

EDIZIONE SPECIALE

veterinary/ **focus**

La rivista mondiale del veterinario per animali da compagnia **Marzo 2018**

MIGLIORARE L'ESPERIENZA DEL CLIENTE NELLA VOSTRA STRUTTURA

**Philippe Baralon
Antje Blaettner
Pere Mercader
Susie Samuel**




ROYAL CANIN®

**MIGLIORARE L'ESPERIENZA
DEL CLIENTE NELLA
VOSTRA STRUTTURA**

MIGLIORARE L'ESPERIENZA DEL CLIENTE NELLA VOSTRA STRUTTURA



“I RECLAMI PIÙ COMUNI PER QUANTO RIGUARDA IL SERVIZIO TELEFONICO SI CONCENTRANO DI SOLITO SULLA SCORTESIA PERCEPITA.”



“È caldamente consigliabile rivedere rapidamente il file del cliente prima della visita”



“Il veterinario dovrebbe sempre spiegare attentamente la diagnosi e il trattamento e, quando possibile, utilizzare un ausilio visivo per dimostrare un determinato concetto.”



“Le incongruenze più gravi sono quelle che riguardano i messaggi lanciati dai diversi membri del team allo stesso cliente.”

OFFRIRE UNA BUONA ESPERIENZA AL PROPRIETARIO DI PET È IL MODO MIGLIORE PER FARLO TORNARE!

“Il veterinario deve riconsiderare l’esperienza del proprietario di pet nella sua struttura”

L’arte del judo consiste nell’usare la forza del nemico contro di lui. In questo senso, questo numero speciale di Focus è una lezione di arte marziale.

Infatti oggi, per molti veterinari in Europa, Internet è “IL” nemico: non solo perché mette in discussione la posizione del veterinario (il famoso “Dr. Google”), ma anche perché rappresenta un concorrente che offre farmaci e diete proprio come una struttura veterinaria.

Questo fenomeno non è limitato al mondo veterinario e ha prodotto un nuovo concetto di shopping. Lo si capisce entrando in un Apple Store o un negozio Abercrombie & Fitch. In modo simile, il veterinario deve riconsiderare l’esperienza del proprietario di pet nella sua struttura.



Questo numero speciale di *Focus* non offre una soluzione miracolosa, ma suggerisce di considerare la struttura come un nuovo e diverso passaggio nel “percorso del proprietario di pet”.

Dopo aver imparato qualcosa di più sullo “ZMOT” (“momento zero della verità”), scoprirete alcune soluzioni facili da attuare prima, durante e dopo la visita del proprietario di pet nella vostra struttura. Scritta da 4 consulenti all’avanguardia nella gestione aziendale delle strutture veterinarie, questa edizione speciale di Focus offre inoltre una riflessione sulla realizzazione di una strategia più efficace per affrontare le sfide del 21° secolo.

Buon divertimento!

Philippe Marniquet,
DVM, Dipl. ESSEC
Royal Canin

GLI AUTORI

Scritta da 4 consulenti all'avanguardia nella gestione aziendale delle strutture veterinarie, questa edizione speciale di *Focus* offre inoltre una riflessione sulla realizzazione di una strategia più efficace per affrontare le sfide del 21° secolo.



© Manuel Fontégne

Philippe Baralon

Francia
DVM, MBA

Philippe Baralon si è laureato in Medicina Veterinaria presso l'École Nationale Vétérinaire di Tolosa nel 1984. Inoltre, ha studiato economia (Master in Economia, Tolosa, 1985) e amministrazione aziendale (MBA, HEC, Parigi, 1990). Nel 1990 ha fondato una società di consulenza, Phylum, di cui continua a essere uno dei soci.

Philippe Baralon è consulente in gestione delle strutture veterinarie nelle aree riguardanti gli animali da compagnia, la medicina equina e la produzione animale in 26 paesi (Francia, Unione Europea e resto del mondo). Le sue principali aree di specializzazione sono strategia, marketing e finanza. **È anche coinvolto nella formazione dei veterinari e dei loro assistenti nel campo della gestione delle strutture (lezioni e workshop).** Si occupa inoltre di benchmarking relativamente agli aspetti economici della medicina veterinaria in vari paesi del mondo.

Philippe Baralon è autore di oltre 50 articoli sulla professione veterinaria.



© Manuel Fontégne

Antje Blättner

Germania
DVM

Antje Blattner è cresciuta in Sudafrica e Germania e si è laureata nel 1988 dopo aver studiato medicina veterinaria a Berlino e Monaco di Baviera; attualmente lavora nella sua struttura per piccoli animali.

Nel 2001 ha partecipato a un corso post-laurea in materia di formazione e coaching presso l'University of Linz, Austria e ha fondato "Vetkom", un'azienda dedicata alla formazione dei veterinari e degli infermieri veterinari in gestione delle strutture attraverso lezioni, seminari e formazione interna. Antje Blattner dirige "team.konkret", una rivista professionale dedicata agli infermieri veterinari e "Veterinär Spiegel" una rivista professionale per i veterinari.

Attualmente, insegna e forma veterinari e infermieri veterinari su temi come comunicazione con il cliente, marketing e altri argomenti relativi alla gestione in Germania e, insieme a Royal Canin, in oltre 21 paesi di tutto il mondo.



© Manuel Fontégne

Pere Mercader

Spagna
DVM, MBA

Pere Mercader ha avviato la sua attività di consulente in gestione delle strutture veterinarie nel 2001, un ruolo che ha sviluppato sin da allora in Spagna, Portogallo e alcuni paesi dell'America Latina. I suoi principali successi professionali includono la creazione di studi di ricerca sulla redditività e i prezzi che coinvolgono le cliniche veterinarie spagnole, corsi di gestione delle strutture in oltre 30 paesi in Europa, Asia, Africa e America, e la redazione del manuale "Management Solutions for Veterinary Practices" pubblicato in spagnolo, inglese e cinese, e venduto in più di 10 paesi diversi.

Nel 2008, è stato co-fondatore di VMS (Veterinary Management Studies), una società di business intelligence che fornisce un servizio di benchmarking per oltre 800 strutture veterinarie in Spagna, calcolando una vasta gamma di indicatori commerciali.

Pere Mercader è stato uno dei co-fondatori dell'associazione spagnola AGESVET (Asociación para la GESTión VETERinaria, associazione per la gestione delle strutture veterinarie) di cui è stato membro del consiglio per otto anni.



© Manuel Fontégne

Susie Samuel

UK
MA, VetMB, MRCVS

Susie si è laureata alla Cambridge University nel 2001, quindi ha lavorato per 10 anni in una varietà di strutture miste e strutture per piccoli animali. Nel 2006, ha creato il sito Web VetHelpDirect.com per aiutare i proprietari a capire quanto rapidamente dovevano cercare un veterinario per i loro animali.

L'attività è cresciuta rapidamente fino a trasformarsi in un'agenzia di marketing su Internet specializzata in veterinaria; nel 2013 Susie ha lasciato la struttura per lavorare a tempo pieno come amministratore delegato di VetHelpDirect. Nel 2014 ha ottenuto la certificazione Squared Online in Digital Marketing, e nel 2015 VetHelpDirect ha vinto il Veterinary Marketing Award for Practice Marketing con Inglis Vets.

Attualmente è amministratore delegato di VetHelpDirect; inoltre tiene conferenze e corsi di formazione in marketing su Internet per il personale veterinario.

IMPORTANZA DELL'ESPERIENZA DEL PROPRIETARIO DI PET

Spesso, i veterinari non sono consapevoli dell'ambiente in cui operano. Non rimangono mai per qualche tempo nella sala d'aspetto della loro struttura. A volte entrano persino nella struttura attraverso una porta diversa da quella usata dai loro clienti. Una cattiva esperienza del proprietario di pet è una questione di piccoli dettagli, ma è dimostrato che ha un enorme impatto sull'efficacia della clinica. Questo capitolo spiegherà inoltre il concetto di Net Promoter Score (tasso del passaparola positivo) che è molto utile per valutare la soddisfazione dei vostri clienti. La ricerca basata sulla metodologia del Net Promoter Score mostra quanto l'esperienza positiva del cliente si traduca in maggiori entrate e migliore redditività.

PUNTI CHIAVE



●○○ Autovalutazione: trovate i 15 errori

Di seguito è riportata la storia di un cliente, una storia che sarebbe potuta accadere nella vostra struttura. Leggetela attentamente e identificate gli "errori" fatti dalla struttura.

“*Giovedì, poco dopo le 19:30, Maria ha sentito che mentre tornava a casa in auto Luna miagolava piano nel trasportino.*

Tutto era cominciato martedì sera. Tornata a casa verso le 19:00, Maria era rimasta sorpresa che la sua giovane gattina non stesse cercando di attirare

l'attenzione per avere la solita dose di carezze; al contrario, Luna era rimasta nel suo angolo. Dovendo terminare un lavoro, Maria non si era preoccupata subito, perché talvolta Luna stava un po' sulle sue. Mercoledì mattina, Luna aveva appena toccato le sue crocchette e Maria decise di chiamare il veterinario per fissare un appuntamento con il dottor Gatti.

Dopo 6 o 7 squilli, qualcuno ha finalmente risposto a Maria che ha potuto spiegare cosa stava succedendo al suo pet e chiesto se poteva venire la sera stessa, preferibilmente dopo le 18:00. Sarebbe uscita prima dal lavoro, evitando l'ora di punta, sarebbe arrivata a casa in circa 45 minuti, avrebbe preso Luna e sarebbe arrivata alla clinica in circa quindici minuti. La prima

persona con cui ha parlato ha spiegato che mercoledì il Dr. Gatti non era presente e che non c'erano più posti disponibili nel tardo pomeriggio. Perché non viene il giorno dopo, giovedì? È disponibile un posto alle 17:00 (ma non con il Dr. Gatti). Maria ha insistito per avere un appuntamento lo stesso giorno, oppure giovedì ma più tardi nel tardo pomeriggio, ma questo era impossibile; alla fine ha accettato l'appuntamento del giovedì alle 17:00. Mercoledì sera, le condizioni di Luna non erano realmente peggiorate, ma aveva mangiato poco o nulla e rimaneva nel suo angolo. Se non altro, Maria aveva avuto il tempo di organizzare mezza giornata di riposo il giovedì pomeriggio per portare il gatto dal veterinario.

Arrivando di fronte alla clinica giovedì alle 16:45, Maria fu sorpresa nel vedere che il parcheggio era pieno. Aveva dovuto cercare un parcheggio libero, cosa che non era mai facile in quel quartiere, in una strada vicina. Dopo cinque minuti di ricerca senza successo, ha deciso di lasciare l'auto in un parcheggio pubblico a 700 metri di distanza. Dopo essere salita dal secondo piano sotterraneo e aver camminato velocemente verso la clinica, è arrivata alle 17:10. Accolta da una persona sorridente e premurosa, è stata indirizzata verso la sala d'attesa. C'erano solo due sedie libere e Maria ha scelto quella più lontana possibile dal grosso cane che era un po' troppo interessato al trasportino in cui Luna era rannicchiata.

Verso le 17:35, Maria ha iniziato a cercare di attirare l'attenzione dell'addetta alla reception. In un primo tempo, era occupata a rispondere al telefono: evidentemente qualcuno stava chiedendo un aggiornamento molto dettagliato di un cane

ricoverato; poi ha accolto un'altra persona e infine ha preparato il conto per un cliente che usciva da una delle sale da visita. Verso le 17:45, l'addetta alla reception ha incontrato lo sguardo interrogativo di Maria e le ha fatto segno che non sarebbe passato molto tempo. Erano circa le 18:10 quando Maria è stata invitata ad andare nella sala da visita numero 3 dove un giovane veterinario mai visto prima l'ha accolta con toni un po' stringati.

Dopo alcuni minuti di analisi dell'anamnesi del caso, il giovane veterinario ha iniziato a esaminare Luna, ponendo alcune domande. Ha suggerito in modo ruvido "la prossima volta non aspetti a portare Luna in clinica, perché due giorni persi prima di ricevere un trattamento adeguato possono fare la differenza". Maria ha cercato di spiegare le difficoltà nel fissare un appuntamento e tutto quello che aveva dovuto fare per poter venire quella sera, ma il veterinario si era già tuffato di nuovo nell'esame e Maria ha pensato che sarebbe stato meglio non infastidirlo ulteriormente. Il giovane veterinario ha spiegato di sospettare un'infezione delle vie urinarie e ha proposto di portare Luna per alcuni minuti nella sala di trattamento dove effettuare una "cistocentesi" al fine di eseguire l'analisi delle urine e l'esame del sangue con un profilo biochimico "a 6 parametri". Maria si è detta d'accordo anche se non sapeva cosa significassero esattamente "cistocentesi" e "profilo biochimico a 6 parametri".

Dopo altri 15 minuti nella sala d'aspetto, Maria è stata invitata di nuovo nella sala da visita dove ha trovato Luna. Il giovane veterinario ha spiegato che l'analisi dell'urina aveva confermato la diagnosi di infezione delle vie urinarie e che aveva immediatamente

La sala d'aspetto era quasi piena. Maria ha scelto una sedia più lontana possibile dal grosso cane.



Dopo 6 o 7 squilli, qualcuno ha finalmente risposto a Maria.

Maria era stupita di dover pagare una somma di denaro così ingente.

somministrato al gatto un'iniezione di antibiotico, aggiungendo che "le cose dovrebbero tornare alla normalità entro due o quattro giorni" e che nel frattempo "era importante che Luna bevesse molto". Ha aggiunto che l'addetta alla reception si sarebbe occupata di darle il trattamento necessario e Maria ha capito che era tempo di andarsene. Dopo aver detto "arrivederci" al veterinario che nel frattempo aveva già dato il benvenuto a un'altra cliente con un Pastore tedesco, verso le 18:55 Maria è tornata alla reception. Non appena terminata una chiamata, l'addetta alla reception, sempre gentile, ha spiegato il trattamento da dare a Luna: una compressa mattina e sera per 7 giorni.

"Comprese?" Ha risposto Maria, "ma è così difficile convincere Luna a ingoiarle. Ogni volta è una lotta!" L'addetta alla reception ha spiegato che era un peccato che non avesse segnalato questo punto al veterinario, che avrebbe potuto scegliere un trattamento iniettabile ad azione prolungata ed evitare l'uso delle compresse. Ha poi aggiunto, "Sa, non è così difficile dare le compresse a un gatto e con un po' di pazienza, si riesce sempre." In conclusione, ha dato alla cliente un foglio illustrato con vari disegni che mostravano come somministrare una compressa a un animale (in questo caso, un Barbone).

Poi ha annunciato il prezzo da pagare: 177 €. Francamente sorpresa, Maria ha espresso il suo sgomento per il divario tra il prezzo della visita, 42 €, e l'importo totale di 177 €. Con calma e sorridendo, l'addetta alla reception ha spiegato la ripartizione dei costi. "Visita 42 €, cistocentesi 20 €, analisi delle

urine 23 €, prelievo di sangue 11 €, profilo biochimico a 6 parametri 38 €, iniezione di antibiotico 13 € e 14 compresse 30 €, per un totale di 177 €." In sostanza, il conto era giusto.

