una significativa riduzione dell'impatto ambientale delle attività logistiche costituisce, ancora più della diminuzione dei costi, un motivo di forte seduzione nei confronti dei clienti. Ad ogni modo i clienti sono tutti diversi gli uni dagli altri: ci sono differenze di età, sesso, stile di vita, mentalità, comportamento. Le modalità di acquisto e di consegna variano da cliente a cliente ed è difficilissimo accontentare tutti.

E, tuttavia, pur dovendo assicurare alla propria azienda il profitto indispensabile, è necessario impegnarsi per un livello di soddisfazione sempre più elevato, venendo incontro non solo ai bisogni espliciti dei clienti ma anche a quelli latenti e potenziali: soltanto in questo modo essi saranno appagati nelle loro attese e, anzi, scopriranno che il loro fornitore logistico offre qualcosa che va al di là delle loro stesse speranze e da tutto questo rimangono affascinati. Allora non resta che ripercorrere più e più volte - creando un circolo virtuoso - i passi suggeriti dalla figura 1, nella consapevolezza che il cammino non avrà mai fine e che il cliente, e non l'autosoddisfazione dell'azienda, deve costituire il punto di riferimento immutabile del business (cosa chiede?, come vuol fare? cosa lo soddisfa veramente?).



Alcuni alberghi della Catena Prince Hotel nel quartiere di Shinjuku a Tokyo. Nel corso di un recente viaggio di studio organizzato dall'Autore alcuni manager italiani hanno visitato la sede centrale della catena per approfondire le modalità di servizio al cliente attivate in ogni hotel

Miwako Yamaguchi, dirigente del Gruppo Prince Hotel, spiega come elevare il livello di soddisfazione del cliente. A destra l'Autore

## Anche un cerotto può deliziare

Per creare un buon sistema di servizi logistici con idee innovative spesso è utile uscire dall'ambiente in cui abitualmente si opera e guardare anche a settori diversi dal proprio. Nel mese di ottobre 2013, con un gruppo di manager italiani, ho organizzato un viaggio studio per visitare aziende eccellenti giapponesi. Il sistema per aumentare la soddisfazione dei clienti proprio della catena Prince Hotel, così come ci è stato presentato da Miwako Yamaguchi, una delle poche donne nel ristretto circolo dei dirigenti del Gruppo, può essere di riferimento anche per il comparto logistico. Il gruppo Prince Hotel si è costituito il 4 giugno 1956 e la sua sede principale è a Tokyo. Ha un capitale di 3,6 miliardi di yen e si occupa della gestione di alberghi, campi da golf, campi da sci, immobili, con circa 7.000 dipendenti e un fatturato annuo di 136,6 miliardi di yen. L'ospitalità e il comfort offerti dall'azienda alberghiera sono proverbiali e il motto "Aiutare le persone a uscire di casa e a sorridere" sintetizza la missione specifica di tutto il personale, che con professionalità si prende cura dei clienti donando loro momenti di relax che rimarranno impressi a lungo nella loro vita. Tutto questo si traduce in motivazione, appagamento e orgoglio per tutto il personale Prince. Naturalmente i dipendenti, all'insegna della formula "Be watchful, mindful, & careful", vengono addestrati ad offrire sempre un servizio soddisfacente e a saper giudicare le singole situazioni, prendendo provvedimenti autonoma-



mente, in maniera proattiva. Ciò li aiuta ad essere motivati a pronti ad affrontare nuove sfide, ricordando che tutto, dal vestito all'aspetto in generale, dai saluti all'atteggiamento, deve dare al cliente sicurezza e la convinzione che è lui al primo posto. Per rispondere con prontezza ai diversi bisogni, il gruppo alberghiero raccoglie le "voci dei clienti" e mensilmente ne fa un'analisi approfondita per individuare e programmare miglioramenti adeguati. Promuove campagne periodiche per l'aumento della soddisfazione dei clienti e la cultura dei dipendenti nei loro confronti viene supportata con diverse forme di incentivi tra cui la pubblicazione dei casi di eccellenza, colti e rivelati dagli stessi clienti. Questi, soprattutto coloro che si fermano più notti in albergo, sono gratificati dalla possibilità loro offerta di contribuire al rispetto dell'ambiente rinunciando al cambio della biancheria e altri servizi di cortesia per un giorno e ricevendo in cambio un buono da spendere nei negozi degli alberghi della catena.

Un semplice esempio di come con poco si riesce a sorprendere in senso positivo il cliente: una signora, mentre stava facendo il check-in e cercava di estrarre il passaporto dalla borsa, s'era ferita leggermente con la cerniera difettosa. Il dito escoriato aveva cominciato a sanguinare: la ragazza dell'accettazione estrae prontamente un cerotto dal cassetto, medica il dito della signora e in pochi istanti il piccolo incidente è sistemato. L'ospite non si aspettava assolutamente un intervento così tempestivo e sicuramente l'impressione positiva ricevuta sarebbe rimasta a lungo nella sua mente: a volte basta poco per allietare e acquisire un cliente per tutta la sua vita! ■

**Fig. 1 - I passi per misurare e migliorare la soddisfazione dei clienti nei confronti del servizio logistico**



<sup>1</sup> Studioso del mondo giapponese. maema@giappone-italia.it