



Istituto Zooprofilattico Sperimentale  
del Lazio e della Toscana M. Aleandri

# Gestire i reclami per fidelizzare il cliente e avviare il miglioramento:

*dalla norma UNI ISO 10002 alla procedura*



Roma, 22 settembre 2016

## I nostri temi

1. L'ascolto della voce del cliente
2. Il reclamo: da grana ad opportunità
3. Il cliente che reclama: tipologie e attese
4. La gestione del reclamo - UNI ISO 10002
5. L'organizzazione interna
6. Il processo e la procedura
7. La comunicazione: i comportamenti e i testi.  
*LABORATORIO*
8. Gli strumenti per il miglioramento. *LABORATORIO*



# 1.

## L'ASCOLTO DELLA VOCE DEL CLIENTE:

### MODELLO ISO 9001 – Focus sul cliente

#### MISURAZIONE CUSTOMER SATISFACTION

Misurazione del  
percepito

**Processo attivato dalla  
organizzazione**

Azioni interne di  
sensibilizzazione

Formazione interna

Diffusione interna ed  
esterna dei risultati

Avvio di azioni correttive

Avvio di azioni di  
miglioramento

Applicazione Risk Based  
Thinking

#### GESTIONE DEI RECLAMI

Misurazione del  
percepito

**Processo attivato dal  
cliente**

Azioni interne di  
sensibilizzazione

Formazione interna

Diffusione interna ed  
esterna dei risultati

Avvio di azioni correttive

Avvio di azioni di  
miglioramento

Applicazione Risk Based  
Thinking

#### ASCOLTO DEI COMPLIMENTI

Comunicazione del  
percepito

**Processo attivato dal  
cliente**

*Azioni interne di  
sensibilizzazione*

*Formazione interna*

*Diffusione interna ed  
esterna dei risultati*

*Avvio di azioni correttive*

*Avvio di azioni di  
miglioramento*

*Applicazione Risk Based  
Thinking*

# I COMPLIMENTI

- Il rapporto dei complimenti rispetto ai reclami: 1:10.
- Casi : Disney 1:3, Singapore AirLine 1:4.
- Quando i canali di comunicazione si aprono, il numero di complimenti aumenta.
- I complimenti meritano una risposta appropriata
- La diffusione dei complimenti motiva il personale



