






La idea que cal delectar als clients s'ha popularitzat tant, que rares vegades els gestors es plantegen una altra opció. Però, pregunta't a tu mateix el següent: quantes vegades una persona parla específicament d'una organització perquè el seu servei és d'excel·lència? Segurament podràs pensar en pocs exemples, com el d'una abonada a la instal·lació que va quedar molt satisfeta amb el servei de benvinguda que oferiu en el teu centre esportiu. Ara pregunta't: Quantes vegades les persones tallen la relació amb una organització a causa d'una mala experiència amb el servei que se'ls ha ofert? Aquesta situació es dona constantment: queixes per l'aigua freda de les dutxes, perquè la cinta de córrer porta una setmana en reparació, entre moltes altres queixes quotidianes.

Els clients tendeixen a castigar un mal servei en moltes més ocasions que no pas reconèixer o premiar un bon servei i això pot afectar a la reputació del nostre centre esportiu. En el present itik genera et presentem els resultats d'un estudi que mostra com la lleialtat s'aconsegueix principalment a través d'oferir un servei correcte i no d'un servei en el qual s'enlluerna al client amb promeses. Moltes organitzacions no han pogut complir amb les seves enlluernadores promeses i això els ha conduït a una pèrdua d'imatge i de clients, tant actuals com a potencials.

La investigació es va plantejar tres preguntes que els gestors també haurien de plantejar-se respecte a la seva organització:

-  En quin grau afecta el servei que ofereixo al client en la seva lleialtat/fidelitat?
-  Quines activitats del servei al client incrementen la lleialtat i quines no?
-  Pot la meua organització incrementar la fidelització sense incrementar els costos operatius del servei al client?

Hi ha dos aspectes a tenir en compte que afecten a l'estratègia del servei al client. Primer, delectar al client no produeix lleialtat, per tant cal reduir esforços i lliurar al client exactament el que necessita, ni més ni menys. En segon lloc, actuar en aquest sentit ajudarà a millorar el servei al client, reduir costos i reduir queixes per promeses no complertes.

## Intentar anar més enllà de les expectatives

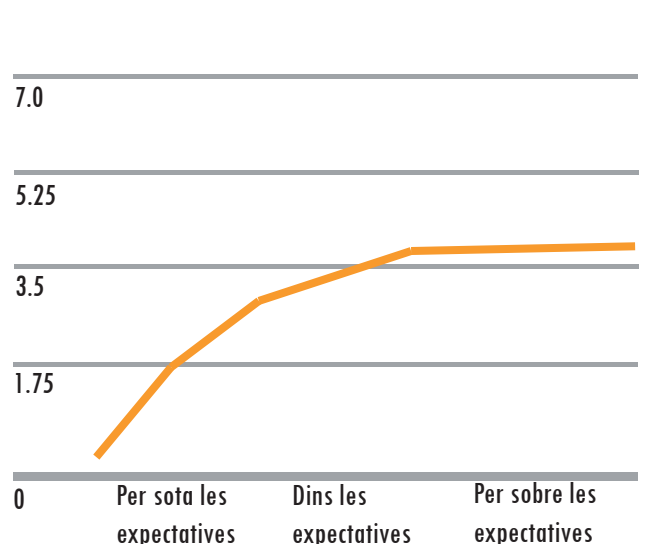
D'acord a la saviesa convencional, els clients són més lleials a les organitzacions que van més enllà. Però els resultats de l'estudi mostren com anar més enllà de les expectatives del client (per exemple, oferir un servei gratuït de massatge, reemborsar un quota mensual, etc.), manté a clients marginalment més fidels que si simplement es cobreixen les seves necessitats.

Una de les raons de focalitzar en el fet d'excedir expectatives és que en més del 80% de les organitzacions s'utilitzen les enquestes de satisfacció com la principal mètrica per avaluar l'experiència del consumidor, i els gestors assumeixen que els clients més satisfets són els més lleials. A partir de l'estudi emprès, s'ha trobat que la relació entre satisfacció i lleialtat no és tan estreta: un 20% dels clients "satisfets" afirmen tenir intenció de deixar l'organització davant del 28% dels clients "insatisfets", percentatges no gaire llunyans entre ells. El nostre centre té una quota mensual per sobre de la mitjana de la competència, podem tenir clients molt satisfets perquè el nostre servei és d'excel·lència, però si decideixen retallar part de les seves despeses personals pot ser que decideixin reduir en privilegis i anar-se a un centre més econòmic i amb serveis similars encara que de menor excel·lència.

## Posa-li fàcil

En els serveis, les organitzacions creen clients lleials ajudant-los a resoldre les seves necessitats i problemes de manera fàcil i ràpida. Entenent aquest concepte, podem canviar l'èmfasi en les interaccions del servei al client. Emmarcant el repte del servei en termes simplement de fer-ho fàcil per al client, pot suposar un alliberament per a l'organització, sobretot per a aquelles atabalades pel repte de delectar al client. Demanar al nostre equip de treball que intenti excedir les expectatives dels nostres clients és una pèrdua de temps i esforç. En canvi, dir-los que ho "facin fàcil" els aporta un principi sòlid per actuar.