Mentre consegnava la sua carta di credito, Maria ha chiesto all'addetta alla reception notizie del test biochimico del sangue da 38 € (escluso il prelievo di sangue): "Ho capito il motivo dell'analisi dell'urina, perché ha permesso di confermare la diagnosi, ma per il test biochimico non ho avuto alcun riscontro..." Senza smettere di sorridere, l'addetta alla reception l'ha rassicurata: "Se il veterinario non ha menzionato i risultati, significa probabilmente che tutto è normale e compatibile con un'infezione delle vie urinarie. Altre domande?" A questo punto, Maria ha pensato che fosse meglio non fare altre domande, ha saldato il conto, ha preso il trasportino di Luna e il pacchetto contenente le pillole e la prescrizione, prima di dirigersi verso il parcheggio per andare a riprendere la macchina intorno alle 19:25. ”

Che ne pensate dell'esperienza di Maria? Probabilmente Luna ha ricevuto una diagnosi esatta e ben fondata e successivamente ha avuto cure adeguate ed efficaci. Dal punto di vista medico, tutto è andato bene e questo è ovviamente il punto più importante. Ma, Maria è soddisfatta? Pensate che raccomanderà la clinica a un amico o un vicino di casa? Questo è improbabile, perché un gran numero di errori e carenze ha impedito un'esperienza ottimale per questo cliente. Li avete individuati tutti? Sarebbero accaduti nella vostra clinica?

I 15 ERRORI CHE HANNO DANNEGGIATO L'ESPERIENZA DI MARIA

1. Maria deve aspettare 6 o 7 squilli prima che qualcuno risponda al telefono.
2. La clinica non è molto flessibile nel fissare l'appuntamento in un intervallo di tempo conveniente.
3. Il parcheggio è troppo piccolo o, forse, occupato da auto dei membri del personale.
4. Nella sala d'aspetto manca un'area appositamente designata per i proprietari di gatti.
5. Maria deve attendere 35 minuti senza ricevere alcuna spiegazione sul motivo del ritardo.
6. Maria entra finalmente nella sala da visita un'ora dopo il suo arrivo in clinica, cioè esattamente nel momento in cui inizialmente desiderava avere un appuntamento.
7. Il veterinario raccoglie l'anamnesi e conduce allo stesso tempo l'esame obiettivo di Luna, probabilmente per risparmiare tempo, ma come risultato non si concentra completamente sulle risposte di Maria.
8. Il veterinario spiega a Maria che ha portato Luna troppo tardi dopo l'esordio della malattia, nonostante la clinica non fosse stata in grado di offrire un appuntamento il giorno prima.
9. Il veterinario non spiega cosa sia una cistocentesi o un "profilo biochimico a 6 parametri".
10. La conclusione della visita è molto veloce, il veterinario non chiede a Maria se ha domande da fare, mentre nella sala da visita stanno già entrando il cliente successivo e il suo pet.
11. Il veterinario non ha discusso con Maria la somministrazione delle compresse a Luna due volte al giorno, anche se potrebbe essere difficile somministrarle considerato che Luna è un gatto.
12. È una buona idea fornire al proprietario di pet un opuscolo che spiega come somministrare le compresse a un pet, ma sarebbe più efficace fornire un opuscolo dedicato ai gatti.
13. L'addetta alla reception annuncia il prezzo totale senza alcuna spiegazione sulle diverse voci fatturate.
14. Quando Maria chiede una spiegazione sul conto, l'addetta alla reception fornisce un'informazione completa, ma solo verbalmente e non consegna alla cliente una fattura dettagliata stampata.
15. Il veterinario non ha fornito a Maria risultati scritti o commenti orali riguardanti l'esame ematobiochimico, quindi lei non conosce i risultati e il contributo alla diagnosi quando deve pagare 49 € per il prelievo di sangue e l'esame ematologico.

●●○ Impatto economico

A) Studio sul tasso di disaffezione del paziente

Le cifre dei tassi di disaffezione dei clienti nelle cliniche veterinarie sono devastanti. In uno studio condotto da VMS (Veterinary Management Studies) in Spagna, sono state analizzate le transazioni effettuate da oltre 515.090 pazienti di 485 cliniche veterinarie di differenti tipi e posizioni geografiche nell'arco di cinque anni (2012-2016).

1/ Metodologia

Per ognuno di questi pazienti, sono stati definiti 5 possibili "stati" in base al rapporto economico con la clinica ogni anno:

- **Nuovo paziente attivo:** quando la transazione economica con il paziente è avvenuta per la prima volta in quell'anno.
- **Paziente attivo ricorrente:** quando la transazione economica con il paziente ha avuto luogo durante quell'anno e quando, nell'anno immediatamente precedente, erano già state effettuate transazioni economiche con quel paziente.
- **Paziente attivo recuperato:** quando la transazione economica con il paziente ha avuto luogo durante quell'anno e quando, nell'anno immediatamente precedente, non sono state effettuate transazioni economiche con quel paziente, ma negli anni precedenti erano state effettuate transazioni con lo stesso paziente.
- **Paziente perso:** paziente che, nell'anno in corso, non ha effettuato transazioni economiche con la clinica, ma ha effettuato almeno una transazione con la clinica nell'anno precedente.
- **Paziente deceduto attivo:** paziente che, nell'anno precedente o nell'anno in corso, ha effettuato una transazione economica con la clinica ma è morto durante l'anno in corso.

66%

Il 66% dei proprietari di gatti porterebbe più spesso il gatto dal veterinario se fosse più facile farlo.

(Sondaggio USA)



TABELLA 1

Analisi del flusso di pazienti.

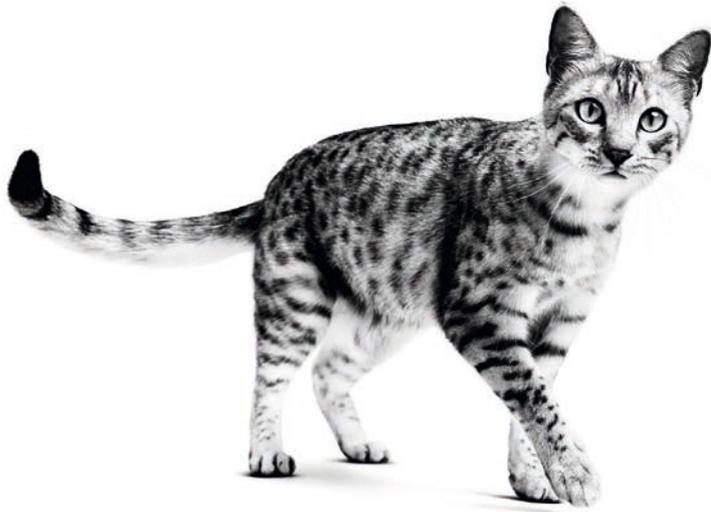
	2013	2014	2015	2016
Nuovi pazienti	50,5%	47,2%	47,7%	45,1%
Pazienti recuperati	6,8%	7,6%	8,5%	8,6%
Pazienti persi	50,0%	49,9%	49,4%	50,5%
Pazienti deceduti	7,6%	7,3%	6,8%	6,4%
Flusso netto	-0,3%	-2,5%	0,0%	-3,3%

2 / Risultato n° 1: Le strutture perdono il 50% dei pazienti ogni anno.

La **Tabella 1** riassume i sorprendenti risultati dell'analisi su questo grande numero di dati.

Va notato che ciò che definiamo "paziente perso" non significa necessariamente una "defezione". Infatti, l'esperienza ci dice che molti di questi pazienti non sono andati in altri centri veterinari, ma sono semplicemente in una sorta di periodo di latenza (John Sheridan, un consulente esperto di gestione delle strutture veterinarie, li definisce "pazienti dimenticati"): se ne stanno tranquillamente a casa senza che i proprietari avvertano la necessità di frequentare la clinica finché non accade qualcosa che giustifica la visita. Molti di questi pazienti finiscono per tornare in clinica dopo due o tre anni, ma altri non lo faranno mai.

Molti proprietari di centri veterinari esprimono incredulità e persino rabbia nel vedere queste cifre, ma l'esperienza dei consulenti specializzati e alcune rigorose analisi quantitative condotte su questo tema rivelano che, ogni anno, c'è un numero considerevole di pazienti che non torna regolarmente in clinica.



3/ Risultato n° 2: i pazienti persi variano dal 35% al 75%

Nello stesso studio di VMS (Veterinary Management Studies), la percentuale di defezione del paziente nel 2015 è stata misurata a livello clinico individuale per i 485 centri veterinari analizzati. L'obiettivo era misurare se il problema della defezione fosse simile in tutte le cliniche o se vi fossero differenze molto importanti che potevano avere un impatto finanziario significativo. La **Tabella 2** ha riassunto i risultati ottenuti:

- La differenza tra le cliniche che hanno conservato meglio i pazienti e quelle che li hanno conservati peggio (quartile 1 contro quartile 3 nella distribuzione dei dati di defezione del paziente) ha rivelato una differenza di 40 punti percentuali (35,5 verso 75,5% nella perdita di pazienti).
- Se prendiamo, per esempio, un centro con 2.000 pazienti attivi e un fatturato annuale di 500.000 € (250 € per paziente all'anno), questa differenza tra "fare bene (miglior 25%

“Il modello di business per la maggior parte delle cliniche veterinarie si basa sulla creazione di un legame con il cliente.”

delle cliniche) o fare male (peggior 25% delle cliniche) si traduce in una perdita incrementale di 800 pazienti e un impatto negativo sul reddito annuo di 200.000 €.

- Per un centro di queste dimensioni, un simile impatto sul reddito può significare la differenza tra l'essere redditizi o meno, o tra avere una redditività precaria o sana.

B) Net Promoter Score (NPS)

L'evidenza empirica dimostra che la soddisfazione del cliente si traduce in tassi di fidelizzazione e tassi di crescita più elevati. Negli ultimi 15 anni, il NPS (Net Promoter Score) è diventato uno standard per misurare la soddisfazione del cliente per molte aziende in vari settori. Sviluppata dal professor Frederick F. Reichheld della Harvard Business School, questa metodologia si basa su un'unica domanda da fare ai clienti di un'azienda: "Quanto probabilmente consiglierebbe la nostra azienda (clinica) a un amico?"

Le risposte sono quindi raggruppate su una scala da 0 (difficilmente) a 10 (sicuramente) secondo lo schema seguente:

- Le risposte con punteggi da 0 a 6 sono considerate di "detrattori" dell'azienda.
- Le risposte con punteggi da 7 a 8 sono considerate neutrali.
- Le risposte con punteggi 9-10 sono considerate di "promotori" dell'azienda.
- L'indice NPS prevede di sottrarre la percentuale di detrattori dalla percentuale di promotori e di monitorare tale dato nel tempo.

È importante essere consapevoli che potrebbero esserci differenze culturali tra i paesi, e che queste potrebbero influire sull'utilità della scala 0-10.

Il professor Reichheld ha dimostrato, in vari studi, che esiste una correlazione positiva tra le aziende che hanno ottenuto metriche NPS migliori e quelle che hanno avuto una maggiore crescita del reddito sostenuta nel tempo. Questa correlazione è stata dimostrata in settori come compagnie aeree, fornitori di servizi Internet e società di noleggio auto.

È fondamentale investire per migliorare l'esperienza complessiva della clinica veterinaria: la buona medicina non basta. Tranne che in casi speciali, come nei centri di riferimento, il modello di business per la maggior parte delle cliniche veterinarie si basa sulla creazione di un legame con il cliente, che si traduce in visite regolari al centro. La buona medicina è necessaria, ma non misura efficacemente le prestazioni. I nostri clienti vogliono trovarci facilmente, parcheggiare

TABELLA 2

Analisi delle defezioni dei pazienti.

% di pazienti persi ogni anno	
Miglior 25% delle cliniche	35,5%
Mediana	47,5%
Peggior 25% delle cliniche	75,5%
Per una clinica da 2000 pet	2,000
Spesa per anno	250
Costo dovuto alla bassa qualità (in ulteriori pazienti persi)	800
Costo in euro all'anno	200,000

in sicurezza, non aspettare troppo, stare in un ambiente piacevole, contattarci facilmente per telefono quando ne hanno bisogno, sentirsi riconosciuti e rispettati, sapere quanto e perché i nostri servizi costeranno l'importo preventivato... in breve, vogliono un'esperienza cliente completa che confermi che hanno preso la decisione giusta scegliendo proprio noi. Purtroppo, molti proprietari di centri veterinari hanno una serie diversa di priorità quando si tratta di stabilire gli standard medici della clinica o di considerare questi altri problemi che a volte considerano "non prioritari o di natura commerciale".

●●● Impatto emotivo

A) Recensioni su Internet

Vedremo ora tre commenti reali tratti da recensioni online di clienti che erano scontenti della loro clinica veterinaria (tutti i commenti sottostanti sono reali. Sono stati modificati solo i nomi dei proprietari di pet).



Sig. Giorgio Carbone: *Attualmente molto carenti. Il denaro sembra essere la loro unica preoccupazione. Non ho mai visto due volte lo stesso veterinario e non lasciano il tempo di chiedere informazioni. Persino le richieste di ripetere una prescrizione e ricevere consigli sui medicinali non vengono esaudite correttamente. Ho perso la fiducia che abbiano tempo per occuparsi del mio animale.*



Sig.na Giulia Fabbri: *Prestazione assolutamente vergognosa della cosiddetta "assistenza clienti" al XXX, questa mattina, che ha visto il mio gatto lasciato nel trasportino per oltre un'ora, una sorta di tribunale del popolo improvvisato nella sala da visita, dove è stato stabilito che ero bugiarda e dove sono state fornite scuse ipocrite come ultima risorsa. Tutto questo dopo un commento in cui suggerivo che sarebbe stato cortese da parte loro comunicare ai clienti che erano in ritardo di 40 minuti e dicendo perché, in modo che i clienti potessero farsene una ragione, invece di andare avanti e indietro all'infinito discutendo di compleanni del personale e di tazze di tè. Oh, e secondo il loro orologio ero in ritardo di 5 minuti e quindi non meritavo di essere informata. È così orribile da essere quasi surreale. Metto una stella, solo perché non è possibile dare zero stelle.*



Sig. Leonardo Sciascia: *Sono molto deluso dalla totale mancanza di assistenza per il mio pet e da una totale mancanza di rispetto per me e il mio pet.*

Ora esamineremo tre esempi di clienti che sono stati molto soddisfatti e i loro commenti su Internet.



Sig. Oliviero Fabbri: *Negli ultimi 18 anni ho sempre ricevuto i massimi standard di assistenza e un'attenzione genuina e premurosa. Il*

personale della reception, gli infermieri e i veterinari non avrebbero potuto essere più gentili con me e, cosa più importante, con i miei gatti. La sala d'attesa separata per cani e gatti è eccellente, il che rende la visita generalmente molto meno stressante... Non posso far altro che elogiare questa struttura.

Sig.ra Anna Carrelli: *Sono più di dieci anni che Andrea cura i nostri due gatti. Il personale è sempre cordiale e disponibile. Vedi sempre solo Andrea o Elisabetta, così ottieni la continuità delle cure. Abbiamo portato entrambi i gatti per le vaccinazioni annuali e Andrea li ha esaminati attentamente entrambi. Ha scoperto che Nerina aveva perso peso e così ha prelevato un campione di sangue. Andrea ha diagnosticato un problema della tiroide. Questo problema è stato rilevato solo grazie alla sua professionalità. Non andrei da nessun'altra parte.*



Sig Ludovico Lancia: *Adoro questa struttura per i miei gatti. Mi fanno sempre sentire il benvenuto e mettono i gatti al primo posto. Non andrei mai in un'altra struttura.*

La maggior parte dei veterinari è consapevole del crescente impatto che queste opinioni sui social network hanno sulla reputazione della loro attività. C'è un numero crescente di clienti che, prima di scegliere un centro veterinario, naviga in Internet e controlla i commenti degli altri proprietari di pet.

B) In che modo l'esperienza del cliente influisce sul personale

Tuttavia, queste opinioni hanno anche un'influenza significativa, e di solito meno compresa, su un altro tipo di cliente, il cosiddetto cliente interno: il nostro

Il team veterinario è spesso coinvolto emotivamente nel suo lavoro. Il personale può essere influenzato dal giudizio pubblico sui social network.