erika  
leonardi

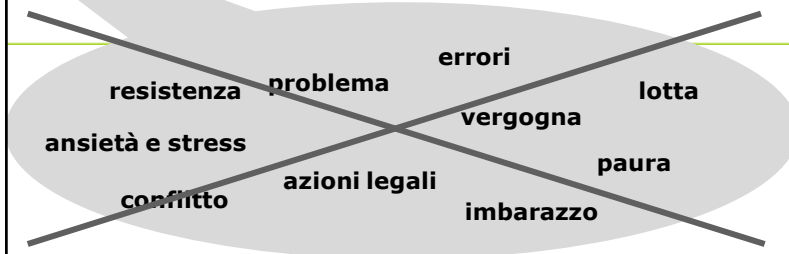
5

# 2.

## IL RECLAMO: da grana ad opportunità

**E' importante  
incoraggiare i clienti a  
reclamare**  
anche se non sempre ci  
piace ciò che dicono!

## **RECLAMO**



**"Qualcosa di cui il cliente  
vuole parlare  
perché non è andata bene"**

## RECLAMO

=

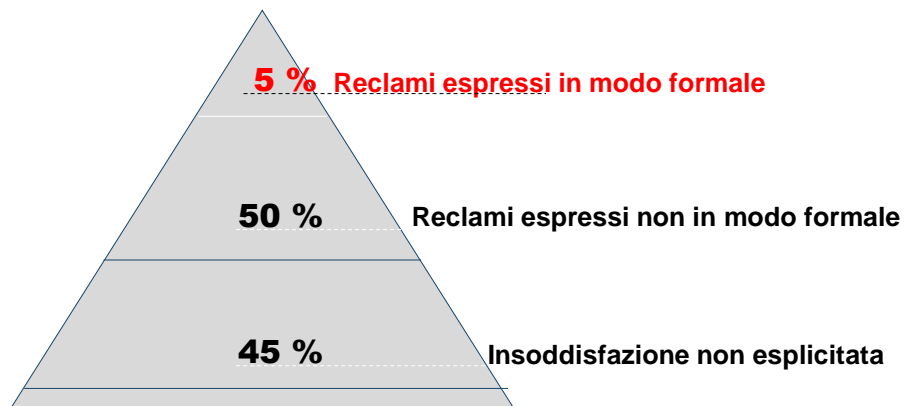
**free** feed back

Espressione di insoddisfazione importante  
anche se non giustificata




9

## CONOSCENZA DEL RECLAMO



10

**Si dice qui che solo il 6 % dei clienti insoddisfatti esprime il suo disappunto a chi ha generato l'evento negativo.**



**Quindi i reclami che arrivano sono solo una piccola percentuale dei fattacci che sono avvenuti !**

erika leonardi

11

## **SOCIAL MEDIA**

---

**word of mouth**

↓

**word of click**

- Ubiquitari e immediati. Da Cliente a Cliente
- Facebook, Google Plus, MySpace, YouTube, LinkedIn, blog e aggregatori tipo TripAdvisor
- Focus Group Globale, dove l'organizzazione non può avere il controllo delle osservazioni e delle critiche
- Reclamare in rete è più semplice, privo di controlli e informale

IZS

erika leonardi

12

## DOPPIA DEVIAZIONE

- Se il cliente contatta il social media quando non ha avuto risposta dai canali tradizionali e non riceve risposta, nasce la DOPPIA DEVIAZIONE
- Il fornitore di servizi ha creato insoddisfazione e poi «devia» una seconda volta ignorando il reclamo.



