

GESTIONE D'IMPRESAdi **EROS TUGNOLI****La trasparenza paga**

Un caso emblematico di come questa linea e l'interpretazione "negativa" dei reclami possa diventare un fattore di successo. Ascoltare i propri clienti e interpretare le loro esigenze richiede però sistematicità e scientificità.

Questo che vi propongo è un post su LinkedIn di Luca Foresti, CEO del Centro Medico Santagostino, una rete di poliambulatori specialistici con sede a Milano e centri in tutta Italia, fondato nel 2009. Nel 2015 Foresti inizia il suo incarico come CEO con questi orientamenti: medicina specialistica di alto livello, economicamente accessibile, che copra anche le aree scoperte dal SSN, come per esempio l'odontoiatria, la psicoterapia, la logopedia e altre, dove l'offerta è quasi esclusivamente privata e ha prezzi mediamente alti. Ecco il post: " *Quest'anno abbiamo sbagliato moltissimo, **circa 1.000 pazienti si sono lamentati** con noi del servizio offerto (che implica che ci siano altre migliaia di scontenti silenziosi). Cercheremo di fare meglio nel 2021 e di rimuovere le ragioni strutturali di questi errori. Scusate* ".

E segue un grafico esplicativo del " *Tasso dei reclami dal 2015 in poi* ", che vede una crescita nel 2019 però a fronte di un numero altrettanto elevato di prestazioni specialistiche erogate. **Letto così, potrebbe sembrare un dato negativo, con un trend altrettanto negativo** . Tuttavia, c'è un " *ma* ": quest'anno il Santagostino ha avuto **260.000 pazienti** . Quindi, i 1.000 reclami ricevuti dai pazienti sono lo 0,38% del totale.

Informandomi a fondo, i dati vengono raccolti non a campione o solo su " *reclamo diretto* " del paziente, ma in maniera **sistematica** .

Viene inviata una e-mail a ogni persona che ha goduto di una prestazione, nel testo è indicato il *link* al *feedback* (che viene pubblicato sul sito) e il link al reclamo, che viene invece gestito *ad hoc* dalla struttura, telefonando al paziente e raccogliendo tutte le eventuali informazioni dagli altri protagonisti, sia del personale amministrativo che clinico. Se si individua una responsabilità del Santagostino, il cliente viene rimborsato e vengono realizzate tutte le azioni necessarie perché non si ripeta con altri pazienti.

In questo scritto non voglio però affrontare il dato in sé per sé, ma il comportamento del CEO, raro a trovarsi. Molti altri dirigenti o titolari avrebbero evidenziato, con tono trionfalistico, il **99,62% di clienti soddisfatti** , oppure il tasso di crescita annuo del 40%, riducendo i mille pazienti delusi a quella piccola cifra " *zerovirgola* " lo 0,38%. Il dottor Foresti, invece, ha dato una **forte comunicazione ai suoi clienti** , ma anche ai suoi potenziali clienti: tu non sei un numero, ma una persona.

Addirittura, afferma che probabilmente non sono solo mille, ma potrebbero esserci altri insoddisfatti che non hanno reclamato. E si pone come obiettivo quello di " *stanarli* ", per poter analizzare ancor più a fondo le **motivazioni dell'eventuale errore e migliorare ulteriormente il servizio** . Poteva accampare scuse, per esempio che i reclami aumentavano soprattutto nel periodo " *Covid* ". Oppure che la struttura era cresciuta in fretta. A chi glielo fa notare, Foresti risponde: " *Niente scuse: non eravamo adeguatamente preparati ad un cambiamento brutale dei bisogni e conseguente cambiamento dei processi. Non è un problema di crescita ma di non adeguata adattabilità* ".

Chi dirige una struttura, un'impresa, uno studio professionale, **non dovrebbe mai cercare scuse per il peggioramento della customer experience dei clienti** , anche in momenti difficili. A momenti difficili deve corrispondere una reazione adeguata. Occorre mettere in piedi tutte le azioni per poter " *far parlare il cliente* " e ascoltare davvero anche le sue piccole insoddisfazioni, senza difese preconcepite.