© Shutterstock

team. Quasi tutti i membri del nostro team (sia veterinari che personale di supporto) hanno una significativa componente attitudinale nel proprio lavoro e sono coinvolti emotivamente nella propria attività professionale. Amano sentire che stanno facendo un buon lavoro, che danno valore ai loro pazienti e clienti e che operano in un centro veterinario che gode di buona reputazione nella società. Considerato tutto ciò, è facile capire che il nostro team non è immune e risente del giudizio pubblico permanente sui social network, e simili.

Nel corso della sua carriera, un veterinario potrebbe avere oltre 50.000 interazioni personali con i clienti. Vari studi condotti con i veterinari mostrano che i conflitti con i clienti (per questioni di denaro, problemi di comunicazione, differenze di opinione sui trattamenti, e così via) sono la principale fonte di stress e insoddisfazione sul lavoro.

Se esaminiamo da vicino i reclami dei clienti mostrati all'inizio di questa sezione, possiamo sicuramente convenire che né i veterinari né il personale di supporto di quelle cliniche avevano intenzione di mancare di rispetto o ingannare i

loro clienti o pazienti, ma, per qualche motivo, quella era la percezione dei clienti. In un'attività di assistenza professionale come la medicina veterinaria (fortemente basata sull'interazione personale tra il cliente e il professionista), è essenziale definire standard di qualità per vari processi, di modo che l'esperienza del cliente sia più uniforme e soddisfacente possibile.

Alcuni autori (McKinsey *et al*, 2017) propongono che la strategia migliore per ottenere una buona esperienza con i clienti esterni sia garantire che anche i clienti interni (i nostri dipendenti) abbiano una buona esperienza nelle loro attività quotidiane. Processi ben progettati, strutture funzionali, piacevoli e ben dimensionate, tecnologia progettata per supportare i processi aziendali (e non viceversa), ambiente collaborativo che incoraggia l'apprendimento, e così via. Tutti questi fattori contribuirebbero indubbiamente a rendere la nostra clinica un buon posto dove lavorare e di conseguenza aiuterebbero i nostri team a trasmettere questa bella atmosfera ai nostri clienti. Come dice il proverbio, "la carità comincia a casa propria"; lo stesso vale per il servizio fornito ai clienti.



CONCLUSIONE

Offrire ai proprietari di pet la migliore esperienza nella vostra struttura avrà solo effetti positivi. Produrrà un passaparola positivo sulla vostra struttura. Motiverà il vostro team grazie ai feedback entusiasti dei clienti. Infine, assicurerà il futuro economico della vostra struttura.

COME ATTRARRE I CLIENTI VERSO LA VOSTRA CLINICA

Internet ha cambiato il “percorso del proprietario di pet”: prima di telefonare a un veterinario per chiedere consigli o prenotare una visita, il cliente cercherà su Internet (a volte solo per trovare un numero di telefono) e troverà qui le prime informazioni sulla vostra struttura. Troverà recensioni sulla vostra struttura? È facile trovare le informazioni pratiche sul vostro sito Web? Quali sono l'aspetto e l'atmosfera della vostra pagina Facebook? A differenza di alcuni anni fa, il proprietario di pet inizierà a formarsi un'opinione su di voi ben prima di contattare il personale della vostra struttura. Questo capitolo fornirà le basi per migliorare la presenza digitale e le abilità telefoniche.

PUNTI CHIAVE



●○○ Il momento zero della verità

In che modo i proprietari di pet scelgono un veterinario? Nel 2011, Google ha inventato il termine “Zero Moment of Truth (ZMOT)” dopo le ricerche intraprese sulla scienza dello shopping per acquisire maggiori informazioni sulle abitudini di acquisto delle persone (Jim Lecinski, 2011). Il precedente modello di marketing tradizionale si basava sugli stimoli: il momento in cui l'acquirente vede la pubblicità di un prodotto, il primo momento della verità quando l'acquirente vede il prodotto sullo scaffale e decide di acquistarlo, e infine il secondo momento di verità quando il prodotto è stato utilizzato e l'acquirente l'ha messo alla prova.

Se i commercianti riescono a produrre questi tre stimoli, allora possono vendere i loro prodotti. La ricerca di Google ha dimostrato che questo modello ha un ulteriore stimolo che Google definisce ZMOT (The Zero Moments of Truth, il momento zero della verità). Lo ZMOT è quando gli acquirenti vanno online per confrontare i prodotti, cercare le recensioni, guardare i video e leggere i blog; la ricerca ha dimostrato che questa è oggi una fase molto significativa e importante nel processo decisionale del cliente. La **Figura 1** illustra questo modello nel contesto di un proprietario che cerca un veterinario.

Le ricerche di VetHelpDirect e Onswitch nel 2015 (**Figura 2**) sono servite a stabilire se lo ZMOT

FIGURA 1

Il modello ZMOT applicato al contesto di un proprietario in cerca di un veterinario.



riguardava i proprietari di pet alla ricerca di un veterinario nel Regno Unito, e se il modello eseguiva esattamente le attività online che esso incorpora: a 309 proprietari di pet è stato chiesto "Se dovesse scegliere oggi un veterinario, quale dei seguenti approcci adotterebbe?" Sono state fornite le seguenti opzioni: cercare su Google, guardare le recensioni online, vedere il sito Web della struttura, visitare la pagina Facebook, guardare gli opuscoli della struttura, andare di persona alla struttura veterinaria, telefonare alla struttura veterinaria, chiedere agli amici o chiedere ad esperti di pet del posto. La risposta più popolare è stata "chiedere agli amici", il che riflette l'importanza costante delle raccomandazioni tramite passaparola come fonte di acquisizione di nuovi clienti. Le due azioni più popolari successive erano online, tra cui "guardare le recensioni online" e "visitare il sito Web della struttura". Dopo veniva "chiedere ad esperti di pet del posto" seguita da "cercare il nome della struttura su Google". "Andare di persona alla struttura veterinaria", "telefonare alla struttura veterinaria" e "guardare gli opuscoli della struttura" erano tutte opzioni meno preferite rispetto alle attività online. Questo sondaggio fornisce una

chiara evidenza del fatto che il momento zero della verità online gioca un ruolo importante quando i proprietari di pet scelgono un veterinario (Figura 3).

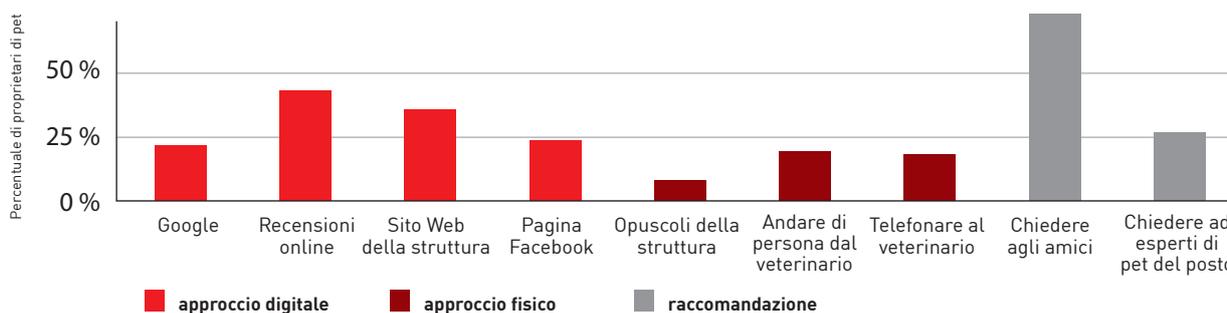
Il sondaggio di VetHelpDirect e Onswitch ha mostrato che guardare le recensioni online era l'attività online più comunemente intrapresa; il 49,7% dei proprietari intervistati ha dichiarato che esaminerebbe le recensioni online prima di scegliere un veterinario. Questa importanza delle recensioni online è confermata dalle statistiche di Ofcom nel Regno Unito, secondo cui tre quarti degli utenti di Internet (78%) leggono le recensioni. Le recensioni possono avere un impatto positivo sul business, e la ricerca di Revoov mostra che le recensioni producono generalmente un aumento delle vendite del 18% (Revoov, 2012). Questa ricerca evidenzia l'importanza e i potenziali effetti positivi delle recensioni per le strutture veterinarie. È interessante notare che, per i proprietari di pet alla ricerca di un nuovo veterinario, le recensioni sembrano essere più importanti rispetto al sito Web, alla pagina Facebook o agli opuscoli della struttura. Secondo l'esperienza dell'autore, le strutture veterinarie tendono a non investire tempo o denaro nella creazione e nel mantenimento di un set attuale e completo di recensioni online, al contrario degli investimenti fatti nel sito Web, nella pagina Facebook e negli opuscoli della struttura.

I proprietari di pet accedono alle recensioni online googlando "recensione [nome della struttura]", cercando un veterinario nei dintorni, o andando sul sito Web della struttura se questa utilizza un widget appropriato per mostrare le recensioni. Visualizzando le recensioni sul sito Web della struttura, le strutture veterinarie possono beneficiare di un pubblico più vasto di potenziali nuovi clienti che guardano le recensioni.

Le recensioni hanno anche mostrato di favorire la SEO (Search Engine Optimization, ottimizzazione dei motori di ricerca), cioè la posizione del sito Web

FIGURA 2

Risultati della ricerca condotta da VetHelpDirect e Onswitch nel 2015: "Se dovesse scegliere oggi un veterinario, quali dei seguenti approcci adotterebbe?"



della struttura nei risultati di ricerca di Google (Moz, 2017). Moz ha scoperto che la quantità, la velocità e la diversità delle recensioni sono tutti fattori che regolano la posizione delle attività commerciali locali nel pacchetto SEO di Google Search.

È fondamentale che le strutture veterinarie siano proattive nell'accumulare le recensioni, perché in caso contrario rischiano riflessi negativi e scorretti sulla loro reputazione online. Se le strutture veterinarie non chiedono regolarmente ai clienti di lasciare una recensione, finiranno per accumulare solo le recensioni dei proprietari molto infervorati. Alcuni di questi proprietari saranno entusiasti, forse il veterinario è andato al di là di quanto era necessario nel prendersi cura del loro pet, ma sfortunatamente i clienti profondamente insoddisfatti tendono ad essere sovrarappresentati. I clienti arrabbiati sono più propensi a cercare una piattaforma di recensione e scrivere un post negativo, rispetto a quelli che hanno avuto un'esperienza valida ma ordinaria.

FIGURA 3

Googlate il nome della vostra struttura e controllate la valutazione, l'ubicazione e le recensioni. Cercate di migliorare il contenuto del riepilogo di Google per renderlo più attraente per i clienti.

Clinica dei Mostri, Bomarzo
 4,8 ★★★★★
 16 Recensioni
 Veterinario a Bomarzo, Italia
 Indirizzo: Località Giardino, 01020 Bomarzo VT
 Orario: **attualmente chiusa**
 Recensioni dal Web:
 Facebook: 4,7/5 (38 voti)
 VetHelpDirect: 5/5 (44 recensioni)
 Recensioni:
 "Raccomando senza dubbio la Clinica dei Mostri!"
 "Sono molto contento di aver trovato una struttura veterinaria così bella vicino a casa."
 "Cerbero è fantastico con il nostro cane! Davvero un ottimo servizio."

© Shutterstock

Ofcom ci dice che, nel Regno Unito, sebbene oltre tre quarti degli utenti legga le recensioni su Internet, solo quattro su 10 ne hanno mai scritta una (Ofcom, 2016), quindi convincere i clienti con esperienze normali e soddisfacenti a lasciare una recensione può essere una sfida. L'invio di e-mail regolari che invitano tutti i clienti visti in quella settimana o mese a lasciare una recensione è uno dei modi più efficaci per convincere i clienti a recensire la struttura; inoltre, istruire tutto il personale a chiedere ai clienti di lasciare una recensione può contribuire al raggiungimento di questo risultato, così come tenere un tablet in reception che consente ai clienti di lasciare una recensione online mentre sono in sala di attesa. Questa è anche una grande opportunità per raccogliere feedback sull'esperienza del cliente nella struttura. L'esperienza del cliente, piuttosto che l'eccellenza clinica dei veterinari, tende a determinare quanto i clienti ritengono valida la struttura; quindi, migliorare questo aspetto è essenziale per creare una valida serie di recensioni online. Quando una struttura ha una valida serie di recensioni che vengono regolarmente aggiornate, le recensioni negative diventano molto meno dannose, perché i potenziali clienti possono vedere che non sono la norma e possono facilmente metterle nel contesto.

●●○ Sito Web e social media

Il sondaggio di VetHelpDirect e Onswitch sui proprietari di pet ha mostrato che, dopo aver ascoltato le raccomandazioni tramite passaparola e letto le recensioni online, guardare il sito Web della struttura e la pagina Facebook erano le successive attività più importanti che i proprietari di pet avrebbero intrapreso se fossero stati alla ricerca di un nuovo veterinario.

Il sito Web può fornire un'esperienza simile alla brochure, coprendo in modo completo tutti i dettagli della struttura e fornendo una risorsa didattica per i clienti o i potenziali nuovi clienti. La pagina Facebook è più informale e consente alla struttura di profilare i rapporti amichevoli e premurosi che hanno con i clienti, oltre a permettere di ottenere e costruire relazioni con i proprietari dei dintorni che non sono ancora clienti.

A) Sito Web

Il sito Web della struttura ha diverse funzioni; deve invogliare i nuovi clienti potenziali a scegliere la struttura, contenere informazioni come personale e sedi, fornire una risorsa didattica pertinente e utile, e deve diventare un centro di smistamento che facilita l'accesso alle varie piattaforme di social media utilizzate dalla struttura. Inoltre, il sito Web potrebbe contenere funzionalità per i clienti come prenotare le visite, ordinare alimenti, ripetere le prescrizioni, e così via. La ricerca mostra che il 55%



55%

Il 55% degli utenti di siti Web resta meno di 15 secondi su un sito Web prima di uscirne.

degli utenti di siti Web resta meno di 15 secondi sul sito prima di uscirne se ritiene che il sito Web non faccia al loro caso (Tony Haile, 2014). La sfida per le strutture veterinarie è convogliare l'essenza della struttura in un periodo di tempo tanto breve. Fotografie, video e testi pubblicitari ottimizzati sono la chiave per il successo.

Prima di costruire un sito Web vale la pena di considerare gli obiettivi: ad esempio volete che i potenziali nuovi clienti chiamino, o che prenotino una visita online? Una volta stabilito questo aspetto, il sito Web può essere impostato in modo che vi sia un chiaro "invito ad agire" per dirigere gli utenti lungo questo percorso. I siti Web devono offrire una navigazione chiara e ordinata, coerente da una pagina all'altra, in modo che gli utenti possano trovare facilmente ciò che stanno cercando. È fondamentale che tutti i siti Web siano ottimizzati

per i dispositivi mobili; questo perché, in media, la gente visita più spesso il sito Web usando il cellulare invece che il PC, per cui occorre dare lo stesso peso alla progettazione della versione mobile. Non è solo un'esperienza migliore per gli utenti che guardano il sito Web ottimizzato per i dispositivi mobili; Google penalizza i siti Web non ottimizzati per i dispositivi mobili facendo ottenere risultati inferiori nei motori di ricerca (Figura 4).

Il numero di telefono e l'indirizzo devono essere chiaramente presentati su ogni pagina, e il numero di telefono deve essere in formato "click to call" in modo che i clienti possano chiamare toccando semplicemente il numero sui loro telefoni cellulari.

