

L'ascolto del cliente

Migliorarlo
per conoscerlo
ed anticiparlo

Tecnologie ed abitudini nuove ci spingono verso un nuovo ascolto del cliente, cadenzato da parole e silenzi, integrato da ogni traccia che ci lascia in forma di dati e numeri, informazioni e comportamenti

COLLANA | 4
Report
strategie
d'impresa





A Cura del
Centro Studi
Imprese Territorio
di Artser

Direttore:
Mauro Colombo

Coordinatore
e autore della guida:
Antonio Belloni

Aprile 2023
Copyright © 2022 Caf Artser
Ogni riproduzione è riservata
www.asarva.org

sommario

Ridurre le incertezze	04
Cogliere nuovi problemi ed opportunità ...	05
Affrontare i vecchi errori	07
Cosa vuole e cosa dice il cliente	10
Obiettivi e vantaggi dell'ascolto efficace ...	13
Migliorare pratiche e soluzioni	15
Tre esempi.....	18
Schema pratico	20
Fonti	22



ridurre le incertezze

Cosa sono i clienti?
**L'argomento di cui
si parla nelle imprese
migliori**

L'aumento della concorrenza e la crescente velocità di realizzazione di prodotti e servizi, la maggior varietà dell'offerta e la possibilità di raggiungerli ovunque e in ogni momento, fanno dei clienti l'ossessione di ogni impresa.

Ma le domande che li riguardano sono sempre le stesse. Firmerà il contratto? Apprezza davvero il nostro servizio? Cosa dice del nuovo prodotto? Rinnoverà gli ordini anche questo mese? A breve mi chiederà uno sconto?

Chi fa impresa le conosce bene, così come il brivido del non conoscere la risposta, perché ognuna rappresenta un'incognita capace di influenzare le scelte presenti e future. Ed ogni volta fa venire il groppo in gola.

Cosa pensa il cliente è quindi il Sa-

cro Graal di chi produce, chi distribuisce o chi realizza un prodotto o un servizio per persone di cui ancora non comprende le necessità e gli obiettivi, i pensieri e le idee, le opinioni e nemmeno le emozioni.

Il solo modo ad oggi disponibile per ridurre l'incertezza del non sapere cos'ha in testa un cliente è l'ascolto. Ed il **modo in cui oggi lo praticiamo sta cambiando** sotto il tiro incrociato di nuove abitudini e nuove tecnologie.

Per questo è indispensabile **sviluppare capacità e tecniche nuove**, dispiegando tutti gli strumenti a disposizione, **integrando** ciò che dicono **i dati e le parole**, con ciò che suggeriscono le **informazioni** ed anche i **comportamenti** umani.

Cosa resta invariato? L'obiettivo dell'ascolto: la costruzione di una

relazione forte e duratura, la conoscenza profonda ed utile ad anticipare future soluzioni a futuri problemi, nuovi prodotti e servizi a nuove necessità e scopi.

Ogni passo ed ogni parola, ogni numero di chi fa affari con noi lascia **una traccia preziosa del suo passaggio**. Possiamo coglierla per archivarla, studiarla, pesarla e farla nostra nel momento delle decisioni e delle proposte, ma anche della produzione.

Dalle conversazioni su WhatsApp al CRM, dalle mail ai click sul sito, dai commenti sui social ai dati di bilancio a quelli raccolti in una chiacchierata in fiera, tutto può essere utile a comporre una mappa sempre più precisa su cosa pensi il cliente.



cogliere nuovi problemi e opportunità

Grazie a nuove tecnologie e modalità di lavoro, l'ascolto è cambiato e destrutturato, ed è in corso di evoluzione per tempi e ritmi, modalità e spazi

Le nuove **tecnologie** e le nuove **modalità di lavoro** sono i fattori di cambiamento principali della relazione con i clienti. Influenzano concretamente i tempi e gli spazi in cui la costruiamo, così come i comportamenti e le consuetudini con cui la plasmiamo.

Lo fanno in modo vantaggioso, oppure svantaggioso, a seconda di come li utilizziamo e di quanto ci adeguiamo al nuovo perimetro che disegnano intorno a noi. Molto dipende dalla nostra attitudine a sfruttarli o a subirli.

Ma di cosa parliamo esattamente?

In un mondo ideale, vorremmo che i clienti si rivolgessero a noi attraverso i fatti: contattandoci, firmando un ordine, pagando con puntualità, chiamandoci solo per un altro ordine e così via...ripetendo queste azioni all'infinito.

Ma intorno alle azioni di base **contatto-produzione-vendita-pagamento** c'è un corollario di dati ed informazioni scambiate attraverso **parole, comportamenti, emotività** veicolati a loro volta attraverso vari strumenti di comunicazione.

E la relazione con il cliente è sempre stata più o meno così: costruita sulla base di poche azioni/decisioni, con in-

torno un gomitolo di comunicazioni più o meno frequenti e continue.

La relazione con il cliente era ed è ancora una lunga conversazione strutturata ma disordinata, fatta di telefonate, invio di cataloghi e ordini e lettere di carta, spedizione di fatture e consegna di merci, di pagamenti...tutto in un ciclo continuo.

Oggi subisce influenze differenti e interruzioni multiple e veloci, consentite da più strumenti, e **prende una forma nuova e strana**, esemplificabile in questi passaggi:

- » c'è un primo contatto su **LinkedIn** (o un altro social media utile al business);
- » cui segue una **mail** e probabilmente una **telefonata**;
- » seguita a sua volta dalla visita ad un **sito web** ed interrotta da uno scambio veloce di messaggi su **WhatsApp**;
- » seguiti a loro volta dall'invio di un catalogo via **mail in Pdf** o in un altro formato (può essere un **video**), poi interrotto da un **messaggio sul social media** precedentemente usato (ad es. la chat di LinkedIn);
- » cui segue l'ordine via **mail**, rispedito **firmato in Pdf** sempre via mail (in alcuni casi anche **cartaceo**), cui

seguono altri **messaggi su WhatsApp**;

- » probabilmente scambiati durante una **call su Teams** per accordarsi su alcuni dettagli tecnici del prodotto, cui segue un **sms** per confermare la ricezione della merce;
- » l'invio della **fattura via mail**, e la conferma di relativa ricezione e conseguente pagamento.

Tutto questo scambio di informazioni può avvenire anche **senza aver mai incontrato il cliente di persona** e può essere seguito da commenti del cliente sui social media, da apprezzamenti o riscontri negativi più o meno pubblici, più o meno silenziosi o strillati...a corredo della sua soddisfazione.

Questo mostra che oggi la **relazione con il cliente è più veloce e reattiva, ma anche più confusa e concitata** e meno ordinata e strutturata che in precedenza. Grazie a tecnologie e modalità di lavoro nuove, l'ascolto dato alle comunicazioni si evolve per tempi e ritmi, per modalità e spazi.

Per questo va controllato e gestito, e non può essere lasciato al caso o peggio all'inseguimento schizofrenico di tutte le comunicazioni che intercorrono tra noi ed il nostro velocissimo ed attivissimo interlocutore. Ciò ha in partico-

continua... cogliere nuovi problemi ed opportunità

lare **due conseguenze** sulla relazione da costruire:

1. La tecnologia dà l'opportunità di essere veloci, ma crea un **senso di urgenza** confusa: tutto è importante e la priorità è rispondere subito a qualsiasi sollecitazione e comunicazione;
2. L'aumento del numero di strumenti e modalità per raggiungere il cliente facilitano il nostro accesso, ma ci mettono in competizione con altri fornitori, in una guerra che ha **come premio la sua attenzione**.