## LA VALUTAZIONE DELLA GESTIONE DEL RECLAMO



# 3.

---

**IL CLIENTE CHE RECLAMA:  
tipologie e attese**

---

**I clienti  
che si lamentano  
sono amici,  
non nemici**

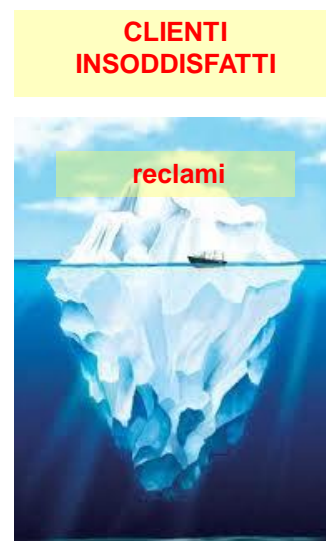


## REAZIONI...

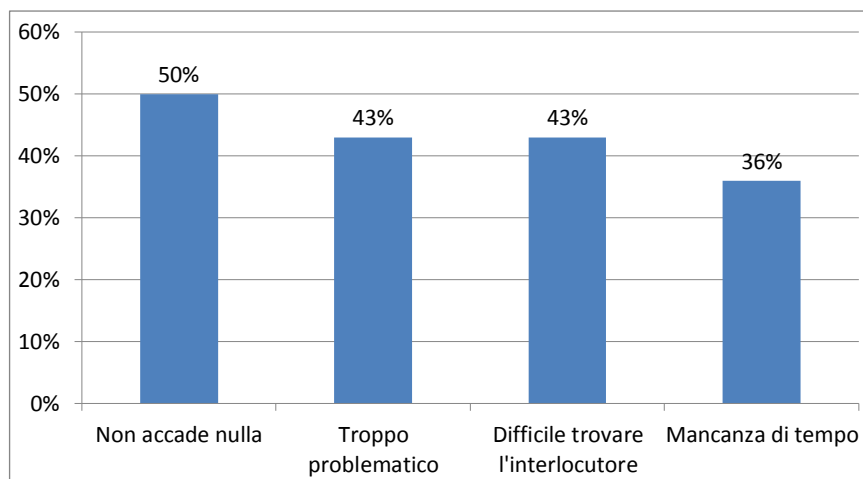


## Insoddisfazione del cliente

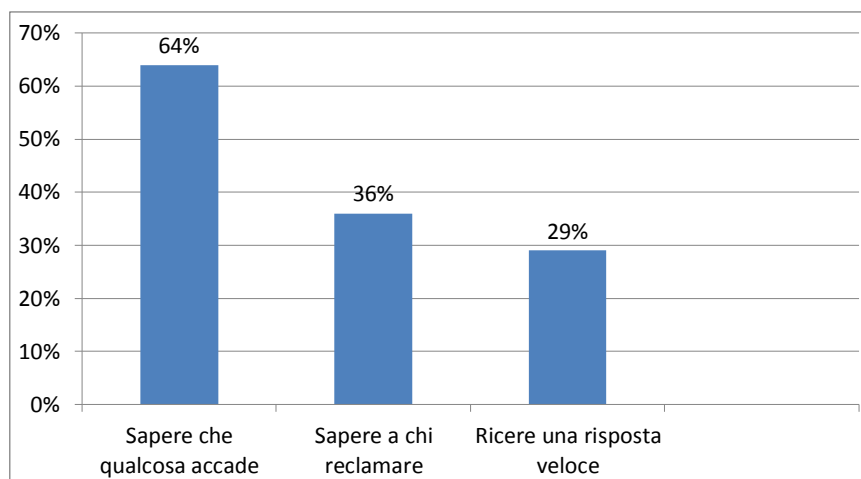
- 4% esprime la sua insoddisfazione
- 96% pensa che non valga la pena, o non sa chi contattare.



## Perché il cliente non reclama?



## Cosa incoraggerebbe il cliente a reclamare



# 4.

## LA GESTIONE del reclamo UNI ISO 10002

Dichiarazione che esprime i  
principi del sistema di gestione  
verso i reclami.

**POLITICA = Perché**

**PROCEDURE = Come**

Il mezzo per  
mettere in pratica  
la politica

**UNI ISO 10002**  
**Gestione per la qualità. Soddisfazione del cliente.**  
**Linee guida per il trattamento dei reclami nelle organizzazioni**

---

- È un processo del sistema gestione
- Pianificazione, progettazione, funzionamento, manutenzione, miglioramento
- ASPETTI CHIAVE:
  - Predisporre un ambiente orientato al cliente e al suo ascolto
  - Risolvere i reclami
  - Migliorare i prodotti e servizi al cliente
  - Definire un processo aperto, efficace e semplice
  - Analizzare e valutare i reclami
  - Condurre audit
  - Riesaminare efficacia e efficienza del processo



23

## 4. PRINCIPI GUIDA

---

1. VISIBILITÀ
2. ACCESSIBILITÀ
3. CAPACITA' DI REAZIONE
4. OBIETTIVITÀ
5. COSTI
6. RISERVATEZZA
7. APPROCCIO ORIENTATO AL CLIENTE
8. RESPONSABILITÀ
9. MIGLIORAMENTO CONTINUO



24

## 5. STRUTTURA DEL TRATTAMENTO DEI RECLAMI

1. Impegno della direzione
2. Politica
3. Responsabilità e autorità
  - **Alta direzione:** processo; risorse; consapevolezza interna; comunicazione al cliente; reclami significativi; riesame
  - **Soggetti coinvolti nel processo:** orientamento al cliente; circolazione delle informazioni; monitoraggio del processo; azioni correttive e preventive; dati per il riesame
  - **Personale a contatto con i clienti:** formazione; cortesia; tempestività; capacità di relazione e comunicazione
  - **Tutto il personale:** consapevolezza del ruolo, responsabilità e autorità verso i reclami; informazioni



## 6. PIANIFICAZIONE E PROGETTAZIONE

- **FINALITA'** Incrementare la fedeltà e la soddisfazione del cliente; migliorare la qualità dei prodotti
- **Obiettivi:** misurabili, definiti a intervalli regolari
- **Risorse:** personale, formazione, documentazione, procedure, supporto di specialisti, materiali e attrezzature, hardware e software, risorse finanziarie



## 7. FUNZIONAMENTO DEL PROCESSO DI TRATTAMENTO DEI RECLAMI

---

1. **COMUNICAZIONE** - Disponibilità ai clienti, reclamanti e parti interessate: dove, come, tempi, aggiornamento, informazioni necessarie
2. **RICEZIONE DEI RECLAMI** - Registrazione; codice identificativo; descrizione; rimedio; tempi; dati fonte; eventuali azioni immediate
3. **TRACCIAMENTO DEI RECLAMI** - Rilevabilità dello stato di trattamento
4. **RICEVUTA DEL RECLAMO** - Invio immediato
5. **VALUTAZIONE INIZIALE DEL RECLAMO** - Gravità; implicazioni sulla sicurezza, complessità; impatto; esigenza di azioni immediate