Molte strutture veterinarie offrono la prenotazione online delle visite in modo che i clienti possano prenotarle nel momento preferito. In primo luogo è più conveniente per i clienti; in secondo luogo quelli che preferiscono prenotare le visite online potrebbero scegliere la struttura che offre questo servizio rispetto a un'altra, in particolare se è notte tarda e vogliono prenotare senza attendere il giorno dopo.

La visualizzazione delle recensioni sulla pagina iniziale del sito Web offre all'utente la "prova sociale", come discusso nel capitolo "il momento zero della verità" e molti studi hanno mostrato che le recensioni aumentano il tasso di conversione; quindi, metterle in una posizione di grande visibilità come la pagina iniziale del sito Web aumenta il numero di potenziali clienti che vedranno quelle recensioni.

Avere link di rilievo con i social media serve a far sì che i clienti possano trovare prontamente le piattaforme. Sono altrettanto raccomandati i "Mi piace" di Facebook o altri feed perché portano parte della vitalità e dell'energia della pagina Facebook al sito Web e offrono più "prove sociali" ai nuovi clienti potenziali.

B) Pagina Facebook

Se utilizzata correttamente, la pagina Facebook può essere un metodo potente per acquisire nuovi

FIGURA 4

Esempio di sito Web non ottimizzato (a) e ottimizzato per i dispositivi mobili (b). Oggi, nell'ottimizzazione operata da Google, vengono presi in considerazione solo i siti Web ottimizzati per i dispositivi mobili.



© All Rights Reserved

clienti. Ogni volta che un cliente visita la pagina Facebook della struttura, alcuni dei suoi amici vedranno quell'interazione e così facendo saranno esposti al marchio della struttura. Questo, non solo crea una raccomandazione indiretta tramite passaparola, grazie alla consapevolezza che il loro amico usa questa struttura veterinaria e ne è sicuramente soddisfatto, ma crea anche l'opportunità per l'amico di mettere un "mi piace" alla pagina Facebook creando così una connessione permanente con la struttura. È possibile costruire rapporti con i proprietari di pet del posto, dando loro l'opportunità di conoscere la struttura un po' alla volta.

Si può essere tentati di scrivere esclusivamente post che promuovono i vantaggi della struttura o le offerte in corso, tuttavia Facebook tende a funzionare molto meglio quando le strutture si concentrano sugli argomenti che interessano alla comunità. Storie relative ai casi recenti osservati nella clinica, foto di pet nella sala d'aspetto, storie e immagini del personale al lavoro tendono a funzionare bene. I social media funzionano meglio

“Su Facebook, è essenziale rispondere a commenti e domande o almeno mettere un “Mi piace.”

come conversazione bidirezionale, quindi i post liberi funzionano meglio delle dichiarazioni chiuse. Come in tutte le conversazioni, è indispensabile rispondere

a commenti e domande, o almeno ai "Mi piace" e strumenti come l'app Gestore delle Pagine di Facebook per dispositivi mobili sono molto utili in questo senso. Per risultati ottimali, le strutture dovrebbero mirare a mettere un post ogni 4 ore durante il giorno per raggiungere il numero massimo di persone. Strumenti come la pianificazione di Facebook consentono la pubblicazione regolare anche per le strutture piccole, e ciò significa che possono scrivere i post in anticipo e programmarli per determinati giorni e orari; è possibile scrivere i post quando la situazione è tranquilla e programmare aggiornamenti regolari durante il mese. È raccomandabile utilizzare una combinazione di programmazione e pubblicazione di post ad hoc nei momenti appropriati. È utile anche la creazione di un gruppo privato dove i membri del personale, inclusi quelli nuovi o inesperti, possano condividere i contenuti in cui si imbattono e che ritengono funzionali per la pagina. L'amministratore deve quindi semplicemente controllare i post condivisi con il gruppo e pianificare tutti i contenuti appropriati nella pagina della struttura. Con questi metodi la maggior parte delle strutture può mettere almeno un post al giorno, mentre molte piccole strutture nel Regno Unito riescono a postare almeno 4 volte al giorno, massimizzando così il numero di persone che vedranno il loro contenuto. L'esternalizzazione ad agenzie specializzate

è sempre più comune, e spinge la pagina Facebook grazie alle competenze specialistiche e all'assistenza con il volume dei post.

Le inserzioni su Facebook sono oggi una parte essenziale nella gestione di una pagina Facebook di successo. Quando un utente di Facebook accede ai feed di Facebook, può vedere in media 1500 post dagli amici o dalle pagine che segue. L'algoritmo di Facebook privilegia il contenuto più recente e interessante per quell'utente, in base al comportamento precedente. Questo algoritmo di Facebook dà inoltre priorità ai post delle persone rispetto alle pagine, il che significa che per ottenere il massimo dalle pagine Facebook, le attività commerciali devono investire in inserzioni su Facebook. Le inserzioni su Facebook possono essere scelte per essere viste dai proprietari di pet del posto, ed è necessario predisporre inserzioni differenti per i proprietari di cani e quelli di gatti, al fine di renderle più pertinenti possibile. Le inserzioni su Facebook hanno un budget limitato e, una volta esaurito il budget, la pubblicità termina.

TIPI DI INSERZIONI

Inserzioni per ottenere Mi piace	Sono progettate per spingere le persone più pertinenti a mettere un "Mi piace" sulla pagina Facebook
Inserzioni per stimolare l'interazione	Sono progettate per garantire che le persone vedano il contenuto della pagina
Post in evidenza	La funzione può essere utilizzata <i>ad hoc</i> per promuovere singoli post che sono importanti per la struttura

È possibile mettere "in evidenza" un singolo post ed è una cosa utile, ma i risultati migliori si ottengono generalmente effettuando una campagna pubblicitaria da Gestione inserzioni.

STATISTICHE DALLE STRUTTURE CHE LAVORANO CON VETHELPPDIRECT

Budget minimo stabilito da Facebook	34 €/mese
Gamma di budget delle strutture indipendenti	34-136 €/mese
Numero medio di nuovi "Mi piace" per la pagina/€	2
Copertura a pagamento media*/€	140

* Copertura a pagamento = il numero di persone che hanno visto i post della struttura grazie alle inserzioni

Altre piattaforme social possono essere utili per le strutture veterinarie: in particolare Instagram viene utilizzato con molto successo da alcune strutture del Regno Unito. Twitter, LinkedIn e Google+ sono utilizzati da alcune strutture, ma per la maggior parte delle strutture veterinarie di prima valutazione, Facebook offre risultati di gran lunga migliori in confronto al tempo investito.

C) Ricerca

Per una pagina media dei risultati di Google, oltre il 30% delle persone fa clic sul primo risultato e meno del 2% fa clic sull'ultimo. Se si considera che una piccola città nel Regno Unito produce solitamente circa 800 ricerche per il termine "Veterinari a [città]", diventa chiaro che si possono perdere 240 nuovi clienti potenziali non occupando la prima posizione. Il risultato del motore di ricerca di Google è spesso la prima informazione sulla struttura vista dal cliente, quindi è importante che il risultato sia scritto bene e invogli i nuovi clienti potenziali a fare clic su di esso.

Google utilizza una combinazione di fattori per decidere quali strutture visualizzare in cima ai risultati di ricerca, e perfezionando questi fattori è possibile migliorare la posizione della struttura nei risultati di ricerca. Questo approccio richiede tempo ed è una strategia a lungo termine, tuttavia piazzarsi al primo posto nei risultati di ricerca di Google ha un enorme valore.

Una soluzione a breve termine è pagare Google Adwords per garantire che la struttura appaia nelle prime posizioni. Google Adwords funziona impostando un budget: quando gli utenti fanno clic sull'inserzione, Google si ripaga con il budget; una volta esaurito il budget giornaliero, Google smette di mostrare l'inserzione. Come per le inserzioni di Facebook, quelle di Google devono essere mirate,

in modo da essere mostrate solo agli utenti che cercano un veterinario nell'area pertinente.

D) Fattori dell'algoritmo locale di Google e come migliorarli

Google My Business

- Rivendicate la vostra scheda di attività commerciale (cercate "Google My Business" per ulteriori informazioni)
- Controllate che tutte le informazioni siano accurate
- Tenete aggiornata la scheda di attività commerciale con foto e informazioni, come ad esempio gli orari di apertura
- Utilizzate la nuova funzionalità per pubblicare aggiornamenti sul profilo di Google My Business della struttura

Sito Web

- Assicuratevi che sia ottimizzato per i dispositivi mobili
- Verificate che sia presente una mappa del sito
- Assicuratevi che il numero di telefono e l'indirizzo siano presenti in formato testuale invece che come immagini

Riesaminate volume, velocità e diversità

- Accumulate recensioni su Google, come pure su una varietà di altre piattaforme per recensioni
- Assicuratevi di aggiungere continuamente recensioni

Citazioni (indicare nome, indirizzo e telefono)

- Accumulate il maggior numero possibile di queste nelle directory su Internet e sui siti Web dei partner locali



© Shutterstock

Sono disponibili molti social media, ma Facebook è oggi il più facile e conveniente da usare se si vuole dare più visibilità alla struttura.

Avere personale telefonico dedicato è importante anche perché gli altri membri dell'equipe possono sempre restare a disposizione dei clienti nella sala d'aspetto.



© Manuel Fontégne

Link verso il vostro sito Web

- Accumulate il maggior numero possibile di questi utilizzando le directory e chiedendo alle aziende locali di collegarsi al vostro sito Web, in cambio di un link da voi al loro sito Web

●●● La telefonata: il primo contatto importante

Il telefono è una meravigliosa opportunità per fare una prima impressione positiva durante il primo contatto con un cliente, creando un plusvalore in termini di servizio; inoltre, è il primo passo verso la fidelizzazione e arriva dopo diverse altre forme di contatto: digitali (sito Web, Facebook, Instagram e così via) e il passaparola di amici e parenti. Dal momento che tutti i messaggi precedenti al primo contatto sono un misto di esperienza, voci di corridoio e punti di vista soggettivi, è molto importante essere amichevoli, piacevoli e orientati al cliente al 100% nella prima chiamata con un proprietario di pet.

“Al telefono, come in tutte le altre forme di comunicazione, il tono della voce è molto importante.”

A) Impostazione delle linee guida

In alcune strutture il termine “orientato al cliente” viene confuso con “Mi siedo e ascolto i proprietari di pet per ore”. Tuttavia, ogni telefonata deve avere un obiettivo chiaro: una visita alla struttura per un consulto, un esame obiettivo completo e servizi aggiuntivi, poiché essi costituiscono la vostra attività principale. Le consulenze gratuite (in particolare per i non clienti) non sono solo una perdita di tempo, ma sono anche dannose poiché limitano il tempo destinato ai proprietari di pet che sono nella struttura e sono già clienti.

Pertanto, una telefonata orientata al cliente ed empatica deve raggiungere un equilibrio ottimale tra i bisogni e desideri del cliente e i limiti imposti dalla struttura (tempo, personale, e così via). Per creare questo equilibrio e garantire che ogni cliente riceva lo stesso livello di servizio, è consigliabile adottare una struttura generale per tutte le chiamate telefoniche!

La struttura di base per una telefonata professionale nella routine quotidiana della struttura potrebbe contenere i seguenti punti:

ESEMPIO: STA CHIAMANDO UN NUOVO CLIENTE CON UN GATTINO...

Receptionist: *clinica veterinaria ABC, sono Anna Roberti, come posso aiutarla?*

Cliente: *sono la signorina Verde. Ho bisogno di venire con il mio gatto, l'allevatore ha detto che deve essere vaccinata.*

Sappiamo già che il cliente ha un gatto che ha bisogno di un controllo medico con vaccinazione. Possiamo usare queste informazioni in modo positivo!

Receptionist: *sì, le vaccinazioni sono molto importanti! Saremmo lieti di offrirle un appuntamento. Qual è il nome del suo gatto e quanti anni ha?*

Riconosciamo il desiderio del cliente, lo rafforziamo e affermiamo che lavoriamo su appuntamento. Inoltre, abbiamo acquisito i primi dati importanti per la documentazione del cliente e assunto la guida della telefonata.

Cliente: *il mio gatto si chiama Duchessa e ha 10 settimane. È molto vivace e ho così tante cose da chiedere! Quante volte dovrei sverminarla e qual è il cibo migliore da darle?*

A questo punto, è importante guidare il cliente con delicatezza e sensibilità, senza farsi trascinare in una (lunga) conversazione telefonica, perché è preferibile che il cliente passi a

trovarci per conoscere meglio la struttura, i dipendenti e i servizi.

Receptionist: *Duchessa è un nome fantastico e 10 settimane sono il momento perfetto per il primo controllo medico e la vaccinazione. Per la prima visita e un esame completo programmino sempre un po' di tempo in più, perché sappiamo che i nostri clienti hanno molte domande e vogliamo essere sicuri che nessuno vada di fretta. Posso offrirle un appuntamento domani alle 15:00 o il giorno dopo alle 17:00, cosa preferisce?*

Ci riferiamo a ciò che è stato precedentemente menzionato (vaccinazione, nome del gatto), rafforziamo questo concetto e utilizziamo il termine “visita” per segnalare che offriamo più di una vaccinazione e siamo disposti a spendere più tempo. Inoltre, offriamo 2 appuntamenti tra quelli disponibili nel nostro calendario.

Cliente: *dopodomani alle 17:00 è perfetto!*

Receptionist: *per favore, mi lasci il suo numero di telefono in modo che possa contattarla se ne ho bisogno.*

Cliente: XXXXX.

Receptionist: *grazie mille! Ho programmato il primo controllo medico*

con la vaccinazione di Duchessa domani alle diciassette. Per favore porti con sé i documenti di Duchessa. Come desidera ricevere la nostra brochure con i suggerimenti per il trasporto dei gatti? Tramite e-mail o posta ordinaria?

Questo è il punto in cui si riassume il risultato della conversazione, si ripete l'appuntamento, e si introduce un altro servizio speciale offrendo le brochure con i consigli sul trasporto.

Cliente: *sarebbe bello, è carino da parte sua pensarci! Invia la brochure per e-mail a: XXXXX.*

Receptionist: *Le invieremo l'opuscolo oggi stesso e non vediamo l'ora di riceverla assieme a Duchessa. Per favore, si ricordi di chiamarci, se non può venire.*

Cliente: *arrivederci!*

Receptionist: *arrivederci signorina Verde!*

La fine della telefonata è un buon momento per menzionare ancora una volta il nome del cliente, poiché tutti amano sentire il proprio nome e questo dà alla conversazione una nota personale.



© Shutterstock

È sempre una buona idea sorridere quando parlate al telefono, perché rende la voce più dolce e amichevole!



CONSIGLI AGGIUNTIVI PER GARANTIRE BUONE PRESTAZIONI E UN SERVIZIO VALIDO

- Chiamate la vostra struttura almeno una volta al giorno dall'esterno: in questo modo stabilirete se il servizio è sempre all'altezza degli standard.
- Fate di tanto in tanto "telefonate in incognito" per ottenere un riscontro oggettivo e professionale sulla qualità del vostro servizio telefonico.
- Accertatevi che anche la segreteria telefonica sia all'altezza e fornisca le informazioni essenziali (orari di apertura, numeri di emergenza) in modo cordiale e professionale.



© Manuel Fontégne

- **Saluti:** introduzione, acquisizione dei dati del cliente e del pet (nome del cliente, nonché nome, specie, età, sesso e razza del pet).
- **Parte principale:** scoprire bisogni e desideri dei clienti, ottenere feedback per confermare che i bisogni siano stati compresi correttamente, offrendo un appuntamento.
- **Conclusione:** ripetere e riepilogare gli accordi, prendere nota nella scheda del cliente o in una cartella speciale creata per i nuovi clienti nel sistema informatico della struttura.