Velocità e urgenza, attenzione e confusione sono quindi il prezzo da pagare per avere molti più punti di contatto, ma ostacoli nuovi alla capacità di ascolto da sviluppare nel tempo.

I cambiamenti conseguenti ai lockdown del Covid19 e la riduzione degli incontri fisici, le App ed i nuovi punti di connessione digitali che favoriscono la conversazione da remoto, sono quindi elementi di favore ma anche d'ostacolo.

Producono **interruzioni e sovrapposizioni, distrazioni e disattenzioni** fisiologiche, che possono indebolire le nostre abilità di ascolto e interazione; comportano superiori costi di connessione con il cliente, ed investimenti emotivi elevati in termini di stress e perdita o mancanza di concentrazione.

E soprattutto, grazie all'utilizzo di strumenti digitali, aumentano quelle che abbiamo chiamato **tracce di passaggio**. Migliorare l'ascolto significa cogliere l'opportunità per seguirle, raccogliere ed analizzarle per renderle utili.

affrontare i vecchi errori



Bisogna passare
l'80% del tempo
in silenzio,
e possibilmente
usare
il 20% in cui
parliamo,
per fare domande

Secondo Massimo Milletti, uno dei più importanti cacciatori di teste in Italia, ai protagonisti del capitalismo italiano manca una virtù che qualifichi meglio la leadership – la capacità di ascolto – e «non tutti sono pronti a farlo perché sono troppo presi dagli obiettivi sfidanti che si sono dati».

Oltre ai nuovi ostacoli emergenti tra noi e l'ascolto, ci sono infatti **errori vecchi, cattive abitudini consolidate nel tempo** ed una scarsa considerazione per questa pratica – meglio dire abilità – quasi sempre sottovalutata.

Alcuni di questi errori sono banali e molto ben visibili, ed altri sono più sofisticati e impercettibili. Ma entrambi i gruppi sono accarezzati da una superficialità comune: li vediamo, ma non li correggiamo.

E finché la nostra osservazione non si trasforma in azioni, l'ascolto non diventa una pratica. Perché **i risultati si misurano nei comportamenti**: fintanto che i comportamenti non cambiano, i risultati non arrivano.

Proviamo quindi ad elencare alcuni di questi errori ed abitudini, per coglierli più facilmente, correggerli e migliorare.

Parlare

Se si vuole migliorare l'ascolto, **l'errore più comune da commettere è parlare invece di ascoltare.**

Secondo Bernard Ferrari – autore di un'ottima guida all'ascolto manageriale – la regola di ascolto è 80/20: bisogna passare l'80% del tempo in silenzio, e possibilmente usare il 20% in cui parliamo, per fare domande.

Possiamo benissimo calare questa regola sull'impresa ed osservare che **oggi l'80% delle sue energie è impiegato per comunicare e solo il 20% o meno è destinato alla ricerca di informazioni utili** su mercato e concorrenti, e sui segnali che questi ci mandano.

Prodotto/servizio

Quando le capacità di ascolto sono date per scontate si sceglie di impegnarsi per spiegare meglio il prodotto, per promuoverlo di più. L'errore diffuso, soprattutto tra le figure di vendita, ma anche tra chi fa impresa, è infatti parlare sempre e solo **di sé, del proprio prodotto e del proprio servizio.**

Facciamo un esempio del discorso più comune di chi realizza un servizio o un prodotto:

NOI

(soggetto)

FACCIAMO QUESTO

(verbo e complemento oggetto)

PER TE

(complemento di vantaggio, quasi sempre seguito dalla perifrasi “molto bene e ad un ottimo prezzo...”)

Purtroppo, il discorso ideale per iniziare un buon ascolto non è “noi facciamo un bellissimo prodotto per te”, ma:

**“spiegami
il tuo problema
così capisco
se posso
aiutarti
a risolverlo”**

Solo così la grammatica ed il lessico della conversazione che prende forma tra noi consegnano il ruolo di soggetto/protagonista al nostro interlocutore.

Il tempo dedicato al cliente non è mai un tempo extra

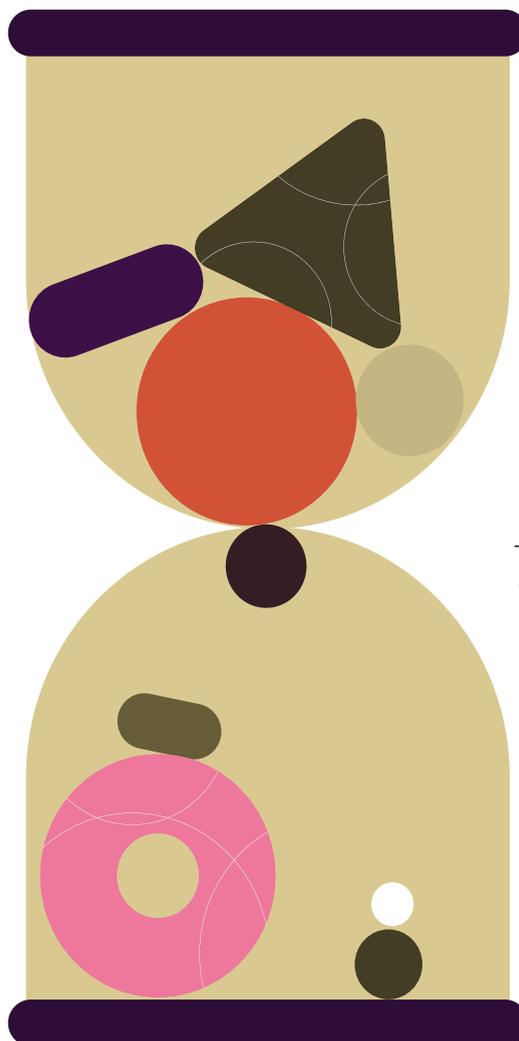
Tempo extra

Un'idea molto diffusa di orientamento efficace o buon ascolto del cliente è quella di **dedicargli semplicemente la risorsa del tempo**. Ed è sbagliata, perché il tempo è utile ma non sufficiente, e perché si finisce per considerarla un extra, una tolleranza regalata o una coccola molto costosa.

Questa interpretazione porta poi a dimenticare che quello con il cliente è un rapporto lungo a cui bisogna dare tempo: **dobbiamo ogni volta puntare ad una relazione forte e duratura, impostata su una continua conversazione, certamente fatta di pause ed accelerazioni, ma sicuramente lunga**.

Distrazioni

Da sempre qualsiasi distrazione crea una distanza tra noi e il nostro interlocutore. Può essere dentro e fuori da noi, ed è **un'abitudine diffusa da ben prima che lo smartphone appoggiato sul tavolo ne diventasse il simbolo assoluto**, capace di portarci altrove, mentre dovremmo essere solo e semplicemente lì, con chi ci parla.



Dimenticare

«Una donna puoi tradirla ma non dimenticarla» cantava Mina, ed è proprio una delle cattive abitudini che abbiamo con clienti ed imprese che cercano di comunicare ogni giorno con noi.