PROMIG DE LLEIALTAT-FIDELITAT





Però, què significa exactament “fer-ho fàcil”? Simplement: llevar els obstacles. S’han identificat diferents tipus de queixes que són recurrents sobre la interacció en el servei, incloses tres que focalitzen en l’esforç que ha de fer el client. Moltes vegades els clients han de contactar amb l’organització repetidament perquè els resolguin un problema, havent de repetir la informació en diferents ocasions. Si un client fa una trucada perquè se li carregat al seu compte una quota de manera errònia, s’ha de resoldre el seu problema immediatament, no podem permetre que el client ens ho hagi de recordar en més d’una ocasió.

En l’estudi es van detectar organitzacions que han implementat reeixidament un model de baix esforç de clients (low-customer-effort) en el servei. Fins i tot s'utilitza una escala Likert en la qual el client valora de l'1 al 5 l'esforç percebut per dur a terme aquesta acció (Customer Effort Score - CES). A manera d'exemple: “Valori el grau d’esforç requerit per realitzar una reserva d’una pista de pàdel de l’1 al 5, sent 1 poc esforç i 5 molt esforç”.

### Els clients donen major publicitat a un mal servei que a un bon servei

- Un 25% dels clients probablement mencionerà les coses positives del nostre servei.
- Un 65% probablement ho farà de les coses negatives.
- Un 23% dels clients satisfets l’hi explicaran a 10 o més persones.
- Un 48% dels clients insatisfets l’hi explicaran a 10 o més persones.

Vistes aquestes xifres és molt important no tenir clients insatisfets, doncs en la majoria de casos no trigarien a anar a explicar-li-ho a altres persones perjudicant la nostra reputació.

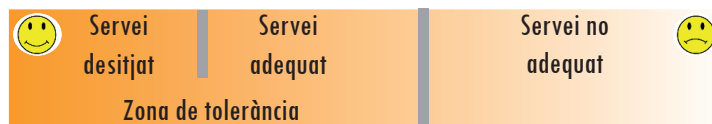
En aquest sentit, les xarxes socials (Facebook, Twitter, Blogs...) són armes de doble tall, doncs tant clients satisfets com insatisfets poden opinar sobre el nostre servei, ja sigui en espais virtuals creats per la nostra organització com a espais creats pels propis usuaris. En el cas dels viatges i hotels, ja és tradició que abans de fer la seva reserva consultin els comentaris de les persones que han estat en aquest hotel, comentaris que poden influir molt en la decisió final del client potencial. Per tant, haurem d’estar atents a la nostra reputació a les xarxes socials.

### Diferents clients, diferents expectatives

Cada persona és diferent i, per tant, les seves expectatives del servei també ho poden ser. Les expectatives del client hauran d’estar d’acord amb la proposició de valor de la nostra organització, aspecte que tot l’equip humà ha de conèixer. Si les expectatives d’una persona són un servei d’excel·lència (servei de tovallola, sabó i perfum a les dutxes, espais termals, etc.) i la proposició del nostre centre és la millor relació qualitat/preu, és clar que aquesta persona segurament mai serà client nostre perquè no resollem les seves demandes i buscarà un centre que sí ho faci. No obstant això, si un client ha optat pel nostre servei de relació qualitat/preu no es desil·lusionarà quan vegi que no tenen servei de tovallola, doncs les seves expectatives són més baixes i tampoc se sentirà molt més satisfet si l’hi oferim.

Respecte al servei cal diferenciar entre:

- Servei desitjat:** el que el client espera. Quan una persona s’apunta al nostre centre espera trobar una sala de fitness amb màquines d’exercici cardiovascular amb una pantalla de televisió en cada màquina.
- Servei adequat:** lliandar del servei acceptable. El client en arribar al centre, observa que les màquines no disposen de pantalla individual, però en sala hi ha diverses pantalles de televisió instal·lades. Encara que no compleixi al 100% amb les seves expectatives, el servei està dins de la zona de tolerància que és el nivell d’expectativa mínima.



### En poques paraules

Moltes vegades creiem que per garantir la lleialtat o fidelitat dels nostres clients hem de sobrepassar les seves expectatives. Llavors solem malgastat esforç i temps a delectar-los quan, en realitat, l’important és centrar-se en les seves necessitats i donar resposta a elles. D’aquesta manera creixerà la seva lleialtat cap a la nostra organització, incrementant el temps, diners, esforç que inverteix en nosaltres i, a més, parlarà positivament de l’organització. Per conèixer les expectatives dels nostres clients, haurem d’anticipar-nos i evitar així, les queixes i reclamacions, tenint en compte a part emocional en les interaccions amb ells. Cal escoltar i aprendre dels clients disgustats i orientar a l’organització en la resolució dels problemes que ens plantegen, així com conèixer la seva zona de tolerància.