6. **INDAGINI** - In proporzione alla serietà, frequenza e gravità
7. **RISPOSTE** - Definizione di soluzioni ( v. elenco)
8. **COMUNICAZIONE DELLA DECISIONE** - Invio immediato
9. **CHIUSURA DEL RECLAMO**



# SOLUZIONI

- Risarcimento
- Sostituzione
- Riparazione
- Prodotti sostitutivi
- Assistenza tecnica
- Informazioni
- Assistenza finanziaria
- Altri tipi di assistenza
- Compensi
- Scuse
- Omaggi in segno di cortesia
- Indicazioni di modifiche di prodotti, processi, politiche derivanti dai reclami



## 8. MANTENIMENTO E MIGLIORAMENTO

1. **RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI** - Registrazione nelle fasi di identificazione, raccolta, classificazione, manutenzione, archivio; formazione; criteri di esposizione dei reclami (tempo, informazioni, formato); modalità e tempi per divulgazione dati statistici dei reclami
2. **ANALISI E VALUTAZIONE** - Classificazione; identificazione e rimozione delle cause
3. **SODDISFAZIONE PER IL TRATTAMENTO DEI RECLAMI**
4. **MONITORAGGIO DEL PROCESSO**
5. **AUDIT DEL PROCESSO**
6. **RIESAME DA PARTE DELLA DIREZIONE**
7. **MIGLIORAMENTO CONTINUO**



# MONITORAGGIO

- Numero o proporzioni di:
  - Reclami ricevuti
  - Reclami risolti alla fonte
  - Reclami cui è stata data erroneamente priorità
  - Reclami notificati dopo il tempo previsto
  - Reclami risolti dopo il tempo previsto
  - Reclami che passano a soggetti esterni per la risoluzione
  - Reclami ripetuti su problemi ricorrenti
  - Miglioramento della procedura



31

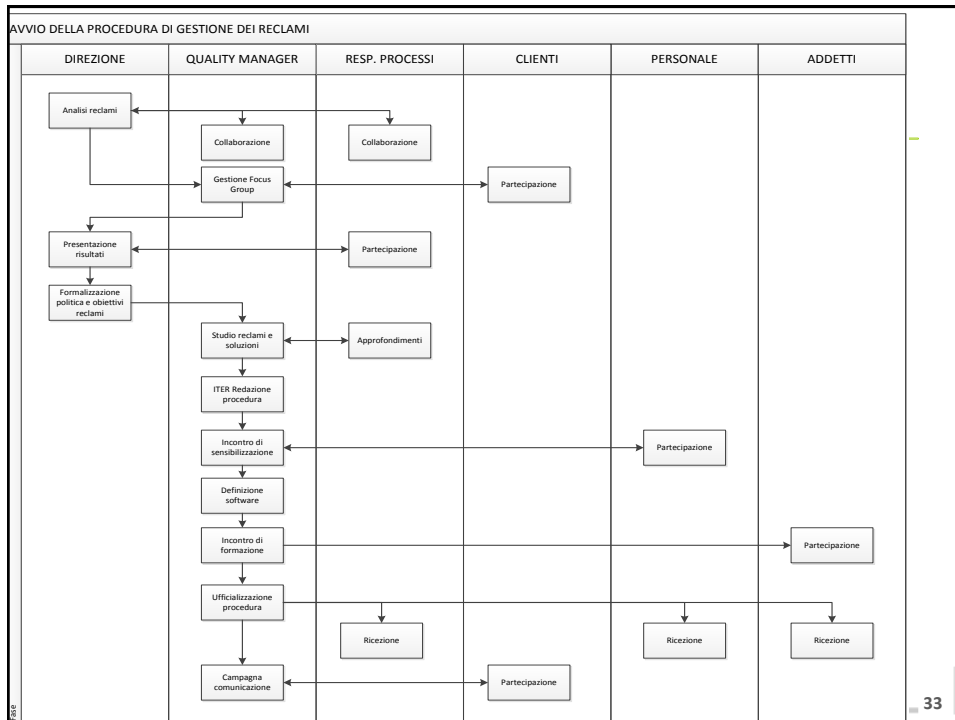
# INTERPRETAZIONE DEI DATI

- Le misure degli obiettivi, quali i tempi di risposta, potrebbero non confermare la capacità di soddisfare le aspettative del cliente
- Un aumento del numero di reclami dopo l'avvio della procedura, può essere valutato positivamente, piuttosto che una critica sul prodotto