Come in tutte le altre forme di comunicazione, il tono della voce è molto importante! Sebbene le linee guida generali siano un obbligo assoluto per chiamate telefoniche professionali, la struttura della chiamata dovrebbe fungere da sottile rete di sicurezza per il personale che risponde, ma non riconoscibile dal proprietario di pet. Un tono gentile e amichevole al telefono fa sentire il proprietario di pet benvenuto e al centro di un'assistenza speciale e orientata al cliente. In questo modo è possibile guidare il cliente (e allo stesso tempo la nostra struttura) e dargli il benvenuto (attraverso il nostro tono di voce). A proposito: è sempre una buona idea sorridere quando si parla, perché rende la voce più gentile e amichevole!

B) Non troppo poco ma neanche troppo!

I dipendenti devono essere in grado di reagire in modo flessibile alle esigenze dei clienti evitando di parlare troppo a lungo e acquisire troppe informazioni: il telefono è sicuramente lo strumento sbagliato per raccogliere un'anamnesi medica dettagliata. La raccolta dell'anamnesi è parte fondamentale di ogni visita e deve svolgersi nella struttura, faccia a faccia con il personale e il veterinario. Al telefono, si creano più facilmente incomprensioni tali da causare conflitti, e discutere i sintomi con i clienti porta via troppo tempo prezioso! Al telefono ci si deve concentrare sul far venire il cliente nella struttura per fornire cure mediche di alta qualità:

- Registrate tutte le informazioni necessarie
- Siate empatici e offrite un appuntamento nella struttura

C) Personale telefonico dedicato

Dato che il servizio telefonico svolge un ruolo chiave nell'immagine della struttura e nella fidelizzazione del cliente, è necessario assicurarsi che al telefono ci sia personale qualificato. Chi è in prima linea ed è il primo contatto con i clienti deve essere particolarmente adatto al ruolo e ricevere una formazione speciale. Avere un cliente che

percepisce il primo contatto gestito da personale incompetente o persino sotto stress, irascibile o scortese è un approccio sbagliato. I “reclami”

“I reclami più comuni per quanto riguarda il servizio telefonico si concentrano di solito sulla scortesia percepita.”

più comuni da parte dei clienti per quanto riguarda il servizio telefonico si concentrano di solito sulla scortesia percepita. Se analizzata in modo più dettagliato, tale scortesia si rivela spesso non tanto

reale o addirittura voluta, ma semplicemente risultato dello stress dovuto alla scarsità di tempo e alla mancanza di esperienza da parte del personale della reception.

Ecco cosa tenere presente per facilitare un buon servizio telefonico:

1. Fate attenzione quando assumete i dipendenti:

persone leggermente estroverse che amano comunicare con gli altri rendono efficiente la reception. Contenere i comunicatori di talento che si spingono troppo lontano, ad esempio passando troppo tempo al telefono, è molto più facile che gestire persone che vogliono generalmente stare lontano dai riflettori.

2. Formate i dipendenti: (all'inizio) i tirocinanti non sono capaci di assumere responsabilità telefoniche importanti! I nuovi dipendenti devono essere formati gradualmente per questo importante compito. In questo caso, linee guida scritte e giochi di ruolo sotto la supervisione del personale esperto sono utili strumenti.

3. Ottimizzate l'ambiente circostante: anche il migliore dei professionisti del telefono può provare uno stress enorme quando è solo alla reception, con due telefoni che squillano e deve gestire i clienti che entrano ed escono!

L'idea è di adeguare i numeri del personale ai requisiti giornalieri (tenete una lista di controllo) e, laddove possibile, separare il servizio telefonico dalla reception e dalle sale d'attesa dei clienti nelle strutture e cliniche più grandi. Livelli superiori di comodità e senso di tranquillità hanno un impatto positivo immediato sui dipendenti, che si proietta nel modo in cui trattano i clienti.

D) La Coppa dei campioni al telefono

Quali caratteristiche ha una “telefonata vincente”, che conquista i clienti e li rende positivi al 100% per la successiva visita? Un fattore importante è formare correttamente i dipendenti della struttura a essere flessibili con i clienti e fornire suggerimenti adeguati. Tuttavia, il fattore più importante è avere un dipendente in grado di entrare immediatamente in comunicazione con i clienti, ascoltandoli abilmente ed empaticamente, leggendo i segnali inviati e utilizzando le informazioni raccolte durante la conversazione. In questo modo, il cliente si sente accettato, rispettato e riconosciuto. Dopo la chiamata, i dati raccolti devono essere inseriti nel software della struttura, in modo che tutti i dipendenti abbiano accesso alle informazioni per poter salutare il Sig. Rossi in modo professionale e stabilire immediatamente un canale di comunicazione.



CONCLUSIONE

Un sito Web valido richiede generalmente l'aiuto di un'azienda specializzata in questo settore. La pagina Facebook può essere facilmente gestita dal personale infermieristico purché siano stabilite alcune regole. Infine, la parte più critica nella comunicazione prima della visita è la chiamata telefonica. È l'area dove i clienti possono essere conquistati o persi. In una grande struttura, la tendenza è quella di separare il call center dalla reception per una migliore qualità del servizio.

10 CONSIGLI DI VIAGGIO

Quando portate il gatto dal veterinario

1 Non viaggiate mai con il gatto libero nel veicolo.

2 Scegliete un trasportino robusto

apribile frontalmente e dall'alto e con la parte superiore rimovibile in modo da consentire di visitare i gatti ansiosi lasciandoli all'interno. Focalizzatevi sulle caratteristiche pratiche e funzionali ed evitate i trasportini sofisticati e spesso costosi. Chiedete tranquillamente alla reception quali sono i trasportini raccomandati e come si usano.

3 A casa, lasciate il trasportino aperto in un luogo dove possa essere considerato dal gatto come "parte dell'arredamento"

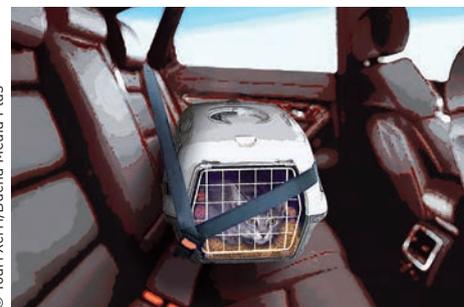
in modo che diventi per lui un luogo familiare.

4 Rendete il trasportino più confortevole e familiare possibile

mettendoci dentro un capo di vestiario con il vostro odore o un panno morbido con cui avete strofinato delicatamente il muso del gatto. Spruzzate un po' di feromone facciale felino sintetico (Feliway™), disponibile in clinica, sugli indumenti almeno 30 minuti prima della partenza. Non dimenticate che il gatto potrebbe essere malato o sporcare il trasportino durante il viaggio, quindi è una buona idea portare con sé un po' di lettiera di ricambio anche per il viaggio di ritorno.

BUONO A SAPERSI

Durante il trasporto, è importante fissare perfettamente il trasportino nel veicolo in modo che non si muova: in questo modo il gatto non si stressa.



© Youri Xerri/Buena Media Plus

5 Per mettere il gatto nel trasportino, se non vi entra spontaneamente, prendetelo con delicatezza e calatelo dall'apertura superiore.

In alternativa, potete rimuovere la metà superiore e rimetterla in sede dopo aver appoggiato il gatto sul fondo. Se il gatto rifiuta di entrare anche in questo modo, potete ripetere l'operazione dopo averlo avvolto in uno spesso asciugamano (impregnato del suo odore o di feromone spray).

ESSENZIALI



Per garantire che tutto vada bene durante la visita, è importante rendere meno stressante possibile il viaggio verso la clinica.

6 Una volta nel veicolo, evitate che il trasportino subisca scosse

durante il tragitto incastrandolo sul pavimento dietro un sedile anteriore o bloccandolo con una cintura di sicurezza. Guidate con prudenza. Evitate musica aggressiva o a volume elevato. Parlate a bassa voce al gatto per rassicurarlo. Più tranquillo è il proprietario, più calmo sarà il gatto. Alcuni gatti preferiscono vedere fuori, ma la maggior parte di essi preferisce viaggiare con il trasportino coperto da un asciugamano.

7 Nel tragitto a piedi dal veicolo alla sala d'attesa della clinica, cercate di non scuotere il trasportino o farlo rimbalzare contro le vostre gambe.

8 Una volta arrivati nella zona reception, chiedete al personale di mostrarvi dove accomodarvi e collocare il trasportino.

“Abbiamo una sala d'attesa dedicata ai proprietari di gatti con appositi posti per tenere il trasportino di fronte a lei. Le raccomandiamo caldamente di tenere la parte anteriore del trasportino verso di lei (non verso gli altri gatti) e lasciarlo coperto con un asciugamano durante l'attesa.”

9 Ovviamente, dovete seguire le stesse raccomandazioni durante il viaggio di ritorno.

10 Se avete più di un gatto, è bene adottare alcune precauzioni extra quando riportate a casa uno di essi

Lasciate il gatto nel trasportino per qualche minuto e osservate come reagiscono gli altri gatti. Se tutti i gatti mantengono la calma, potete aprire il trasportino e lasciare che il gatto si unisca ai suoi compagni di stanza. Se percepite tensione fra i vostri gatti, è dovuto probabilmente al fatto che il gatto porta su di sé gli odori della clinica. In tal caso, tenetelo in una stanza separata (naturalmente, con cassetta per lettiera, cibo e acqua fresca!) per un minimo di 24 ore in modo che riprenda un odore più familiare.

BUONO A SAPERSI

È importante scegliere un trasportino con la metà superiore rimovibile.



© Youri Xerri/Buena Media Plus

COME OFFRIRE UNA GRANDE ESPERIENZA

In base agli studi condotti in un ospedale umano, questo capitolo illustrerà le diverse fasi del percorso del proprietario di pet fino alla vostra struttura, compresa la visita che dovrebbe essere una “occasione d’oro” per il vostro cliente. Il veterinario e il personale svolgono un ruolo cruciale in termini di “esperienza del proprietario di pet”, ma non devono mai essere sottovalutati gli aspetti di processo e fisici. Infine, saranno analizzati alcuni suggerimenti per migliorare la vostra strategia di follow-up.

PUNTI CHIAVE



●○○○ La regola delle 3 P

A) Le lezioni impartite dal miglior ospedale per la medicina umana

Nel 2003, il professor Leonard Berry (Texas A&M), uno dei massimi esperti mondiali nella gestione dei servizi sanitari, ha condotto uno studio approfondito sulle operazioni interne della Mayo Clinic nei suoi tre principali campus in Arizona, Florida e Minnesota (Harvard Business Review, 2003). La Mayo Clinic è probabilmente il brand ospedaliero più riconosciuto al mondo e il suo prestigio è leggendario. Durante la ricerca, L. Berry e il suo team hanno intervistato oltre 1.000 medici, pazienti, infermieri e dirigenti del gruppo. Hanno presenziato e partecipato a oltre 250 interazioni cliniche tra pazienti e medici e analizzato l'operatività di 14 diversi reparti medici (tra cui neurologia, oncologia, ortopedia, gastroenterologia e urologia, tra gli altri). Nelle conclusioni del loro studio, gli autori di questa ricerca hanno identificato tre pilastri su cui si basa l'eccezionale livello di servizio

fornito dalle cliniche Mayo e l'eccezionale esperienza del paziente che ne deriva: le persone, i processi e ciò che loro chiamano l'evidenza fisica. Ecco è la regola delle 3 P.

People (le persone). Il credo del fondatore della Mayo Clinic (“il miglior interesse del paziente è l'unico interesse da considerare”) pervade tutte le azioni del personale. I clienti intervistati hanno dichiarato: “Il mio medico mi chiama personalmente a casa per sapere come sto” oppure “Quando ho fatto la colonscopia, la dottoressa mi ha spiegato personalmente che avevo un polipo, ricordava che mio marito era morto di cancro dell'intestino tenue e sapeva che avevo paura che mi stesse succedendo la stessa cosa” o ancora “Il mio oncologo è la persona più gentile con cui abbia mai parlato. Sentivo di essere molto più di un problema medico per lui. Mi ha parlato della sua vita personale. Mi ha trattato come una persona”.

Process (i processi). Già nel 1910, il Dr. William Mayo disse: “perché gli ammalati possano beneficiare dei progressi scientifici, è diventato necessario sviluppare



© Royal Canin SAS

Un esterno fantastico dovrebbe includere segnalazioni facilmente visibili e ben curate per l'ingresso, e parcheggio con logo e illuminazione migliori possibili.



© Royal Canin SAS

La zona reception ideale dovrebbe avere un design a misura di cliente integrato da un ottimo team della reception.

la medicina come scienza cooperativa". Questa visione fondamentale si traduce in un approccio ai casi clinici di medicina integrativa: i pazienti della Mayo Clinic non si sentono mai sbalottati da un medico all'altro che esercita la propria specialità in modo autonomo. Al contrario, tutti i sistemi e i processi della clinica promuovono il lavoro di squadra tra i professionisti: ad esempio, tutti i medici ricevono salari fissi per prevenire l'interesse personale ad affrontare casi specifici ed essere così tentati dal fatturare importi maggiori che potrebbero comportare provvigioni.

Physical evidence (l'evidenza fisica). Le strutture della Mayo Clinic sono progettate per ridurre al minimo lo stress, fornire un ambiente accogliente e professionale, progettato per le famiglie. Questo è apprezzato non solo dai pazienti e dalle rispettive famiglie, ma anche dai lavoratori. E i 2.800 membri del personale medico, a meno che non siano in sala operatoria o eseguano specifiche procedure mediche, hanno tutti un abbigliamento professionale consono, al fine di trasmettere competenza, rispetto e professionalità.

La maggior parte delle cliniche veterinarie in tutto il mondo può certamente imparare la lezione e acquisire idee da questo esempio, al fine di migliorare l'esperienza dei propri clienti. Di seguito sono fornite alcune idee al riguardo.

Il primo momento di verità

Dopo che il cliente ha selezionato una struttura veterinaria attraverso vari canali, arriva il momento in cui arriva in clinica. Se i proprietari di pet hanno avuto un'esperienza positiva grazie a una pagina iniziale ben progettata e a una reception telefonica professionale e riescono a trovare un parcheggio senza problemi, tendono a essere di buon umore all'arrivo.



COME MIGLIORARE L'ESPERIENZA DEL CLIENTE ATTRAVERSO LE PERSONE

1. Non fornire incentivi variabili legati alla produzione di reddito, poiché questi possono produrre comportamenti inappropriati che non danno la priorità all'interesse del cliente/paziente.
2. Misurare la soddisfazione del cliente e tracciare i risultati del personale che ha assistito quel cliente. Condividere i risultati individualmente e riconoscere quelli che hanno prodotto le metriche migliori (cioè, indice NPS).
3. Formare, formare, formare!
4. Incoraggiare non solo la formazione tecnica, ma anche le abilità correlate all'assistenza clienti. Filmare/osservare i giovani veterinari durante le visite e lavorare con loro per identificare le aree che potrebbero essere migliorate.
5. Selezionare il personale non solo in base alle capacità cliniche e alle credenziali, ma anche alle capacità di comunicazione e di focalizzazione sul cliente.
6. Formalizzare l'abbigliamento indossato e le forme di saluto dei veterinari durante le visite.
7. Nel contesto dei casi complessi e potenzialmente mortali gestiti nelle grandi strutture dove il cliente interagisce con più di un veterinario, occorre identificare un "veterinario responsabile del caso" che possa occuparsi delle interazioni chiave con il proprietario di pet.
8. Selezionare veterinari e assistenti che posseggano e amino i gatti o siano almeno abituati a maneggiarli.
9. Accertarsi che i proprietari della clinica diano il buon esempio ogni giorno: i punti sopra indicati sono inutili se il team non vede i dirigenti della struttura praticare ciò che predicano.
10. Includere le capacità di comunicazione con il cliente quando si valutano le prestazioni dei veterinari.