Nella maggior parte delle occasioni, infatti, i clienti hanno già tentato di dirci di cosa hanno bisogno, e noi non abbiamo ascoltato abbastanza, oppure ci siamo dimenticati di prestar loro attenzione o di comprendere a pieno cosa ci hanno detto o scritto.

Telefonate senza risposta, e-mail e lettere abbandonate, messaggi ignorati ed anche commenti ai post sui social completamente inosservati: quante volte dimentichiamo che i nostri interlocutori ci stanno dicendo qualcosa?

Esclusione o selezione

Tra gli errori invece più sofisticati c'è l'ascolto selettivo/esclusivo, che ci porta a **ridurre il numero delle informazioni che osserviamo o ascoltiamo**: sono troppe, quindi scegliamo di vedere solo quelle a noi favorevoli o sfavorevoli.

Telefonate
senza risposta,
e-mail e lettere
abbandonate,
messaggi ignorati
e commenti ai
post sui social
inosservati:
quante volte
dimentichiamo
che i nostri
interlocutori ci
stanno dicendo
qualcosa?

Ne escludiamo alcune per privilegiare quelle che ci paiono più utili o più concrete, come possono sembrarci i dati ed i numeri, gli ordini e le fatture, che sono certo importanti, ma sono solo una parte di ciò che ci dice il cliente.

Generalizzazione

Un errore cognitivo che applichiamo all'ascolto è anche la generalizzazione, ovvero la tendenza a prendere un singolo evento o un dato o un'informazione per estenderli ad altre situazioni, contesti e condizioni.

“Questa volta non mi ha risposto. Significa che non rinnoverà il contratto” è una frase che ben esemplifica questo errore, che ci porta a **prendere una parte per valutare il tutto**. Ma da una semplice o mancata telefonata non si riassume una relazione consolidata.

Distorsione

Un cattivo ascolto può portare anche ad interpretare erroneamente un'informazione, travisando il giudizio su altri elementi. “Hai visto che il Ceo ha cambiato auto?! Significa che le cose funzionano!” è una conclusione tratta da due cose che non hanno alcuna connessione razionale.

In ogni impresa c'è
un deficit
di ascolto:
un pacchetto di dati
e comportamenti
parole
ed informazioni
non catturate
e valutate

Superficialità e passività

In ogni impresa ed organizzazione o persona che lavora c'è un deficit di ascolto: è il pacchetto di dati e comportamenti, di parole ed informazioni che non vengono catturate e valutate.

Nel complesso, tutti gli errori elencati finora possono essere figli di una costosissima manifestazione di superficialità e disinteresse per ciò che è importante per il nostro cliente, e possono essere riassunti col termine **ascolto passivo**.

Un ascolto meno deficitario e passivo porta invece sul terreno dell'**ascolto profondo**, della distinzione tra cosa dice e non dice il cliente, pensa e non pensa, e soprattutto cosa vuole e sulla base di quali necessità, obiettivi e desideri.

Nascosti tra i numeri
Crm o del bilancio,
tra le parole ed i
comportamenti ci sono
anche gli obiettivi
non dichiarati

cosa vuole e cosa dice il cliente

Prima di sforzarci per comprendere cosa voglia e dica il cliente e se ci sia mai uno spazio di non-detto tra i due, è decisivo comprendere i motivi per cui abbia scelto di parlare con noi ed affidarci parte della sua esperienza di vita di consumo o d'impresa.

Perché parla con noi?

Quali sono le ragioni per cui il cliente, ma anche un qualsiasi interlocutore ha deciso di parlare con noi e di cercare il nostro ascolto? Proviamo a riassumerne quattro:

- » **Per FARCI SAPERE:** senza aspettarsi giudizi, vuole semplicemente che sappiamo qualcosa, e comunica con noi per assicurarsi che il suo messaggio arrivi chiaramente.
- » **Per AVERE CONFERME E COMMENTI:** in questo caso ricerca un nostro parere, ci chiede se una scelta abbia senso, pretende da noi una valutazione o uno specifico riscontro su qualcosa che deve fare.
- » **Per DECIDERE:** si sta avvicinando ad una scelta e vuole decidere con noi. Ci chiede "ora cosa faccio?" oppure ci dice "decidiamo insieme cosa fare".
- » **Per AVERE SUPPORTO:** ha già scelto, o è in un momento difficile da affrontare in solitudine, e ci chie-

de una spalla, un incoraggiamento o la condivisione di preoccupazioni e rischi. Non gli serve il nostro intervento, cerca solo un "andrà tutto bene".

Un cliente vuole dunque essere ascoltato perché ha un problema, magari non causato da noi, o una richiesta particolare, o perché vuole lamentarsi di un errore o spiegare meglio di cosa ha bisogno. Ma potrebbe anche evitare di dircelo o addirittura di contattarci. E per quale motivo?

Perché non parla con noi?

Può accadere, anzi accade spesso, che invece l'interlocutore non parli con noi. Ed anche qui ci sono ragioni basiliche e molto pratiche come queste:

- » non gli interessa il prodotto/servizio;
- » non ha tempo, comunichiamo nei momenti sbagliati;
- » non lo facciamo parlare.

E ragioni più complesse e meno scontate. Per cui può infatti succedere che:

- » non gli diamo tempo sufficiente per arrivare a comunicarci le informazioni davvero importanti: **non sappiamo aspettare** il suo tempo interiore;
- » gli risultiamo "semplicemente" simpatici, ovvero **non siamo empatici** e non ci importa davvero della sua attività o necessità;
- » **non ci considera competenti** o

credibili o interessanti;

- » il nostro marchio o la nostra impresa **non comunica qualità o affidabilità**.

Obiettivi dichiarati

Il cliente ha sempre obiettivi funzionali, quelli dichiarati. Sono solitamente di immediata comprensione e misurabili con numeri e risultati, dati e date, e si traducono in quantità e particolari specifici.

Si tratta di **obiettivi funzionali** perché ci dicono cosa gli serve in quel momento per far funzionare la sua attività o raggiungere le sue ultime finalità. Sono quasi sempre obiettivi materiali come questi:

- » quantità totali, tempi e date di consegna;
- » caratteristiche tecniche, performance, durevolezza, obsolescenza di prodotto;
- » costi, sconti, pagamenti.

