

---

PROGETTI  
**DISVILUP**  
**PO**ORGA  
NIZZATIVO



SPECIALISTI NELLO  
SVILUPPO **DELLE**  
**RISORSE UMANE**

---

## LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE RELAZIONALI DEL PERSONALE INTERNO A CONTATTO CON IL CLIENTE



“La qualità del servizio passa attraverso la qualità delle persone”

## **1. Lo scenario**

---

In presenza di una concorrenza agguerrita e di un cliente sempre più esigente, attento e scaltro sul piano negoziale diventa più impegnativo soddisfare le sue aspettative. In questa situazione per avere successo non è più sufficiente puntare sul miglioramento della qualità, sull'innovazione di prodotto e sul servizio per trasmettere valore. Contestualmente e coerentemente **è necessario sviluppare un forte orientamento al cliente** non solo nella forza vendita ma anche nelle persone che occupano ruoli d'interfaccia tra l'azienda e il cliente.

**Di conseguenza il personale interno a contatto con il cliente assume una rilevanza sempre maggiore nel condizionare la qualità percepita e quindi la soddisfazione del cliente.**

E' sufficiente pensare alla nostra esperienza come clienti per capire quanto pesi la **qualità relazionale** che il personale riesce ad esprimere nei nostri confronti sull'impressione che ci facciamo dell'organizzazione e, in ultima analisi, sulla sua capacità di capire e soddisfare le nostre esigenze.

Dal punto di vista organizzativo diventa quindi strategico mettere in grado le persone a contatto con i clienti di migliorare le loro capacità di:

- interazione con il cliente;
- gestire e guidare il cliente verso la soddisfazione delle proprie esigenze e il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- affrontare e risolvere i problemi che possono emergere con i clienti;
- fornire dei feedback costruttivi all'interno dell'organizzazione per migliorare il prodotto / servizio fornito al cliente.

## **2. I motivi dell'intervento**

---

Diventa quindi fondamentale migliorare la qualità della relazione con il cliente e ciò sarà possibile solo aumentando le competenze relazionali delle persone che sono in una posizione di interfaccia tra l'azienda e il mercato.

Non bisogna dimenticare come molte persone che lavorano a contatto con i clienti siano in grado di svolgere in modo ottimale le mansioni relative alla posizione grazie ad un percorso più o meno programmato che ha permesso loro di acquisire le conoscenze specifiche; mentre sul piano delle competenze relazionali raramente hanno l'opportunità di fare un percorso analogo.

Quindi nei rapporti con i clienti emerge la tendenza ad usare atteggiamenti e comportamenti coerenti con la propria sensibilità personale, acquisiti per via empirica o determinati dalle consuetudini aziendali. Queste modalità, mentre una volta potevano risultare sufficienti per gestire il cliente, oggi, soprattutto in considerazione delle tensioni presenti nei ruoli d'interfaccia tra azienda e mercato, non risultano sempre adeguate; tanto più in situazioni di stress, nelle quali le persone tendono a mettere in atto comportamenti, in modo automatico, che rispondono in primo luogo a delle esigenze personali.

### **3. Gli obiettivi del intervento**

---

L'intervento si muove nella logica di valorizzare le competenze relazionali presenti nelle persone e sostenerle nel cambiamento degli atteggiamenti e dei comportamenti non funzionali alla gestione del cliente.

Le linee guida dell'intervento formativo saranno pertanto le seguenti:

- aumentare il livello di consapevolezza in merito ai comportamenti individuali nella gestione del cliente;
- sviluppare le abilità comunicative che facilitano la costruzione e il mantenimento di una relazione positiva con il cliente;
- aumentare le modalità e gli strumenti per gestire in modo efficace i momenti critici con il cliente;
- acquisire alcune modalità e tecniche per gestire in modo efficace la "negoiazione" con il cliente.