Naturalmente, i clienti sono sempre un po' stressati quando visitano un veterinario, anche se ritengono che il loro pet sia sano e che la "loro" struttura fornirà le cure migliori possibili per il loro compagno. Tuttavia, se il cliente potesse scegliere, molto probabilmente non andrebbe dal veterinario, ma giocherebbe con il pet o lo porterebbe a fare una passeggiata. Questo è il motivo per cui un design eccellente è così fondamentale: accogliere il cliente e rilassare pet e proprietario.

A) Design esterno

L'esterno della struttura apporta un contributo importante al senso di benessere del cliente e trasforma la sua visita in un evento positivo. Dato che, con il passare del tempo, i dipendenti tendono a diventare gradualmente ciechi all'aspetto del posto di lavoro, il personale può talvolta trascurare il "volto" esteriore della struttura. Inoltre, i dipendenti sono spesso di fretta quando entrano o escono dalla struttura per arrivare in tempo al posto di lavoro, oppure hanno un ingresso completamente separato e semplicemente non hanno lo stesso punto di vista del cliente. Questa importante area che influisce così tanto sull'impressione che il proprietario di pet si fa sulla struttura deve avere una "task force" indipendente che controlli l'esterno almeno una volta al giorno e corregga immediatamente eventuali problemi.

Un esterno sbalorditivo deve essere progettato e mantenuto come segue:

- Pulizia e manutenzione approfondite dell'ambiente circostante la struttura, cioè piante, marciapiedi, ingresso, posti a sedere all'aperto;
- Segnalazioni facilmente visibili e ben curate per l'ingresso, e parcheggio con logo e illuminazione migliori possibili;

- Design accattivante delle superfici delle finestre, ad es. con vetrofanie che evidenziano il logo della struttura e migliorano il design aziendale;
- Posti a sedere protetti (sole/pioggia), cestini per rifiuti, sacchetti per le deiezioni animali e attrezzature per "parcheggiare" temporaneamente i cani nervosi in modo che il proprietario possa effettuare con calma il check-in alla reception.

L'esterno è la prima parte della struttura con cui i clienti hanno a che fare quando vengono a trovarvi con i loro animali. Trattateli come graditi ospiti e mostrategli il vostro lato migliore, in qualsiasi momento del giorno e della notte!

B) Reception

Dall'esterno progettato con cura, ci spostiamo all'interno della struttura: anche quest'area richiede un design costantemente a misura di cliente, integrato da un grande team della reception. La combinazione di un ambiente gradevole e interessante, e collaboratori attenti e molto specializzati formati per questo importante lavoro è ciò che rende unica una struttura e impressiona profondamente i clienti. Questo include salutare immediatamente i clienti al loro ingresso nella struttura: un sorriso, un contatto visivo e un cenno possono essere sufficienti se applicati correttamente (ad esempio, quando il receptionist è al telefono). Il successivo fattore più importante è avere il personale della struttura che si prende cura del proprietario di pet, ascolta le sue richieste, fornisce informazioni sufficienti (sui tempi di attesa, la prossima visita, offerte appropriate o innovazioni per i pet) e lo accompagna nella sala d'aspetto. Anche se in una struttura con ritmi di lavoro incessanti non è sempre possibile seguire questo approccio al 100%, il team



COME MIGLIORARE L'ESPERIENZA DEL CLIENTE ATTRAVERSO IL PROCESSO

1. Lavorare con appuntamenti programmati, quando possibile. Se gestiti correttamente, gli appuntamenti comportano una riduzione dei tempi d'attesa e consentono ai veterinari di prepararsi in modo proattivo alle visite, migliorando chiaramente l'esperienza del cliente.
2. Definire standard telefonici e misurarli regolarmente (ad es. con un servizio di chiamate in incognito), correggendo le aree di miglioramento attraverso le attività di formazione.
3. Programmare le visite dei pazienti felini in determinati momenti della giornata e con tempi più lunghi. Spiegare ai clienti come portare i gatti nel nostro centro nel modo meno stressante possibile.
4. Chiamare regolarmente i proprietari dei pazienti ospedalizzati per spiegare eventuali modifiche al piano di trattamento e/o alla prognosi.
5. Chiamare sistematicamente tutti i clienti il giorno dopo che i pazienti hanno subito un intervento chirurgico (anche se hanno un follow-up programmato a breve), per mostrare interesse e rispondere a qualsiasi domanda.
6. Fornire sempre un rapporto di consultazione scritto che riassume gli eventi più significativi durante la visita.
7. Nei casi complessi che coinvolgono il lavoro di più di un veterinario della clinica, nominare un veterinario responsabile di raccogliere tutte le informazioni chiave relative al caso per il proprietario.
8. Incoraggiare il personale a utilizzare i servizi e i prodotti offerti dalla clinica (come piani benessere, alimenti, farmaci antiparassitari): ciò che si conosce meglio si vende di più.
9. Chiedere ai clienti il metodo di contatto preferito per i promemoria di vaccinazione e sverminazione (nessuno, e-mail, telefono, SMS, lettera) e rispettare la loro preferenza.
10. Definire una politica di sconti ufficiale nella clinica: a chi si può concedere lo sconto, a quali clienti e in quali circostanze. Poche cose confondono e frustrano un cliente più di ricevere uno sconto alcune volte e altre no, a seconda di chi li serve o senza una ragione evidente.



IMPOSTAZIONE DELLA SALA D'ASPETTO: COSA NON FARE MAI!

Questa foto mostra un esempio di una sala d'aspetto impostata male. Ci sono 9 errori. Riuscite a individuarli?

deve essere consapevole che l'accoglienza del cliente imposta il percorso dell'intero rapporto ed è essenziale per stabilire buone relazioni e creare la fidelizzazione. Ricordate sempre che il cliente è la base del nostro business: niente clienti, niente entrate, niente profitto e niente crescita!

Lo stile di accoglienza nella struttura ha un forte impatto sulle relazioni con i clienti. Entrando nell'area della struttura, il cliente deve essere avvicinato nel modo più rapido e professionale possibile, aiutandolo a sentirsi sicuro, riconosciuto e rispettato.

C) Design interno

Per garantire che un cliente si senta a proprio agio (oltre a salutarlo con entusiasmo e in modo personale), le strutture devono disporre di un ambiente comodo e orientato al cliente, il che significa che l'arredamento e il design devono concentrarsi sulle esigenze del cliente e del pet. I suggerimenti specifici per un design basilico di successo includono:

- Una zona reception luminosa, dall'odore piacevole e dotata di aria condizionata
- Sedie comode (raccomandazione: provate i sedili stando seduti per dieci minuti!)
- Materiale di lettura interessante e aggiornato sulla salute degli animali e questioni correlate
- Scaffali e tavolini per i trasportini (gatti, piccoli mammiferi, uccelli)
- Informazioni sui servizi della struttura; cioè i servizi veterinari e altri come tecniche di visita, visite di controllo e consulenza nutrizionale
- Una gamma selezionata di alimenti per animali e accessori appropriati (ad es. trasportini, giocattoli)
- Presentazione del team della struttura con foto professionali, descrizione delle specialità e interessi particolari

Se volete fare qualcosa di più per il comfort dei vostri clienti ed enfatizzare la vostra immagine a misura di cliente, vi consigliamo i seguenti elementi:

- Bevande per le persone e i pet; vale a dire, rubinetti e ciotole per l'acqua o macchinette per il caffè e l'acqua minerale
- Informazioni sugli argomenti stagionali come ad esempio la prevenzione antiparassitaria in primavera e autunno, la salute delle articolazioni in inverno, la profilassi di viaggio (medicine, cibo) in estate
- Un "angolo del bambino" con mobili più piccoli, libri sugli animali, pastelli e carta
- TV in sala d'aspetto con video informativi per le varie specie animali e i servizi interessanti forniti dalla struttura, senza mai tralasciare di includere e presentare il team

D) Di più per i gatti!

I gatti stanno diventando sempre più popolari come pet e il loro numero crescente in tutto il mondo ne è l'evidenza. La buona notizia è che anche questi gatti hanno bisogno di cure veterinarie. Come fornitori di servizi dobbiamo fare di più per soddisfare le esigenze dei nostri clienti con gatti e adattarci a queste esigenze in termini di strategia di comunicazione (vedere la sezione "Telefono") e progettazione della struttura.

I proprietari di gatti sono particolarmente sensibili quando si tratta di visite nella struttura, come osservato in vari studi (ad esempio, Bayer Veterinary Care Usage Study, 2011) e molti proprietari di gatti vedono la visita dal veterinario come puro stress; questo li spinge a evitare le visite riducendo così i livelli di assistenza veterinaria forniti ai gatti. Tuttavia, questi clienti sono estremamente grati per ogni passo che li



IMPOSTAZIONE DELLA SALA D'ASPETTO: COSA C'ERA DI SBAGLIATO!

Ecco gli errori che ha fatto la clinica:

1. Odore sgradevole
2. Piante in cattive condizioni
3. Cartellone pubblicitario disordinato

4. I poster non sono associati ai pet
5. Riviste vecchie
6. Espositori disordinati (sacchi di crocchette appoggiati di piatto, posti migliori vuoti, e così via)

7. Sacchi di crocchette alla rinfusa stesi sul pavimento
8. Promozioni in stile drogheria
9. Nessun articolo per gatti o proprietari di gatti



ESEMPIO DI SALA D'ASPETTO DI ASPETTO PROFESSIONALE

Tutti gli errori di cui sopra sono stati risolti e sono state aggiunti i seguenti elementi: 1. Aree di attesa separate per cani e gatti con porta-trasportino (i gatti preferiscono stare in alto) 2. Dispenser di feromoni 3. Accessori che soddisfano i bisogni comportamentali dei gatti

team della struttura compie per farli sentire più a proprio agio:

1. Una sala d'aspetto dedicata ai gatti

Ogni volta che è possibile, la struttura dovrebbe avere una sala d'aspetto per gatti separata o un'area appositamente progettata per i proprietari di gatti. L'area può essere facilmente separata dall'area per i cani e dalla reception con una parete divisoria (scaffali, appendiabiti, espositori, e così via). In questo modo si crea uno spazio speciale e appartato, apprezzato dai gatti a cui piace tanto nascondersi. L'area può essere inoltre dotata di adesivi e immagini (a muro/pavimento), così che i clienti possano orientarsi facilmente.

2. Mobili speciali

L'area destinata ai gatti deve avere scaffali o tavolini per appoggiarvi i trasportini. I colori dello "spazio per i gatti" dovrebbero essere tenui e l'illuminazione soffusa e indiretta, poiché i gatti

preferiscono le atmosfere un po' "intime". Appendere ai muri foto piacevoli di gatti e membri del team felino della struttura aggiunge un tocco personale.

3. Assistenza speciale

L'area destinata ai gatti è anche il luogo ideale per promuovere servizi e prodotti per gatti offerti dalla struttura, come ad esempio controlli medici speciali, programmi di assistenza, nutrizione e accessori. Non cercare di mostrare allo stesso tempo la quantità maggiore possibile di informazioni, ma sposta il focus usando poster e brochure. Se c'è abbastanza spazio, un display per alimenti con una piccola gamma selezionata di cibo premium per gatti, giocattoli appropriati e trasportini per gatti "buoni" è un grande vantaggio. Il cliente può quindi utilizzare il tempo di attesa per acquisire maggiori informazioni sui servizi della struttura in un ambiente piacevole.

La reception e la sala d'aspetto devono far sentire immediatamente a suo agio il cliente, in modo da lasciar

scivolare via lo stress e la preoccupazione per il proprio pet. I clienti hanno bisogno di una sedia comoda in un ambiente interessante dove possano aspettare la visita del veterinario, con un supporto attento da parte del team della struttura.

E) Il team della struttura

La validità del team condiziona quella della struttura! Anche se il design ottimale dello spazio della struttura è essenziale per creare una buona immagine, senza un team premuroso, attento e orientato al cliente, che si prende cura attivamente dei clienti, anche il design migliore sarà inefficace. Ma quando un favoloso design di interni incontra dipendenti straordinari, la combinazione di questi due elementi ha un enorme impatto sul cliente.

Definire la differenza

Qual è la differenza per la struttura tra un team medio e uno straordinario? Cosa rende un cliente così fedele da non prendere nemmeno in considerazione la possibilità di andare in un'altra struttura, e men che mai di cambiare un veterinario con un altro?

“Fornire il miglior servizio possibile ai proprietari e ai loro pet.”

La risposta è semplice e complicata allo stesso tempo: la comunicazione! Semplice perché tutti sanno che la comunicazione è importante e svolge un ruolo cruciale. Complicata, perché non esiste ancora abbastanza formazione e competenza per adottare una comunicazione orientata al cliente nelle strutture veterinarie. Ecco alcuni esempi delle caratteristiche importanti da cercare nel personale della reception che consentono un'assistenza straordinaria ai clienti:

- Cordialità e piacere naturali nell'essere circondati da persone e animali

La risposta è semplice e complicata allo stesso tempo: la comunicazione! Semplice perché tutti sanno che la comunicazione è importante

e svolge un ruolo cruciale. Complicata, perché non esiste ancora abbastanza formazione e competenza per adottare una comunicazione orientata al cliente nelle strutture veterinarie. Ecco alcuni esempi delle caratteristiche importanti da cercare nel personale della reception che consentono un'assistenza straordinaria ai clienti:

- Cordialità e piacere naturali nell'essere circondati da persone e animali

- Resistenza allo stress e capacità di restare lucidi nelle situazioni difficili
- Impegno a fare qualcosa di più che svolgere “semplicemente” i propri compiti
- Attenzione al cliente, o capacità di vedere il mondo attraverso gli occhi del cliente e fornire il miglior servizio possibile ai proprietari e ai loro pet
- Capacità di comunicare, informare e consigliare in un linguaggio chiaro e semplice, in modo che il cliente capisca ogni parola

Queste sono le caratteristiche ideali di un team da sogno, che sono raramente presenti insieme nella vita reale, ma devono essere tenute presenti quando si cerca di costruire un team della reception a “5 stelle”.

Un team della reception eccezionale fa la differenza: lega i clienti e li fa tornare ancora e ancora. Ma: deve essere trovato, formato e conservato ogni giorno!

Creare prestazioni straordinarie

Ora, qual è l'interazione perfetta tra il team della reception e i clienti? Supponiamo che il team soddisfi tutti i requisiti necessari; un'interazione ottimale che coinvolge un nuovo cliente con un gatto e una visita prenotata al telefono in anticipo potrebbero apparire come segue:

Il personale della reception saluta il cliente, si avvicina, si presenta e chiede cosa desidera:

Receptionist: *buongiorno, benvenuto nella nostra struttura, mi chiamo Anna Roberti. Come posso aiutarla?*

Cliente: *ho un appuntamento per la vaccinazione di Duchessa.*

Royal Canin ha sviluppato un porta-trasportino per evitare di mettere il gatto sul pavimento.



© Royal Canin SAS



© Manuel Fontagné

L'addetta alla reception apre il calendario degli appuntamenti sul computer e vede che, grazie a un'interazione telefonica eccellente, nel file del cliente sono già stati inclusi l'appuntamento di Duchessa e altri dettagli.