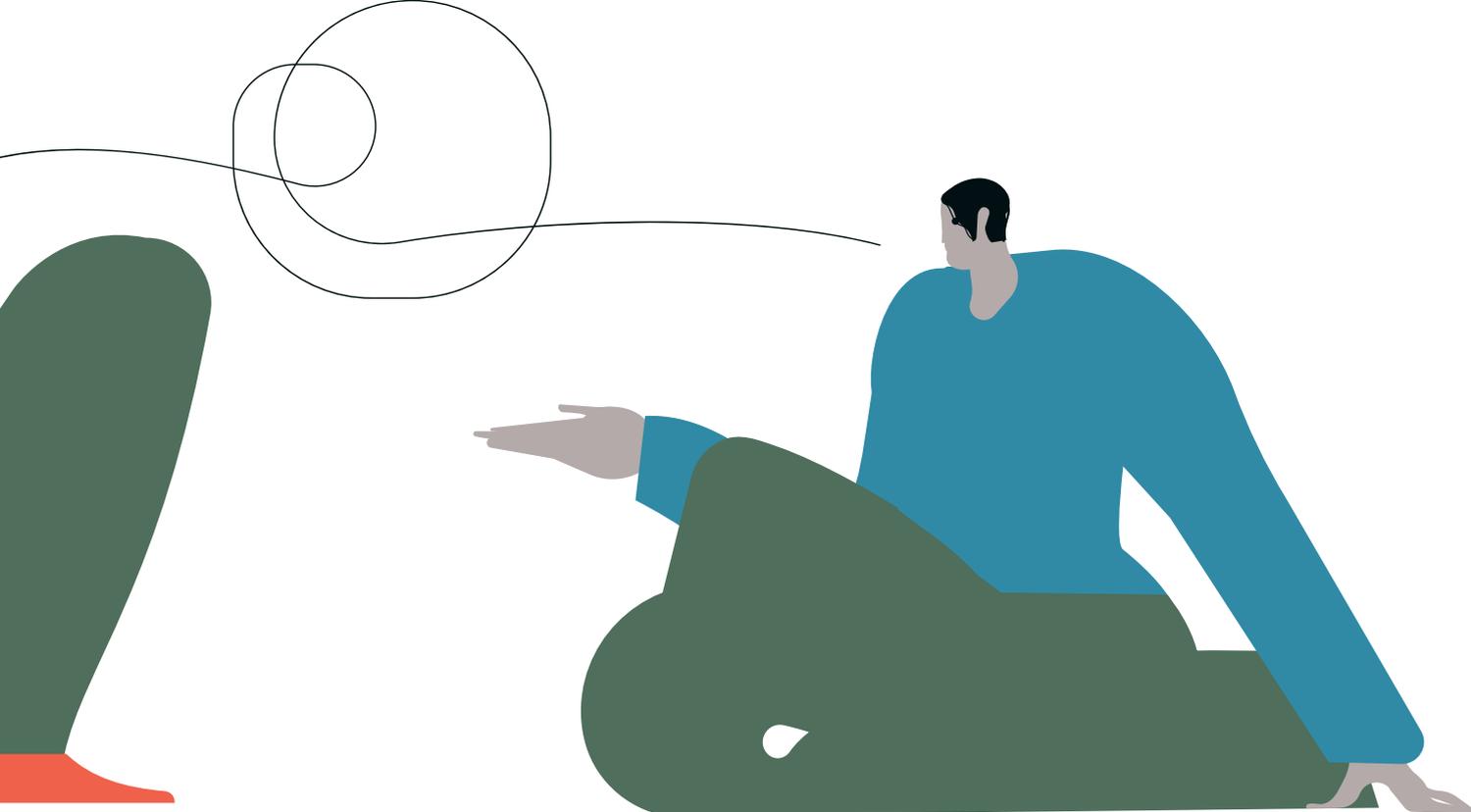
Tra gli obiettivi funzionali ci sono anche quelli immateriali che riguardano:

- » velocità e tempi (ritardi e puntualità);
- » efficienza ed efficacia (roture, e riparazioni);
- » convenienza economica, assistenza e servizi.

Obiettivi non dichiarati

Nascosti tra i numeri di un Crm o del bilancio, tra le parole, le informazio-





ni ed i comportamenti ci sono anche gli obiettivi non dichiarati, che spesso sono anche obiettivi intangibili.

Cosa interessa al cliente oltre al prodotto ed al servizio che offriamo?

Questi obiettivi – possiamo parlare di **aspettative** – rispondono a domande come queste:

- » cosa significa per il cliente fornirsi da noi/lavorare con noi?
- » cosa rappresenta la nostra impresa per lui/lei?
- » cosa comunica al mondo esterno (i suoi clienti, fornitori, collaboratori) l'acquisto del nostro prodotto?

Ascoltarli significa **comprendere cosa cerchi davvero in noi**, e catturare elementi che possono essere racchiusi nel concetto del prodotto – come l'affidabilità o la qualità – e non materialmente esprimibili dalla sua fisicità.

La retorica del non-detto

In questo insieme di comunicazioni passano anche informazioni involontarie o difficili da ammettere o da chiarire e specificare.

In superficie, la nostra relazione è tenuta i piedi da parole, richieste, commenti, così come da lamentele, suggerimenti, ma in profondità – in uno spazio

più intimo – nasconde prospettive e preoccupazioni.

Riguardano lo stato di salute vero della sua attività d'impresa, i rapporti interni ed esterni personali con le figure chiave della **gestione operativa** (management e collaboratori) o della **proprietà** (soci e investitori) e della **liquidità** (banche e finanziatori).

Occhi attenti ed orecchie tese ci consentono di captare i segnali che dà in relazione a questi elementi – compresi quelli emotivi – ed aiutano a dare un peso anche a ciò che non viene detto ed è tra le righe degli argomenti della nostra conversazione abituale.

Ognuno di questi fattori può essere intercettato in questi contesti:

- » dalle parole utilizzate con più frequenza;
- » dai comportamenti manifestati in situazioni di normalità,
- » ma anche e soprattutto da ciò che emerge in momenti eccezionali e di discontinuità, come una crisi interna, un calo di fatturato, uno scontro con colleghi o fornitori.

Informazioni emotive

Come in un film noir in cui il protagonista ha l'obiettivo evidente di incastrare il colpevole, o di catturare i cattivi, anche il cliente ha un obiettivo concreto da raggiungere, da noi ben compren-

sibile, come:

- » fatturare di più o fare i numeri sufficienti a sistemare il bilancio;
- » risparmiare durante un semestre o ripagare entro la fine del biennio i suoi impegni finanziari;
- » passare l'impresa al figlio senza dolori o aprire il capitale ad un socio esterno;
- » sviluppare un prodotto con specifiche nuove e migliori.

Si tratta di **obiettivi visibili**, se lo lasciamo parlare. Sono necessità chiare (mi serve X per ottenere Y) e possiamo anche riconoscerle triangolando le informazioni che abbiamo raccolto noi, con quelle raccolte da chi lavora con noi e parla con loro...

Per gli obiettivi non dichiarati e i non-detti **abbiamo però bisogno di un investimento in più nelle nostre capacità di ascolto**. Solo con un ascolto profondo possiamo vedere ciò che non è immediatamente visibile, e che spesso l'imprenditore/cliente non dice nemmeno a sé stesso.

E può essere legato ad elementi come questi:

- » autorealizzazione e/o assicurazione;
- » ambizione e/o riconoscimento;
- » ...ma anche a difetti congeniti e debolezze e timidezze;
- » paure e preoccupazioni;

continua... cosa vuole e cosa dice il cliente



» oppure rimorsi e insicurezze.

Sono **informazioni di tipo emotivo sempre connesse a fattori psicologici**. E sono decisive perché responsabili del raggiungimento degli altri obiettivi, quelli dichiarati e visibili.

Ad esempio, può infatti capitare che un cliente:

- » non assuma un nuovo responsabile commerciale perché quella figura al momento è ricoperta da un amico;
- » non si fidi ad affidare un'area al figlio perché teme non sia in grado di prenderne la responsabilità;
- » non chiuda una determinata linea di prodotti – anche se non creano margini – perché li aveva progettati suo padre;
- » non si faccia affiancare da un direttore generale per paura di essere sminuito agli occhi dei dipendenti;
- » non possa licenziare la responsabile dello show room – nonostante non porti buoni risultati – perché il marito gli ha procurato buoni affari.