32





# 5.

## L'ORGANIZZAZIONE INTERNA

# PROMUOVERE LA RICEZIONE DEI RECLAMI

## MODALITÀ:

### 1. Rendere note le modalità di reclamo

*Adottare i canali più in uso del cliente: email, lettera, telefono, sito, online help, social media (Facebook, Twitter, LinkedIn,...)*

### 2. Rispondere in tempi brevi

*Risposte 24/7. Risolvere il reclamo con 1 chiamata o in un giorno.*

### 3. Pubblicizzare le azioni di miglioramento



35

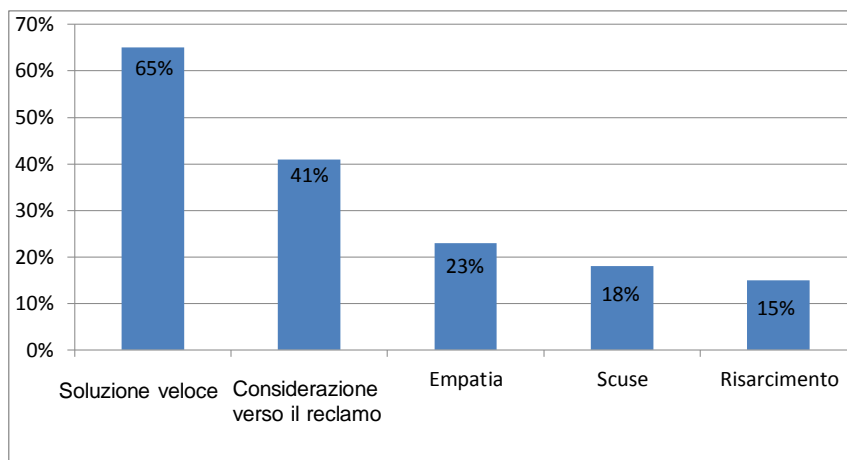
# TRASPARENZA SUI RISULTATI

- Comunicare le azioni intraprese a seguito della gestione dei reclami.
- CASO. Barclays Bank nella news letter on line riassume le azioni di miglioramento avviate a seguito della gestione dei reclami. Per esempio: "Noi oggi accettiamo Online Dichiarazioni per i residenti e le richieste di ipoteca, e non dovete farle stampare dalla vostra banca".



36

## Cosa è importante per il cliente



## Soluzione veloce

- Viviamo in una società “veloce” dove le persone si aspettano di ricevere il servizio 24/7.
- Alla domanda sui tempi attesi di soluzione, l’80% chiede in 24 ore.
- Più tempo l’organizzazione impiega a rispondere al reclamo, meno soddisfatto sarà il reclamante.
- Uno dei pericoli nella risposta veloce è che la compagnia non possa indagare a sufficienza e pertanto non arrivi ad una equa risposta al cliente.

## Risposte codificate – Compagnia assicurazioni

RECLAMO	AZIONI DI RECUPERO
ERRATA ATTRIBUZIONE DELLA CLASSE DI MERITO	✓ LETTERA DI SCUSE A FIRMA DEL NUMERO UNO AZIENDALE ✓ OMAGGIO COSTITUITO DA ✓ RIMBORSO DEL PAGAMENTO AGGIUNTIVO CON RICONOSCIMENTO DEGLI INTERESSI ✓ CONSEGNA A DOMICILIO
RITARDO NELLA LIQUIDAZIONE	✓ LETTERA DI SPIEGAZIONI E SCUSE ✓ RICONOSCIMENTO DEGLI INTERESSI LEGALI
RITARDATA CONSTATAZIONE DEL DANNO	✓ MESSA A DISPOSIZIONE DELL'AUTO SOSTITUTIVA (convenzione con autonoleggio)
MANCANZA DELLO STAMPATO O ERRATA COMPILAZIONE	✓ CONSEGNA A DOMICILIO ✓ OMAGGIO COSTITUITO DA .....
MANCATA PRESENZA DEGLI SPECIALISTI PREVISTI (per esempio, legale, liquidatore ecc.)	✓ SERVIZIO A DOMICILIO O ALTERNATIVO CON RIMBORSO PER IL DISTURBO ✓ OMAGGIO A EFFETTO
DIFFICOLTÀ A FRUIRE DEI SERVIZI DELLA COMPAGNIA PRESSO UN'AGENZIA DIVERSA DA QUELLA IN CUI È STATO STIPULATO IL CONTRATTO	✓ ACCESSO AL SERVIZIO TRAMITE LINEA VERDE (accesso alla direzione) ✓ LETTERA DI SCUSE ✓ SERVIZIO SOSTITUTIVO GUIDATO E GARANTITO DALLA DIREZIONE