L'addetta alla reception apre il calendario degli appuntamenti sul computer e vede che, grazie a un'interazione telefonica eccellente, nel file del cliente sono già stati inclusi l'appuntamento di Duchessa e altri dettagli. Ora può utilizzare queste informazioni per chiamare per nome il proprietario e il pet, contribuendo quindi a creare immediatamente un legame personale; ad es. può chiedere informazioni sul trasporto, sapendo che questo è spesso un problema per i clienti con gatti.

Receptionist: allora lei deve essere la signora Verde, siamo felici di incontrarla. I nostri suggerimenti per il trasporto di Duchessa sono stati utili?

Cliente: sono stati fantastici. È stato un grande aiuto. La reazione positiva del cliente dimostra che parlare del trasporto è stata una buona mossa e consente al team di evidenziare ancora una volta il servizio speciale consistente nei suggerimenti per il trasporto.

Receptionist: fantastico! Mi serve soltanto che compili questo modulo di ingresso. Vuole sedersi nella nostra sala d'aspetto per gatti per compilarlo? (In questo caso, essendo un nuovo cliente, il personale della reception attende che il proprietario di pet compili il modulo di ingresso per controllare e aggiornare i dati nel computer. Al momento di servire un cliente abituale, i dati devono essere controllati attivamente almeno due volte all'anno alla reception al momento dell'arrivo.)

Cliente: buona idea!

Receptionist: allora per favore mi segua e le mostrerò la strada.

In questo momento, l'addetta alla reception svolge la necessaria burocrazia e allo stesso tempo mette in rilievo la speciale sala d'attesa per gatti e vi accompagna personalmente il cliente che si sente come un VIP. Con il modulo di ingresso, controlla inoltre i dati del cliente (e-mail e telefono), in modo che la struttura abbia una banca dati dei clienti accurata e aggiornata.

Cliente: questo posto è bello e comodo e posso tenere d'occhio Duchessa.

Receptionist: grazie, signora Verde, torno subito da lei per ritirare il modulo e sarò felice di rispondere a tutte le sue domande.

Cliente: meraviglioso, grazie mille!

Una volta espletate le formalità, l'addetta alla reception raccoglie il modulo e comunica il tempo d'attesa previsto, offre un drink e chiede se la cliente ha bisogno di qualcos'altro. Con questo stile di interazione, la struttura crea un'impressione positiva al primo contatto personale. Il proprietario di pet sperimenta con mano propria che è un VIP e che servizio e orientamento al cliente non sono solo parole ma sono "vissuti". Questo è il modo migliore per ottenere e mantenere i clienti.

●●● La visita

Incontrare il veterinario deve essere il momento clou della visita del cliente alla struttura; a questo punto si possono rafforzare le impressioni positive create al telefono e alla reception. Una comunicazione chiara, strutturata e orientata al cliente durante la visita è assolutamente critica per capire e farsi capire. Gli studi hanno mostrato che i medici fanno spesso un grande sforzo per fornire ai pazienti spiegazioni diagnostiche e terapeutiche adeguate, ma che a volte i pazienti non riescono a capirle. Le incomprensioni tra veterinari e proprietari di pet sono piuttosto comuni perché il mondo scientifico dei veterinari si sovrappone molto poco al mondo del cliente, e i veterinari sono spesso scarsamente formati nelle comunicazioni con i clienti. Ma, al giorno d'oggi, la laurea in veterinaria non è sufficiente a soddisfare le esigenze del cliente: i proprietari di pet vogliono di più!



LE 7 REGOLE PER UN ESPOSITORE DI ALIMENTI EFFICACE

1. Preferire un espositore al posto di una vetrina. Il proprietario di pet ama poter prendere in mano il sacchetto.
2. Non lasciare posti vuoti. Soprattutto a livello degli occhi (concetto del "diamante aureo", vedere l'immagine).
3. Mettere i sacchi di fronte, non di lato o di piatto (eccetto i sacchi grandi).
4. Mettere la formula umida accanto a quella secca, affinché il proprietario di pet e gli infermieri possano ricordare dove sono.
5. Mettere il prezzo e, ancora meglio, il costo giornaliero.
6. Riempire gli scaffali in base allo spazio e alla rotazione di ogni prodotto.
7. Com'è ovvio, tenere pulito l'espositore e rispettare il concetto di "primo ad entrare, primo ad uscire".





© Shutterstock

È caldamente consigliabile rivedere rapidamente il file del cliente prima della visita perché rallenta il ritmo frenetico di determinati giorni, aiuta il veterinario a prepararsi per la visita e consente una migliore comunicazione.

A) Preparare lo schema per sostenere la comunicazione

Se i veterinari e i team della struttura usano uno specifico schema per dialogare con i clienti, questo aiuta a stabilire una valida relazione, creare una comprensione efficace e persino a risparmiare tempo, garantendo allo stesso tempo una qualità di comunicazione elevata. Lo schema che proponiamo non è applicabile a ogni situazione, ma contribuisce in generale a formare un solido legame con i vostri clienti:

- 1. Preparazione:** la preparazione è di vitale importanza per una visita! Prima che il cliente sia invitato nella sala da visita, il veterinario dovrebbe ripassare il file del cliente e fare un rapido aggiornamento sulle ultime 2-3 visite: Quali sono stati i motivi delle ultime visite? Quali sono stati i risultati degli esami e della terapia, quali prodotti sono stati prescritti e acquistati? Quali annotazioni ha fatto il veterinario in merito alla visita (ad esempio le preferenze del proprietario di pet e degli animali, le circostanze e così via)? Usando queste informazioni, il veterinario può prepararsi individualmente per un cliente prima che questo entri nella sala da visita. Questo processo ha 2 vantaggi:
 - Il cliente con il suo animale si rende conto che non è un cliente qualsiasi, ma che il veterinario si dedica totalmente a entrambi.
 - Prima della visita, il veterinario può pensare a come creare un collegamento con la visita precedente in termini di (ulteriore) diagnostica, prodotti, raccomandazioni o informazioni, che non hanno trovato applicazione nella visita precedente.

- 2. Inizio della visita:** non appena il cliente è entrato nella sala e si sta concentrando completamente sul veterinario, può iniziare la visita. Il veterinario dovrebbe lasciare inizialmente il gatto nel trasportino e il cane sul pavimento per garantire la piena concentrazione del cliente. Avere un veterinario multitasking che

Il 90% degli investimenti di una struttura veterinaria avviene dietro le quinte (chirurgia, raggi X, ecografia, laboratorio) e solo il 10% nella sala d'aspetto, dove il proprietario di pet trascorre la maggior parte del tempo. È importante mostrare al cliente cosa avviene dietro le quinte, ad esempio con una presentazione o un video.



© Manuel Fontègne

chiede informazioni sull'anamnesi medica ed esamina allo stesso tempo l'animale non è l'ideale. Il cliente merita la massima attenzione, perché questo è ciò per cui sta pagando. Se noi, come veterinari, cerchiamo di eseguire più attività contemporaneamente, perdiamo alcuni segni importanti che i clienti ci mandano e, ancora peggio, diamo l'impressione di fare qualcosa di completamente banale perché possiamo farlo "a tempo perso" e questo riduce il valore dei nostri servizi. Come possiamo aspettarci che il proprietario di pet paghi un prezzo adeguato alla fine della visita se ci comportiamo come se il compito non fosse nulla di speciale?

Per iniziare la visita dopo aver salutato il cliente e il pet, sono ideali le seguenti frasi:

- Come posso aiutarla oggi? Questa domanda funziona se il veterinario non ha abbastanza informazioni, ad es. con i nuovi clienti, o per controllare i dettagli ottenuti da una telefonata (spesso ci sono discrepanze).
- Come è stato Snoopy dopo l'ultimo trattamento?
- Quanto piace a Rex la nuova dieta?
- Come è stata la vacanza in Spagna con Pimpa?

Queste domande si collegano a visite e informazioni del passato e segnalano l'interesse per la salute del pet e le esigenze del cliente: in pratica, inviano il messaggio "Voglio fornirle il servizio migliore possibile!" Inoltre, si collegano anche alle visite già avvenute e rinfrescano la memoria del cliente.

- 3. Ascolto:** è importante ascoltare davvero il cliente: fare domande solo quando qualcosa non è chiaro e prendere appunti per accertarsi di non perdere alcuna informazione. Non appena il cliente ha terminato la descrizione, il veterinario può e deve porre domande mirate sui sintomi mostrati

dal pet e chiedere se il proprietario di pet ha osservato altri segni che sono importanti per il quadro complessivo. In questo modo, il veterinario ottiene solitamente molte più informazioni sullo stato di salute effettivo del pet che se iniziasse semplicemente a visitarlo, e queste informazioni portano spesso a ulteriori visite e diagnosi.

4. Classificare e assegnare le priorità: nella parte successiva della visita, il veterinario e il cliente devono decidere in modo collaborativo quali sintomi o malattie affrontare immediatamente e quali riscontri indagare nel corso di un'altra visita. Questo contribuisce a utilizzare il tempo assegnato e disponibile nel miglior modo possibile, invece di aggiungere pressione superando il periodo assegnato e facendo attendere gli altri clienti.

5. Esame obiettivo completo con commenti, sintesi, prescrizioni e accordi relativi alla terapia e alla diagnostica: i veterinari dovrebbero sempre eseguire prima un esame generale dalla punta del naso a quella della coda per poi passare agli esami speciali dei singoli organi. Nel mentre, il veterinario dovrebbe condurre il cliente in un viaggio in cui spiega al cliente i riscontri sulle singole regioni del corpo e gli organi, di modo che il proprietario di pet sappia sempre cosa sta facendo il veterinario. Al termine dell'esame, il veterinario dovrebbe riepilogare i riscontri, presentare una diagnosi e spiegare al paziente la terapia programmata e/o le ulteriori procedure diagnostiche necessarie. Nel fornire spiegazioni

è fondamentale utilizzare mezzi di comunicazione come opuscoli, poster e modelli per creare nella mente del cliente un'immagine che lo aiuti a comprendere i fatti. In caso servano ulteriori diagnosi e terapie complesse, ha senso indicare chiaramente al proprietario di pet il prezzo e i possibili esiti. In questo caso, si dovrebbe ottenere l'accordo del cliente per le terapie e le indagini diagnostiche suggerite chiedendo: "Cosa ne pensa? Posso fissare un appuntamento per la radiografia?" Se il proprietario di pet ha dubbi od obiezioni, è possibile elaborare un Piano B con opzioni più adatte al cliente.

6. Collegamento di una visita a quella successiva (o al seguente contatto): se il veterinario e il proprietario di pet sono d'accordo e si deve eseguire una terapia o indagine diagnostica, è una buona idea interrompere la visita collegando il "contatto attuale" a quello successivo. Le possibilità includono una visita di follow-up, un appuntamento per successivo check-up o prendere nota del successivo trattamento contro i parassiti interni o esterni. Mantenere il contatto con il cliente è fondamentale: promemoria per le specifiche visite possono essere inviati tramite e-mail, SMS o posta ordinaria. I promemoria regolari per tenere sotto controllo malattie croniche come atopia, disturbi renali, cardiaci o articolari contribuiscono a garantire la compliance e illustrano al cliente che la struttura si prende cura, sia dei clienti sia dei pet!

7. Conmiato: la fase finale della visita prevede di ripetere brevemente gli accordi, dire arrivederci al cliente e mandarlo alla reception per la fatturazione e la programmazione della visita successiva.



COME MIGLIORARE L'ESPERIENZA DEL CLIENTE ATTRAVERSO I LOCALI E L'EVIDENZA FISICA

1. Posteggio (di proprietà o convenzionato con un parcheggio vicino)
2. I servizi igienici devono essere tenuti sempre puliti.
3. Le sale da visita devono essere sempre pulite dopo ogni visita.
4. Quando possibile, il centralino deve essere separato dalla reception, per prestare la massima attenzione al cliente.
5. Segnaletica chiara e di aspetto professionale in tutte le aree della clinica
6. Lista dei servizi e del personale della struttura collocato in posizione visibile nella zona reception
7. Presenza di arredamenti e tinteggiature rilassanti nelle aree non mediche della clinica (divani, macchina del caffè, immagini rilassanti di pet felici)
8. Sala da visita dedicata per i gatti
9. Reception separata (o, almeno, un'area dedicata) per i gatti, con spazi e arredi pensati per loro
10. Ricovero separato (o, almeno, un'area dedicata) per i gatti

B) Lavorare su appuntamento

Dato che tutti oggi hanno sempre meno tempo e la vita scorre rapidamente, lavorare su appuntamento ha solo chiari vantaggi rispetto all'impostazione senza appuntamento:

- Il tempo del cliente è prezioso e dando e mantenendo un appuntamento la struttura mostra rispetto per la situazione del proprietario di pet. A nessuno piace aspettare seduti senza sapere quando (o se) qualcosa sta per accadere.
- Il tempo del veterinario può essere pianificato in modo più preciso, in modo che il calendario non sia mai troppo pieno e mai troppo vuoto.
- I veterinari possono prepararsi per la visita del cliente, poiché sanno chi viene e quando. In questo modo, possono già pensare alle migliori offerte possibili per pet e proprietario prima ancora che siano nella sala da visita.
- Gli appuntamenti tengono a bada lo stress quotidiano nella struttura veterinaria, perché non ci sono molti pet e clienti che aspettano, entrano ed escono, e il livello di rumore si riduce notevolmente.

	Dialogo "convenzionale"
Veterinario	<i>Signorina Rossi, è qui per una vaccinazione. Come sta Rex?</i>
Cliente	<i>Bene, tutto a posto.</i>
Veterinario	<i>Va bene, quindi ora posso vaccinarlo. (Il veterinario esamina brevemente Rex e gli somministra la vaccinazione)</i>
Cliente	<i>Oh, un'altra cosa... potrebbe controllargli le unghie?</i>
Veterinario	<i>Certamente. Sì, sono lunghe. Le taglierò subito. (Il veterinario è già sotto pressione)</i>
Cliente	<i>Grazie! E ora le orecchie. Rex le scuote molto e poi le strofina sul pavimento.</i>
Veterinario	<i>Non ho visto nulla durante la visita, ma darò un'altra occhiata con l'otoscopio. Ah, sembra ci sia un'otite in entrambe le orecchie, dobbiamo trattarla! (Sono già passati 25 minuti). Prescriverò una medicina molto potente; per favore la applichi una volta al giorno in entrambe le orecchie e torni di nuovo fra tre giorni, va bene?</i>
Cliente	<i>Va bene, fra tre giorni.</i>

	Dialogo strutturato
Veterinario	<i>Come posso aiutarla oggi, signorina Rossi? Piena attenzione, blocco note e penna pronti.</i>
Cliente	<i>Rex è qui per fare una vaccinazione e speravo che potesse dare un'occhiata alle sue orecchie. Il veterinario ottiene più informazioni!</i>
Veterinario	<i>Bene, vaccinazione ed esame delle orecchie: c'è qualcos'altro che dovrei fare?</i>
Cliente	<i>Penso che gli artigli siano un po' troppo lunghi.</i>
Veterinario	<i>Ho preso nota: controllo medico annuale con vaccinazione, esame delle orecchie e taglio delle unghie. A proposito signorina Rossi, preferiamo chiamarlo controllo medico perché è molto più di una semplice "puntura", come vede!</i>
Cliente	<i>Esatto!</i>
Veterinario	<i>Esamina Rex dalla testa ai piedi, comprese le orecchie, e commenta il suo esame durante la procedura permettendo alla signorina Rossi di sentirsi coinvolta. Signorina Rossi, Rex è in generale in ottima forma ma ha ragione: le orecchie sono dolenti e devono essere trattate. Il mio consiglio: prenderò un tampone da entrambe le orecchie e poi li farò esaminare in laboratorio. Dobbiamo farlo per essere sicuri di dargli il medicinale giusto, in modo che il trattamento abbia successo (creando benefici per il cliente e il pet). Il mio assistente pulirà delicatamente le orecchie e io le mostrerò come applicare correttamente il farmaco otologico. Per avere abbastanza tempo per le orecchie, vorrei rimandare la vaccinazione e il taglio delle unghie alla visita di follow-up per le orecchie fra tre giorni. Cosa ne pensa?</i>
Cliente	<i>Buona idea, Rex è già stressato.</i>
Veterinario	<i>Ora prenderò i due tamponi e il mio assistente pulirà assieme a lei le orecchie in modo da prepararle per il medicinale. Tornerò quando sono pronti i risultati di laboratorio: ci vogliono circa 5-10 minuti. (Sono trascorsi circa 15 minuti; il veterinario va dal paziente successivo e poi trascorre altri 5-10 minuti con la signorina Rossi e Rex spiegando la terapia. Nel frattempo, i tamponi sono stati esaminati e le orecchie pulite: queste sono le attività eseguite dall'infermiere veterinario in questa struttura)</i>

Esempio di dialogo di routine nella struttura, dove la signorina Rossi ha telefonato e preso un appuntamento per la vaccinazione di Rex (sono stati programmati 20 minuti come di norma): Il veterinario usa il dialogo strutturato per guidare il suo cliente; la signorina Rossi chiede cosa le serve all'inizio della visita e può quindi utilizzare efficacemente il tempo disponibile. Inoltre segue la migliore pratica possibile iniziando la terapia solo dopo aver emesso una diagnosi corretta, e per di più la presenta come beneficio per il cliente. Decidete voi stessi: chi è più professionale e convincente?