### **4. Gli ambiti dell'intervento**

---

Se consideriamo che ogni momento in cui il cliente entra in contatto con l'organizzazione concorre a definire la qualità del servizio e di conseguenza il suo livello di soddisfazione, possono essere coinvolte le persone che lavorano nelle seguenti aree:

- **centralino – reception;**
- **commerciale;**
- **recupero crediti;**
- **spedizioni;**
- **assistenza tecnica;**
- **acquisti (nei rapporti con i fornitori);**
- **customer care.**

## **5. Gli argomenti dell'intervento**

---

La pianificazione dei possibili interventi può ruotare attorno ad alcuni dei seguenti argomenti, che verranno affrontati in funzione delle specifiche esigenze:

### **1. Le basi della comunicazione interpersonale**

- La percezione interpersonale.
- La struttura della comunicazione.
- La comunicazione non verbale.
- Il processo della comunicazione.

### **2. La costruzione del rapporto con il cliente**

- Il ricalco – rispecchiamento del cliente.
- L'ascolto attivo.
- La tecnica delle domande.
- Gli elementi della comunicazione persuasiva.

### **3. L'analisi dei bisogni dei clienti**

- I bisogni dei clienti.
- La segmentazione – classificazione dei clienti.
- La raccolta delle informazioni significative.
- L'analisi e misurazione della soddisfazione del cliente.

### **4. La negoziazione con il cliente**

- La relazione cliente – fornitore.
- Il processo della negoziazione.
- Strategie e tattiche della negoziazione.
- Come offrire concessioni.

### **5. La gestione dei clienti “difficili”**

- Gli elementi alla base del conflitto.
- La gestione dei conflitti.
- La gestione degli atteggiamenti – comportamenti “critici” dei clienti.
- La gestione dei reclami.

## 6. La comunicazione telefonica

- Il telefono: prima immagine dell'azienda.
- Come trasmettere l'immagine personale al telefono.
- Tecniche per la gestione efficace della comunicazione telefonica.
- La gestione delle diverse "situazioni" telefoniche.

## **6. Il metodo**

---

La metodologia utilizzata sarà più che mai di tipo attivo, coinvolgendo i partecipanti attraverso: momenti di definizione dei concetti e delle tecniche proposte; role-playing ed applicazioni pratiche su problematiche reali, proposte dai partecipanti; esercitazioni pratiche in gruppo per acquisire la padronanza di ciò che viene proposto; sessioni di valutazione delle esercitazioni. **L'intento è quello di offrire un'immediata opportunità per verificare il grado di efficacia delle modalità e degli strumenti sul piano lavorativo con il proposito di ridurre al massimo la distanza percepita tra ciò che viene svolto in aula e ciò che serve per conseguire gli obiettivi di ruolo e quelli aziendali.**

## **7. I tempi e la durata dell'intervento**

---

Il corso può essere strutturato in funzione delle diverse esigenze: numero e tipologia dei partecipanti, durata complessiva, arco temporale, numero degli incontri, orari e luoghi di svolgimento. I limiti sono legati alla metodologia da utilizzare per garantire i risultati e riguardano: la durata, in funzione degli obiettivi, che può estendersi dalle 20 alle 40 ore; il numero dei partecipanti, che non è opportuno sia maggiore di 14 persone; la pianificazione degli incontri all'interno di un arco temporale che non sia superiore ai due mesi; la cadenza almeno settimanale degli incontri.

## **8. Il consulente**

---

**Luigi Gasparini**, 42 anni, psicologo del lavoro, iscritto all'albo degli psicologi del Veneto, consulente senior **PSO** per l'area formazione manageriale.

## 9. Le referenze

---

Aziende in cui ho svolto, recentemente, interventi di formazione rivolti al personale interno a contatto con il cliente.

- **Varisco spa** – Padova (PD), **Enzo Mazzola**, Amministratore Delegato. Settore meccanico, pompe e lavorazioni meccaniche, fatturato 24 milioni di Euro , 115 addetti; corso rivolto agli area manager e al personale interno dell'area commerciale.
- **Arredo 3 spa** – Scorzè (VE), **Amministratore Delegato**. Settore legno – arredamento, cucine componibili, fatturato 30 milioni di euro, 100 addetti; corso rivolto al personale dell'ufficio commerciale Italia.