39

## Considerazione verso il reclamo

- Ricerche dimostrano che il 70% dei clienti vorrebbe essere contattato per telefono, indipendentemente dal canale utilizzato per reclamare.
- Il cliente vuole sapere che il suo reclamo è stato preso in carico realmente e che ha un contatto personale, con nome.
- Il cliente ha l'opportunità di spiegare meglio le circostanze del reclamo.
- La persona che chiama il cliente ha anche l'opportunità di gestire le attese del cliente relativamente ai tempi di analisi e soluzione.



40

## Empatia. Scuse

- Sono due comportamenti chiave.
- Il cliente si aspetta che chi ascolta:
  - si metta nei suoi panni
  - dimostri di aver compreso la situazione difficile
  - esprima le sue scuse per quanto accaduto: non significa ammettere un errore!

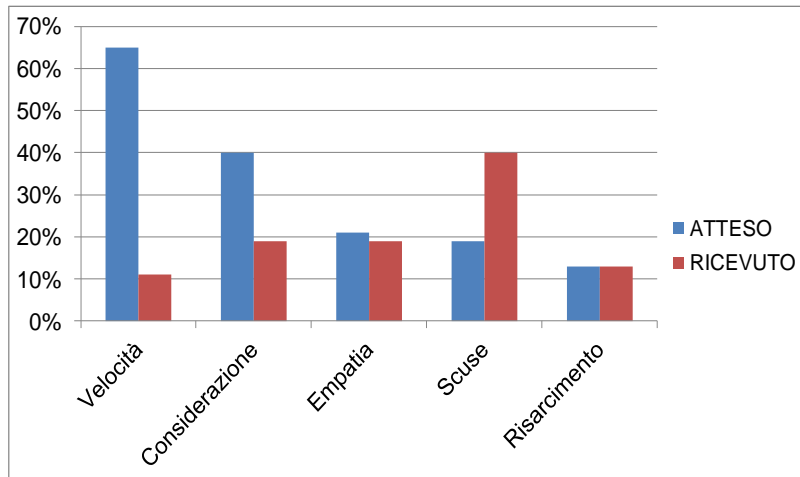


## Garanzia della prestazione

- La garanzia prevede un rimborso o una compensazione se il servizio non rispetta condizioni dichiarate.
- Quando è prevista una chiara compensazione per impegni non rispettati, i clienti hanno un risultato assicurato e sanno in anticipo cosa aspettarsi.
- La garanzia aumenta la fiducia.
- La garanzia previene i reclami.



## CONFRONTO



# 6.

## IL PROCESSO E LA PROCEDURA

---

La gestione dei reclami  
è  
uno dei servizi  
dedicati ai clienti



---

Un servizio è un  
processo in cui  
il cliente è un co-attore,  
ne condiziona quindi  
l'esito



# PROCESSO

- Gioco di squadra con soggetti che hanno ruoli e competenze diverse
- Il cliente reclamante è un soggetto attivo
- Ogni soggetto ha un doppio ruolo di cliente interno e di fornitore interno
- L'insieme del processo genera una trasformazione
- Delinea a traccia la comunicazione interna operativa