Le variabili emotive sono dunque infinite, tante quanti sono i tipi umani – i singoli o le famiglie o le comunità – che vivono il mondo delle imprese.

L'obiettivo di un ascolto efficace è la costruzione di una solida relazione, umana e professionale, basata sulla fiducia



obiettivi e vantaggi dell'ascolto efficace

Nel mondo del lavoro e dell'impresa, ma non solo, lo sviluppo di queste capacità è raro e sottovalutato. Poche persone vi investono energie e denaro convinte di trarne vantaggi consistenti o di raggiungere obiettivi proficui.

Di solito, di fronte alla necessità di potenziarlo, o nel momento in cui si capisce che va migliorato, l'ascolto è **generalmente affrontato in tre modi**:

- » si spingono le persone semplicemente a “dedicare più tempo ai clienti”, come se il tempo compensasse il deficit di ascolto e la carenza di capacità di ascolto...;
- » ci si muove con finalità commerciali, potenziando “solo” il cosiddetto ascolto commerciale, quello orientato puramente alla vendita;
- » si ascoltano “solo” i numeri visibili (Crm, bilancio, contatti) ma non quelli interni e spuri, legati a commenti scritti o verbali, a riscontri e lamentele, a richieste inevase o particolari...

Integrare invece l'ascolto delle metriche di prodotto e di servizio con quelle umane intangibili è una strategia efficace, ed ha come **obiettivo la costruzione di una solida relazione uma-**

na e professionale, basata sulla fiducia.

Elaborare informazioni su di noi

Se si decide di uscire dalla logica lead/contatto - contratto/ordine - consegna/pagamento/fattura, tra le parole dei clienti (anche e soprattutto quelle espresse sul web e sui social media professionali) si trovano gusti e preferenze, valutazioni e richieste di modifiche in grado di darci **informazioni preziose sulla nostra gestione produttiva o operativa.**

La **comprensione di suggerimenti e stimoli** può portarci ad elaborare informazioni su di noi e consentirci di:

- » intervenire in tempo reale su errori produttivi, distributivi, commerciali, di comunicazione;
- » risparmiare tempo e denaro;
- » valorizzare persone particolarmente apprezzate e considerate utili, o viceversa.

Utilizzare informazioni sui clienti

Secondo Bernard Ferrari, autore di “The executive's guide to better listening”, ascoltare bene – l'attività ordi-

Il nostro tempo dedicato al cliente è un investimento per raccogliere informazioni utili non solo nel presente, ma quando le restituiranno in forma di un nuovo prodotto o un nuovo servizio, un'innovazione, una consulenza, o un opportuno consiglio

nata di approfondire le informazioni e confrontarle con quelle raccolte da altri per aumentarne qualità e quantità – è la chiave per costruire una base di conoscenza che generi fresche intuizioni e idee.

L'ascolto è infatti alla base di ogni raccolta ed utilizzo efficace di informazioni e dati su ogni cliente. Ed è un **aiuto decisivo per la comprensione del cliente** stesso, e la costruzione di un rapporto di fiducia che ci porti a:

- » essere presenti nel momento giusto, quando serve;
- » influenzare le sue scelte più importanti;
- » acquisire credibilità e far percepire la nostra competenza.

Puntare al lungo periodo

L'ascolto profondo ed efficace non è lo strumento giusto se vogliamo tornare a casa con un contratto, magari estorto con simpatia; se puntiamo a vendere qualcosa in cambio di un favore, e poi sparire; se scegliamo di vendere solo con l'arma del prezzo (scontato).

In questi casi l'ascolto non serve. Mentre è **utilissimo se puntiamo al lungo periodo**, e vogliamo costruire un

continua... obiettivi e vantaggi dell'ascolto efficace

«Ascoltare bene – l'attività ordinata di approfondire le informazioni e confrontarle con quelle raccolte da altri per aumentarne qualità e quantità – è la chiave per costruire una base di conoscenza che generi fresche intuizioni e idee»

rapporto robusto, sincero e trasparente.

Anticipare problemi e innovazioni

Quando puntiamo al consolidamento della relazione con l'interlocutore siamo spinti in avanti e **motivati dalla volontà di risolvere i suoi problemi**, quelli connessi e risolvibili con il nostro prodotto/servizio, e non solo.

Questo **approccio risolutivo** trasforma il nostro tempo dedicatogli in un investimento per raccogliere informazioni utili anche non nell'immediato presente, ma quando gliele restituiamo sotto forma di un nuovo prodotto o un nuovo servizio, un'innovazione, una consulenza, o semplicemente di un opportuno consiglio.



migliorare pratiche e soluzioni

L'empatia e la volontà di comprenderlo sbloccheranno la comunicazione di quelle informazioni che potrebbero essere dette e di solito non lo sono



Perché proprio oggi bisogna ascoltare meglio?

Gli elementi che oggi influenzano i rapporti con i clienti sono tantissimi, e stanno modificando le loro aspettative, aumentandole, le nostre modalità di accesso a loro, moltiplicandole, ed i tempi di reazione, riducendoli.

Ora è più difficile:

- » arrivare a conversazioni profonde, foriere di informazioni rilevanti;
- » farsi spazio tra le comunicazioni della concorrenza;
- » tollerare la pressione informativa crescente, ed abbattere le consuete barriere psicologiche tra noi e gli altri.

Cosa ascoltare

Oggi la tecnologia ci corre incontro, e consente di migliorare l'ascolto tradizionale del cliente, quello "hard", attraverso la raccolta e la valutazione di dati e di numeri, l'analisi dei Crm, la realizzazione di ricerche di mercato, l'estrazione da database interni o esterni.

L'ascolto "soft" ci porta a misurare le parole ed i comportamenti per valutare il sentimento del cliente, e può av-

venire dal vivo, ma anche pesando le comunicazioni sul web (cosa pubblica sui social media, che pubblicità fa, quali argomenti sceglie...).

L'integrazione di questi elementi dà una percezione dinamica dei cambiamenti a cui punta, e della sua situazione; osservabile dall'esterno, prima della nostra interazione, oppure dall'interno, dopo aver ricevuto i nostri stimoli (telefonate, mail, invio cataloghi, prototipi...).

L'obiettivo è **cercare informazioni rilevanti** per noi, anche se, e soprattutto se sono rilevanti per il cliente.

Dove ascoltare

Da un ascolto del cliente sul **web** – dal suo comportamento e dalle sue scelte – possiamo capire:

- » a quali mercati è interessato (se ad es. ha postato una foto alla Fiera di Stoccarda);
- » su quali prodotti sta puntando (se ad es. sta sponsorizzando un nuovo macchinario).

Da un ascolto dal **vivo**, possiamo invece pesare:

- » le parole che usa (positive, negative, ...);

continua... migliorare pratiche e soluzioni

» i comportamenti, l'umore e le espressioni.

Sui social media, per esempio, si possono trovare entrambi i **pacchetti di informazioni – corporei, verbali, personali e della sua organizzazione** – osservando i profili della sua impresa e quelli personali, quelli dei suoi dipendenti e quelli invece relativi ai suoi eventi o iniziative importanti.