47

## CLIENTE RECLAMANTE

*soluzione del problema*



**CLIENTI**  
**del processo gestione dei reclami**



## ORGANIZZAZIONE

*miglioramento del servizio, prodotti,  
processi, sistema*



48



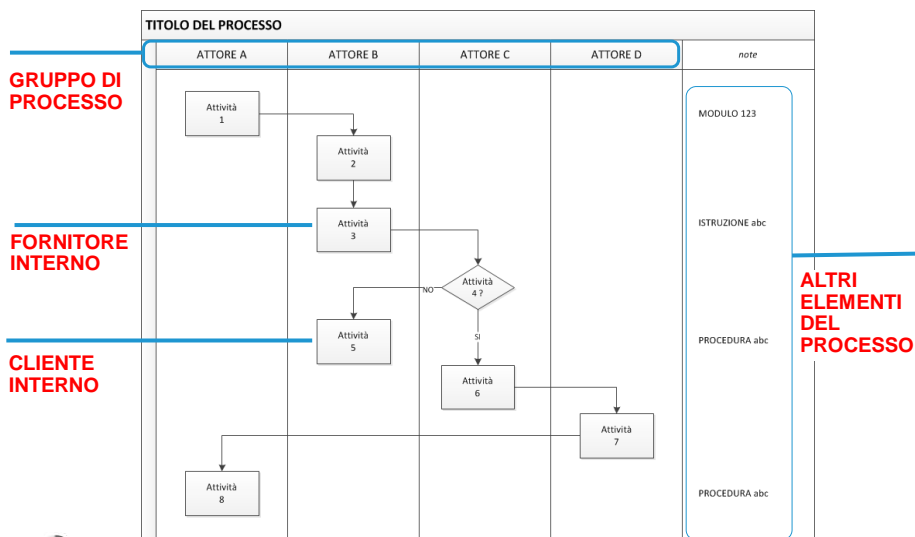
# PROCEDURA

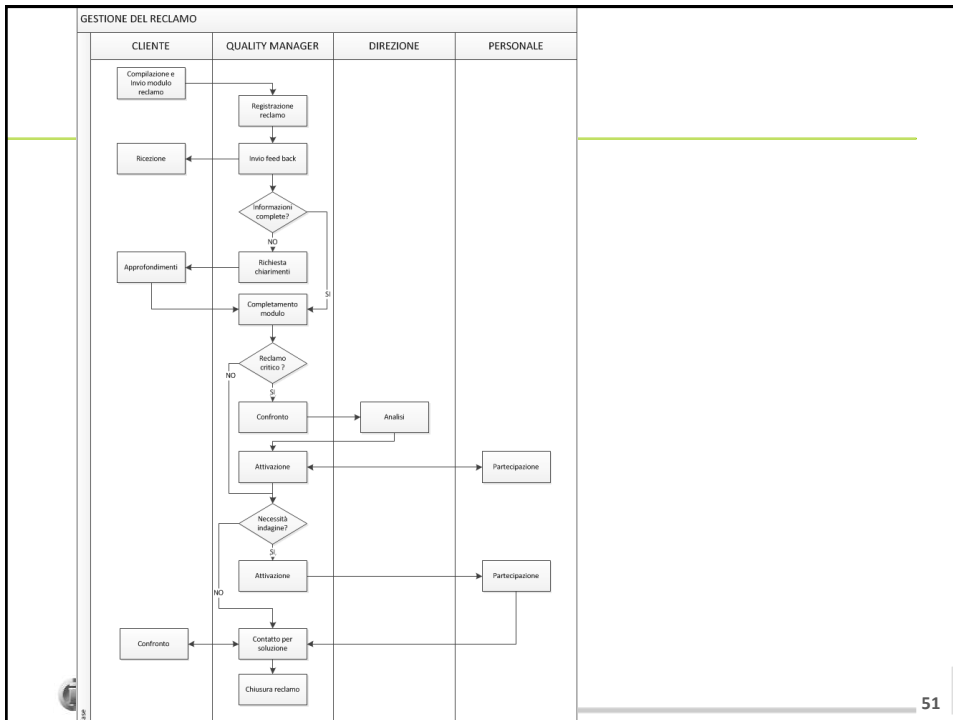
- Descrizione del processo
- Deve dare evidenza di:
  - Gioco di squadra
  - Compiti e responsabilità di ogni attore
  - Relazioni di cliente e fornitore interno
  - Passaggio delle comunicazioni interne
  - Documentazione a supporto
  - Approccio Risk Based Thinking



49

## Descrizione del processo





# 7.

**LA COMUNICAZIONE:**  
i comportamenti e i testi.  
*Laboratorio*

## LA COMUNICAZIONE NELLE RELAZIONI



## Il «come» della comunicazione



## COMUNICAZIONE

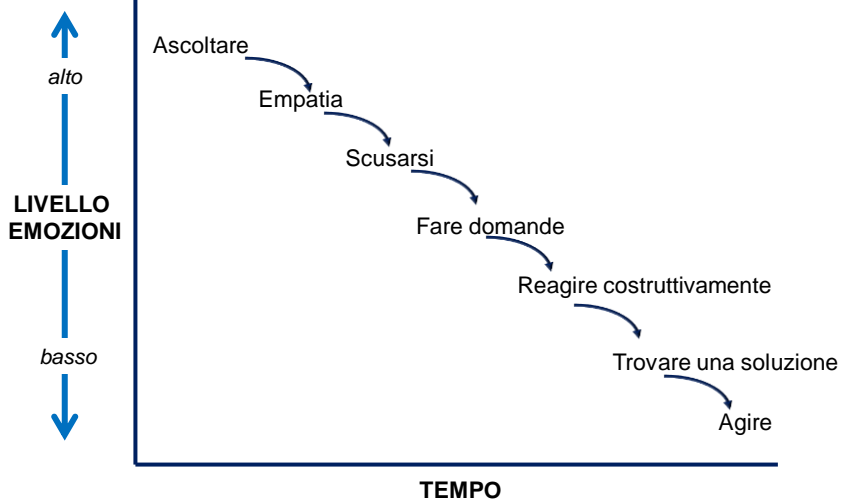
relazione



emozioni



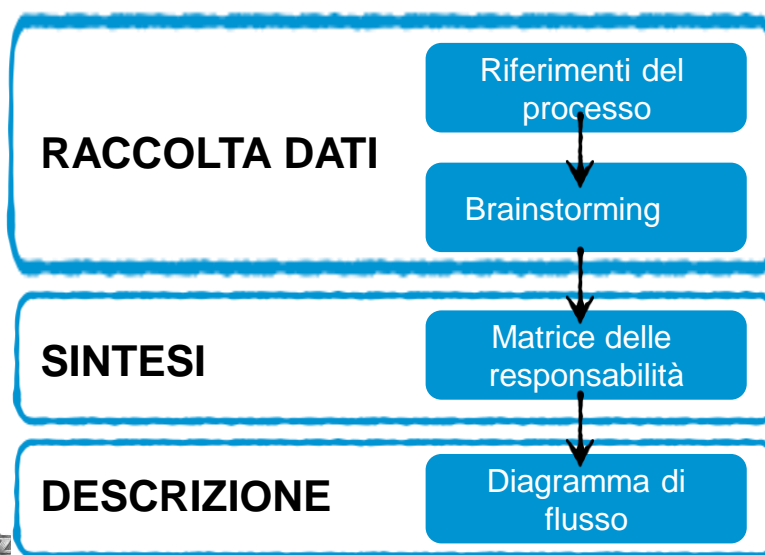
## LE COMPETENZE E I COMPORTAMENTI



# LA COMUNICAZIONE SCRITTA



## LA COMUNICAZIONE INTERNA OPERATIVA *ZOOM UP*



# 8.

---

## GLI STRUMENTI per il miglioramento. *Laboratorio*

### LEGGE DI PARETO

---

- Regola 80/20: l'80% dei reclami fa riferimento al 20% dei servizi.
- I dati dei reclami diventano fonte di informazioni per l'organizzazione.

## Percorso

### 1. Definire il problema

- RICERCA DELLE CAUSE:
  - Problem Check List
  - 5 perché
  - Diagramma causa-effetto

### 2. Generare proposte di miglioramento

- Identificare possibili soluzioni :
  - Brainstorming

### 3. Valutare le proposte

- Selezionare la soluzione di miglioramento

### 4. Avviare il miglioramento

- Pianificazione. Realizzazione del piano. Verifica della efficacia. Comunicazione ai clienti e al personale



“

E' molto importante prestare attenzione. Le lezioni arrivano sempre quando sei pronto.

Se sarai attento ai segnali, apprendrai tutto ciò che ti è necessario per il prossimo passo.

Paulo Coelho

”

Grazie per l'attenzione

Buon lavoro!

[www.erikaleonardi.it](http://www.erikaleonardi.it)