Sviluppare empatia

L'apertura informativa del cliente – parlare con noi con fiducia e trasparenza – però avviene solo se facciamo un investimento emotivo e sviluppiamo una sensibilità ed un interesse sincero e leale verso di lui.

La verità sui pensieri che guidano le sue scelte più importanti – il “cosa mi sta dicendo davvero” – è il massimo punto di arrivo per un **ascolto vero, impostato sull'empatia**. Che non corrisponde alla simpatia del farsi raccontare cosa stia vivendo, ma alla dimostrazione che capiamo cosa provi.

La capacità di metterci nei suoi panni, la volontà sincera di comprenderlo **sbloccano la comunicazione di quelle in-**

formazioni che potrebbero essere dette e di solito non lo sono.

Far percepire competenza

Ogni volta che il cliente decide di aprirsi con noi, lo fa anche per la nostra empatia ma, se non percepisce la nostra competenza professionale non ci affiderà mai la soluzione dei suoi problemi.

Per questo la **nostra conoscenza** del mercato – il suo – del settore, della concorrenza, contribuisce a far percepire la nostra competenza, elemento indispensabile quando saremo noi a dover essere ascoltati, e guidare le sue scelte.

Fare le domande giuste

Il primo modo per far percepire la nostra competenza ed esperienza è fare le domande giuste. Che normalmente partono dall'indagine sui **problemi, gli obiettivi e la situazione dell'interlocutore**, e poi si dirigono con delicatezza lungo le strade che sta prendendo e le soluzioni che sta adottando.

Facendo un'ulteriore domanda, quando la prima risposta che ci viene data è complessa, ed interpretando cosa c'è dietro alle parole, impariamo a coltivare la capacità di porre domande, superare

Se non percepisce
la nostra
competenza
professionale
non ci affiderà mai
la soluzione
dei suoi problemi

l'argomento in superficie per concentrarci su quello in profondità.

Coltivare le domande giuste **ci farà diventare una fonte di sapere** per il nostro interlocutore: presupposto ideale per chi vuol essere chiamato nel momento del bisogno o di una scelta importante.

Prima – Dopo – Durante

La possibilità di raccogliere dati ed ascoltare il cliente in tempo reale sta ristabilendo i tempi e ritmi di ascolto. Era infatti abitudine praticare l'ascolto **prima e dopo**:

- » la produzione (test di prototipi e campioni);
- » la vendita (focus group e ricerche di mercato, valutazioni di apprezzamento);
- » la commercializzazione (scelta di prezzi, posizionamento, quantità).

Oltre a questi due momenti di ascolto preziosi, oggi le tecnologie aggiungono valore al “durante”: **il presente è diventato il tempo nuovo dell'ascolto**.

L'attesa si riduce e si può superare dialogando in ogni momento e reagendo in ogni istante, e ciò modifica l'analisi dei

In alcune imprese
si ha la buona
abitudine
di far lavorare per
un giorno al call
center o al bancone
ogni nuovo o nuova
arrivata, impiegato
ed amministratore
delegato

punti di contatto, dell'**esperienza di acquisto** ed utilizzo, del **viaggio** che il cliente compie con noi (touch point, customer experience e customer journey).

Abilità e pratica

La buona pratica di ascolto comincia **eliminando l'inerzia e la sordità, e procede con la volontà e l'allenamento di sentirsi** anche quando non è strettamente necessario (possiamo dire "tenere viva la relazione").

È un percorso di interazioni continue, di stop and go, di "chiedi se non hai capito", ma anche di "impara se non conosci", costruito con:

- » vivida **dimostrazione di interesse;**
- » **apertura mentale** finalizzata ad accettare opinioni diverse;
- » **pazienza** da usare fino alla fine del suo discorso;
- » e maturità emotiva condita da **neutralità**.

Chi (deve) ascoltare

Chi parla con i clienti, dentro la mia impresa? Le persone con cui parlano, sono le stesse che devono ascoltarli?

Sono domande semplici solo in apparenza. E sappiamo che talvolta parlare

col cliente può essere considerato una concessione rara, oppure un compito ingrato.

Dipende dalla considerazione che abbiamo dei clienti e di chi lavora con noi. In alcune imprese, per esempio, si ha **la buona abitudine di far lavorare per un giorno al call center o al bancone** – filo diretto coi clienti – ogni nuovo o nuova arrivata, impiegato ed amministratore delegato.

Tutti devono saper ascoltare con sagacia e tolleranza, non solo chi si occupa di vendita, e capire che **ogni interlocutore custodisce informazioni potenzialmente rilevanti** per noi e la nostra impresa. Ad ogni livello.

I preziosissimi superuser

Per questo è importante **incoraggiare tutti a dotarsi della capacità di fiutare**, tra i contatti interni a un'impresa cliente, quelli davvero importanti perché hanno informazioni decisive e capacità di valutazione, oppure coloro che sono investiti dal potere di decisione.

Arrivare ad un **ascolto strategico**, infatti, non significa solo sapere quali informazioni cercare e reputare rilevanti,

ma soprattutto sapere con chi parlare e dove guardare per trovarle o farle emergere spontaneamente. **Significa facilitare il nostro accesso alle decisioni.**

Nascosti da qualche parte, inoltre, ci sono anche i cosiddetti **superusers**, quegli utilizzatori abituali e quasi professionali dei nostri prodotti o servizi, in grado di valutarli, analizzarli, e testarli evidenziandone problemi e potenziali sviluppi innovativi.

Hai parlato col cliente?

Riunione in una piccola impresa metalmeccanica.

«Purtroppo il nuovo prodotto non ha destato nessun interesse: le vendite dicono che nessuno ha firmato un contratto, anche se è stato inserito in tutti i cataloghi».

«E quale ragione hanno dato i clienti?»
chiede il titolare all'ingegnere.

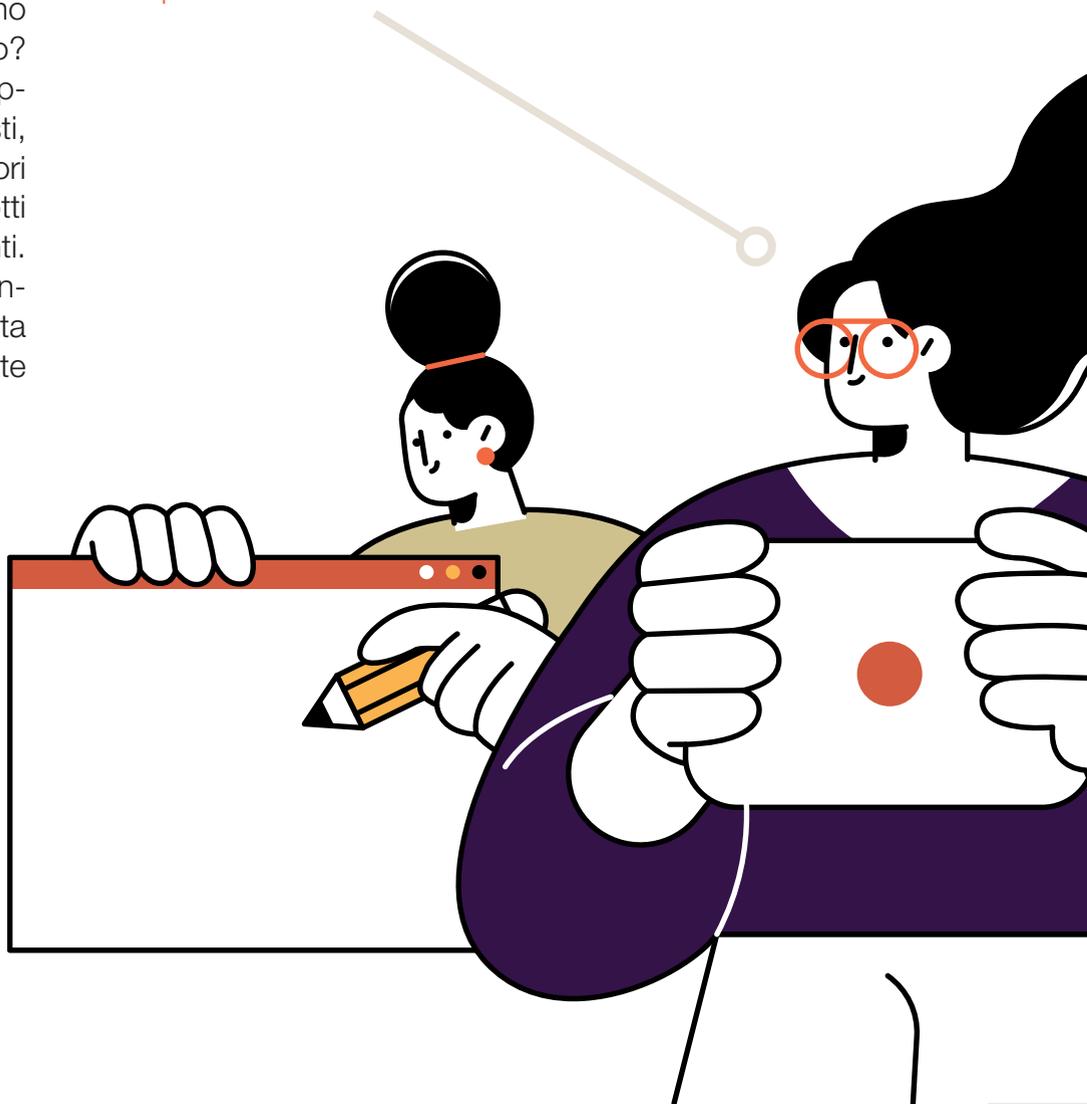
«I clienti? In che senso? Nessuno ne ha parlato ai clienti».

L'ascolto è spesso dato per scontato, mentre è proficuo solo se praticato in modo consapevole e con obiettivi precisi, come la valutazione di un prodotto nuovo.

Tre esempi

Quali sono le persone che nel mondo del lavoro sviluppano le migliori capacità di ascolto? Possiamo dividerle in due gruppi: ad es. medici, commercialisti, psicologi...e quegli imprenditori che realizzano i propri prodotti e servizi al fianco dei loro clienti. Entrambi sono vicini al loro interlocutore per tutta la durata del rapporto, e fanno del cliente il loro argomento abituale.

Ma non sempre va così...



due

Cosa fa il cliente con il nostro prodotto?

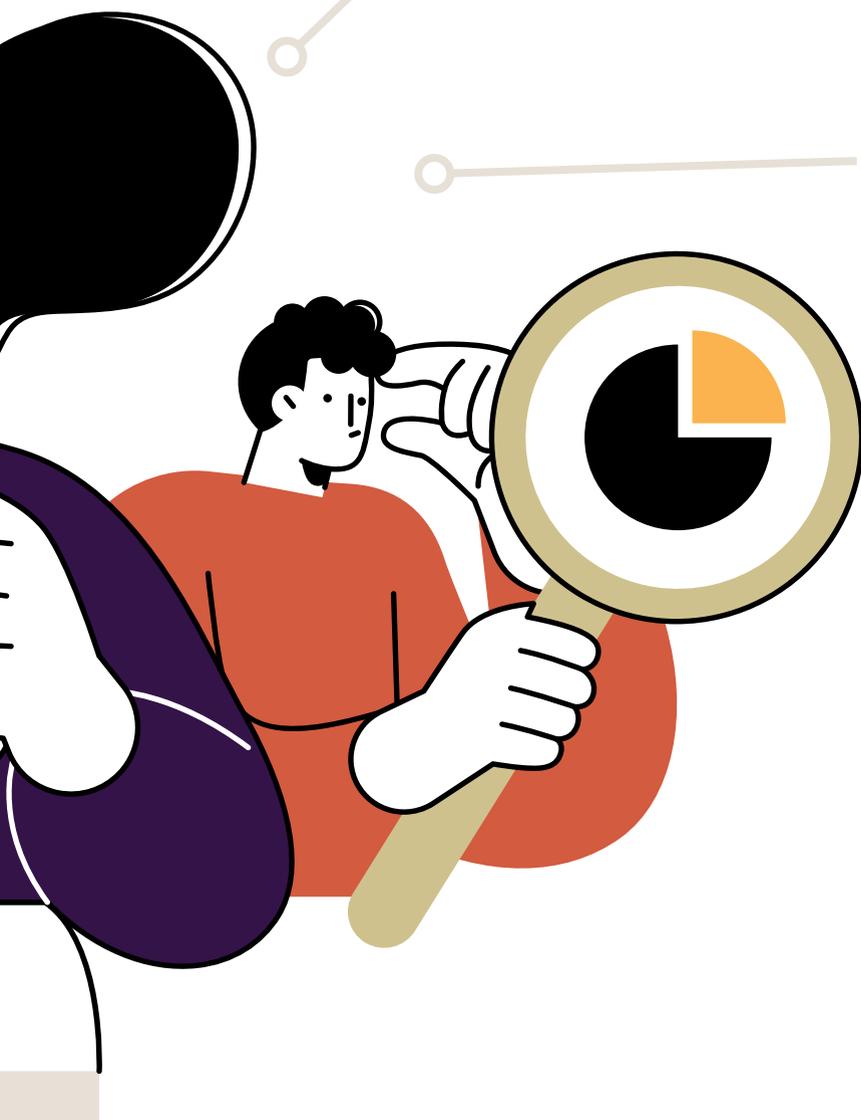
Un direttore commerciale in visita nella sede estera della sua catena retail, scopre che il prodotto con risultati di vendita più elevati è il pesto prodotto in Italia.

«Dov'è?» *chiede.*

Passa un'ora tra gli scaffali senza trovarlo, finché il direttore del centro commerciale non lo accompagna nel reparto breakfast. «È qui» *dice.*

In quel paese usano spalmarlo sulle fette biscottate.

Non ascoltare il cliente può costare errori, e qualche volta preclude opportunità impensabili.



tre

Cosa dice davvero?

«Applicate un bello sconto a tutti tranne che a me» *dice il cliente al responsabile vendite dell'impresa tessile, che non sa se rispondere*

«Mi dispiace, è la nostra politica aziendale» oppure «non è possibile, sono sicuro che almeno un altro a cui non lo applichiamo deve pur esserci».

Eppure, cercando di comprendere cosa dice davvero, capirebbe che in superficie sta dicendo «anche io voglio lo sconto».

Ma in profondità sta pensando «cos'ho di diverso dagli altri?».

Ed è questa la domanda percepita con un ascolto attivo.

schema

PARLARE SENZA
ASCOLTARE O
PARLARE DI SÉ, DEL
PRODOTTO/SERVIZIO

—
CONSIDERARLO
TEMPO EXTRA
ED ELIMINARE
DISTRAZIONI E
DIMENTICANZE

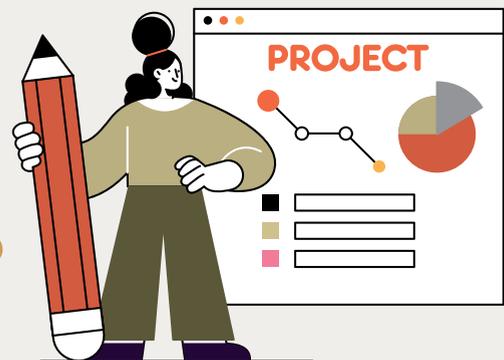
—
EVITARE ESCLUSIONE
O SELEZIONE/
GENERALIZZAZIONE/
DISTORSIONE/
SUPERFICIALITÀ/
PASSIVITÀ



**Affrontare
gli errori**

—
INFORMAZIONI
SU DI NOI E SUI CLIENTI

—
PUNTARE AL LUNGO
PERIODO
ED ANTICIPARE



**Obiettivi
e vantaggi
dell'ascolto
efficace**

pratico

per l'ascolto del cliente



**Cosa vuole
e cosa dice
il cliente**



**Migliorare
pratiche
e soluzioni**

PERCHÉ PARLA/NON
PARLA CON NOI?

—
QUALI OBIETTIVI
DICHIARATI
NON DICHIARATI

—
NON-DETTI
ED INFORMAZIONI
EMOTIVE

COSA/DOVE/CHI
ASCOLTARE

—
SVILUPPARE EMPATIA

—
FAR PERCEPIRE
COMPETENZA

—
FARE LE DOMANDE
GIUSTE

—
PRIMA – DOPO –
DURANTE

—
ABILITÀ E PRATICA

—
SUPERUSERS

Fonti

8 Customer Service Strategies You Can Steal from Amazon

Anthony Smith: come diventare bravo ad ascoltare

Are you really listening to what your customers are saying?

Ascoltare i clienti – l'approccio giusto per mil business che funziona

Ascoltare il cliente

Broaden Your Influence by Adapting How You Listen

Carolyn Coughlin: Become A Better Listener

Commencement Speech di Andrea Guerra al Bologna Graduate Business School 2015

Empathy: The Most Underrated Sales Skill & How to Build It Fast

Esplorare Internet

Gli ostacoli nell'ascolto

Guida all'ascolto del cliente. Perché chi sa ascoltare ha una marcia in più

Il cliente ha sempre ragione e oggi, grazie alle nuove tecnologie, ne ha ancora di più

Il successo di un'impresa? Capire i bisogni del mercato prima che lo capiscano gli altri

La Nouvelle Vague del capitalismo italiano: né santi, né eroi, sono manager pronti a girare il mondo

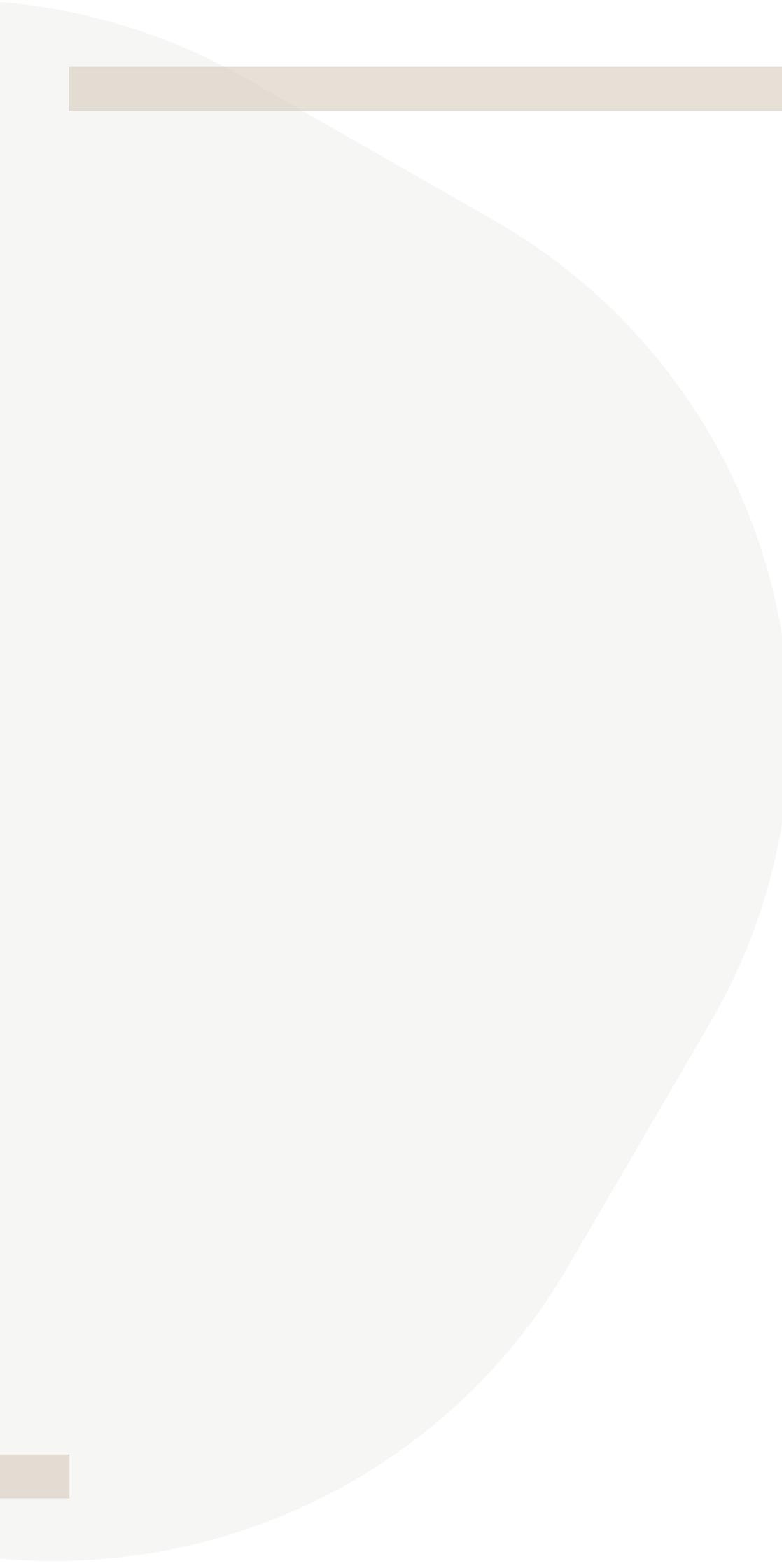
The executive's guide to better listening

The New Consumer Conversation in an Era of Uncertainty

The state of customer care in 2022

Why retailers still don't understand their consumers





asarva.org