●●● Il conto

In ogni transazione, il momento in cui il cliente paga è un passo molto importante. Ciò è particolarmente vero per i servizi, poiché il prezzo è spesso meno prevedibile per il cliente rispetto a quando si tratta di acquistare un prodotto. Ciò è ancora più vero in una clinica veterinaria, perché la maggior parte dei clienti paga per un servizio che comprende diversi elementi (ad esempio visita, ecografia, test ematologici, analisi biochimica, iniezione) e prodotti (ad esempio, un farmaco iniettato e un trattamento erogato), i cui dettagli sono spesso decisi nel corso della visita. Questa incertezza si traduce in ansia per il cliente e, spesso, per l'equipe clinica, in particolare i veterinari. La gestione dell'ansia viene effettuata in parte durante la riscossione del pagamento, ma anche e soprattutto prima o durante la fornitura del servizio.

A) Prezzi chiari e trasparenza

Il momento tra la dichiarazione del prezzo e la liquidazione della fattura consente al cliente di calcolare mentalmente, in modo più o meno

consapevole, l'equilibrio tra ciò che ha ricevuto in servizi e il prezzo. In effetti, i termini "costoso" o "economico" non sono mai assoluti ma relativi. Al ristorante, tutti capiscono che pagheranno di più per un antipasto, un primo o un secondo, un dessert, due bicchieri di vino e un caffè, rispetto a un primo o un secondo e una caraffa d'acqua. È quindi importante presentare una fattura abbastanza dettagliata per ricordare al proprietario tutti i servizi forniti e i prodotti acquistati per l'importo che dovrà pagare: l'elenco dei servizi fatturati, i medicinali somministrati, i medicinali erogati dopo il servizio e altri possibili prodotti. Se i prezzi sono visualizzati e pubblicizzati, comprese tutte le tasse, si raccomanda di presentare la fattura con e senza tasse. In effetti, le tasse vengono incassate dalla clinica solo per conto dello Stato o delle autorità locali che le hanno stabilite.

La fattura non viene semplicemente consegnata al cliente, ma anche spiegata dalla persona incaricata della riscossione, di solito il personale della reception. Non è necessario utilizzare il tempo del veterinario per questo compito. D'altra parte, il



L'esame completo includerà commenti, un riassunto delle prescrizioni e gli accordi relativi alla terapia e alla diagnostica. Dovrebbe essere sempre eseguito partendo dalla punta del naso e lavorando fino alla punta della coda, per poi passare agli esami speciali del singolo organo.



Il veterinario dovrebbe sempre spiegare attentamente la diagnosi e il trattamento e, quando possibile, utilizzare un ausilio visivo per dimostrare un determinato concetto.

personale della reception potrebbe avere bisogno del veterinario se sorgono difficoltà che non possono essere risolte altrimenti. Alcune cliniche offrono ai clienti l'emissione della fattura cartacea o elettronica, ma in ogni caso si raccomanda caldamente di emettere automaticamente la fattura. La fattura annotata consente di spiegare i servizi forniti e i prezzi, nonché risolvere rapidamente i possibili problemi (i problemi di fatturazione tendono a peggiorare se non sono risolti velocemente). Inoltre, una volta che il cliente torna a casa, la fattura dettagliata può anche essere utile per capire e giustificare l'importo pagato durante una conversazione con il proprio coniuge, amico o altra persona.

“Il consenso informato del proprietario è un requisito etico e legale.”

Al momento di pagare, la praticità contribuisce a migliorare l'esperienza del cliente; questo significa accettare le principali modalità di pagamento popolari nel Paese e adottare le innovazioni in questo settore, come ad esempio i pagamenti con portafoglio elettronico o mediante smartphone del cliente (lo stadio di sviluppo di queste tecnologie dipende dai Paesi e dai partner bancari della clinica. Il concetto di fondo non è essere pionieri assoluti, ma piuttosto non restare indietro).

Un'attenzione particolare deve essere prestata ai pet assicurati, per garantire che la clinica faciliti il



La praticità del pagamento contribuisce all'esperienza del cliente. Ciò significa accettare le principali modalità di pagamento popolari nel proprio paese.

più possibile la vita dei propri clienti in termini di pratiche burocratiche e gestione delle richieste di risarcimento.

Signor Mario Rossi: *il mio gatto è assicurato; quindi, prima di andare via, ho consegnato al personale della reception il modulo di richiesta di indennizzo per l'assicurazione. Ho messo il segno di spunta alla casella per ricevere il rimborso dal mio assicuratore e ho persino fornito una busta preindirizzata e preaffrancata. Tutto quello che doveva fare la struttura era aggiungere le proprie informazioni e spedire il modulo. Invece, lo hanno inviato elettronicamente alla mia compagnia assicurativa con le istruzioni per rimborsare loro e non me. Il mio assicuratore ha fatto quello che doveva fare. Ho presentato una denuncia al responsabile della struttura. Ho ricevuto una scusa verbale e, alcuni giorni dopo, il rimborso della loro richiesta non corretta. Comunque non metterò più piede qui.*

B) Consenso informato

Qualunque sforzo si faccia al momento di pagare, è spesso difficile rimediare a errori od omissioni procedurali commessi in precedenza. La situazione che tutti vogliono avere è quella in cui il pagamento non crea problemi perché il proprietario sa già quanto pagherà o almeno si è fatto una buona idea

al riguardo. Per questo, è utile concentrarsi su due punti: il consenso informato e la descrizione dettagliata del servizio reso.

- Il consenso informato del proprietario è un requisito etico e legale dal punto di vista medico, ma anche una componente essenziale per garantire la soddisfazione del cliente. Non prenderemo in considerazione i dettagli tecnici, ma è importante chiarire che il consenso non può essere pienamente informato se il proprietario non conosce il prezzo del servizio.
- A volte è difficile spiegare totalmente i servizi al proprietario. È importante spiegare accuratamente la diagnosi e il trattamento, specialmente quando l'esito è incerto. Date un resoconto dettagliato (ad esempio, spiegando cosa accade durante la visita clinica; utilizzando dove possibile un documento o un ausilio visivo per dimostrare una fase, come ad esempio un esame o un referto chirurgico; spiegando i risultati di un esame supplementare su un'immagine, e così via).

In termini reali, si tratta di agire in tre momenti chiave:

1. Quando possibile e appropriato, è utile produrre una stima scritta e commentata per il cliente. A differenza di ciò che abbiamo visto per la fattura, il resoconto dettagliato su una stima è più spesso compito del veterinario, che è al tempo stesso più competente e legittimato a spiegare le sue scelte tecniche e il loro impatto finanziario. Ciò consente al veterinario di definire dettagliatamente il servizio, mostra la sua competenza e contribuisce a ottenere un consenso informato vero e proprio.

“La stima è essenziale e sempre necessaria per la chirurgia.”

- La stima è essenziale e sempre necessaria per la chirurgia. Per i casi chirurgici si raccomanda una stima con un prezzo stabilito e preciso, e non un “intervallo”. Dove c'è incertezza, la clinica deve cercare di gestire questo rischio aggiungendo alla stima una quantità specificata sopra la media. Limitando gli “intervalli” di prezzo a casi eccezionali, si ottengono chiarezza ed efficienza. In questo caso, la fattura sarà generalmente identica alla stima. Se chi ha fatto il preventivo ha dimenticato una voce, non è colpa del proprietario.

- La stima è di grande aiuto nella medicina interna, ma non è sempre tecnicamente possibile determinare il livello di assistenza necessario finché il problema non viene risolto; ciò vale soprattutto per i casi più gravi, come il ricovero in ospedale dell'animale. In questo caso, è possibile fare stime che presentino il budget per la prima parte del trattamento, consentendo di chiedere un consenso informato iniziale. Quando

l'assistenza iniziale è pari all'80% della stima originale, il veterinario in carica riesaminerà il caso e, se ci sono buone probabilità che il budget superi l'importo pianificato, redigerà un nuovo preventivo e contatterà il proprietario per rinnovare il consenso.

2. Se durante la visita si rende necessario un altro elemento di servizio per chiarire la visita clinica o la diagnosi (radiografia, ecografia, prelievo e analisi, e così via), è necessario dire perché è necessario, quali sono i risultati attesi e stabilire il prezzo, al fine di ottenere il consenso informato. Ci vuole un po' di tempo, ma evita molte incomprensioni e persino i conflitti successivi. Ovviamente, il dettaglio sarà proporzionale al prezzo del servizio: per illustrare i dettagli di una RM e ottenere il consenso del cliente ci vorrà un po' di più che per spiegare una radiografia. Qualsiasi servizio aggiuntivo accettato dal cliente deve essere spiegato per intero. Ad esempio, “il risultato dell'esame emocromocitometrico completo che abbiamo fatto mostra valori normali per i leucociti, e questo ci consente di escludere l'ipotesi di infezione.”

3. Alla fine della visita e prima di inviare il cliente alla reception, dove un membro del team si occuperà di fare il conto, è consigliabile che il veterinario riassume le azioni intraprese e il loro prezzo, indichi l'importo totale che, logicamente, è solo il totale di tutte le voci concordate in precedenza dal proprietario.



Comunicazione successiva

Una volta che il cliente ha lasciato l'edificio con il proprio pet, la sfida è garantire che l'eccellente esperienza del cliente continui e che questo rimanga un “cliente attivo” e non diventi un “cliente decaduto”.

A) Formazione

I proprietari di pet ben istruiti sono i clienti migliori e hanno animali con livelli di benessere più elevati. È nell'interesse di tutti istruire i proprietari. È essenziale che le strutture veterinarie assumano questo ruolo di “Formatore”, ma mentre la maggior parte di esse adempie istantaneamente a questo ruolo offline, molte non cercano di occupare anche il ruolo di “formatore” online; così facendo, perdono la possibilità di trasmettere messaggi importanti ai proprietari ma lasciano anche un vuoto che sarà riempito da altri soggetti meno qualificati.

Il sito Web dovrebbe essere una risorsa a cui i proprietari possono rivolgersi per altre informazioni sulla malattia e il suo trattamento; tenerlo aggiornato può essere molto dispendioso in termini di tempo per le strutture, quindi vale la pena di considerare le opzioni plug-in disponibili

in commercio; alcune di queste sono molto complete e sempre aggiornate. Le guide interattive sui sintomi sono utili perché se i clienti sono preoccupati per il loro pet possono scoprire quanto rapidamente hanno bisogno di un veterinario, mettendosi il cuore in pace se capiscono che possono aspettare fino al mattino; al tempo stesso queste guide garantiscono che gli animali che hanno bisogno di cure veterinarie urgenti le ricevano in tempo utile. I blog sono utili per profilare gli eventi correnti all'interno della struttura e i problemi stagionali; i casi clinici funzionano particolarmente bene in questa sede perché i proprietari tendono ad essere più interessati al lato umano, animale ed emotivo della storia rispetto ai dettagli clinici, e in questo modo è sempre possibile far passare qualsiasi messaggio educativo importante.

La pagina Facebook è un modo fantastico per istruire lentamente i proprietari e mettere in luce eventuali problemi locali o stagionali. I post devono essere scritti in modo più informale rispetto al sito Web e progettati per avviare una conversazione anziché essere una trasmissione unidirezionale.

I post con immagini ottengono solitamente un coinvolgimento maggiore rispetto al solo testo e

“I post con immagini ottengono solitamente un coinvolgimento maggiore rispetto al solo testo.”

va dunque considerato l'uso di un software di fotoritocco per aggiungere il post all'immagine; è anche possibile aggiungere il logo della struttura in modo che, quando condiviso, tale logo ottenga maggiore esposizione.

I video funzionano bene su Facebook e non devono essere necessariamente di alta qualità, prodotti da un regista o di lunga durata; i video molto brevi, che riguardano i pazienti o il personale funzionano alla grande e sono facili da produrre. Sperimentare con un breve video invece di una foto può produrre risultati interessanti.

I quiz possono essere creati internamente utilizzando software come Quizzr o con l'aiuto di un'agenzia esterna. I quiz possono essere istruttivi per i partecipanti, che imparano mentre rispondono alle domande; inoltre, i partecipanti possono condividere i risultati dei quiz sul proprio profilo social, aumentando il pubblico e quindi l'esposizione del quiz stesso. I quiz possono essere seri o divertenti, andando dal "Quiz sui veleni" fino a "Qual è la personalità del tuo cane", oppure "Quale razza canina preferisci?" Nel progettare il quiz è importante considerare cosa interessa al pubblico e adattarlo ai loro interessi.

B) Evitare il controllo dei prezzi

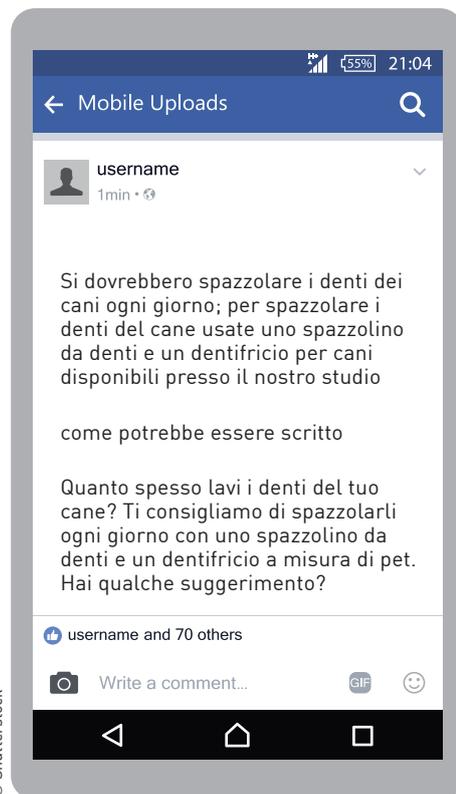
I clienti con pet sani possono lasciar passare un anno tra i controlli medici annuali senza visitare la struttura veterinaria. Questo può essere pericoloso poiché la fidelizzazione può calare nel corso di un anno e il

proprietario può essere tentato di controllare i prezzi o cercare alternative quando si avvicina il momento di fare il controllo medico annuale o il richiamo della vaccinazione. Mantenere contatti regolari con i clienti aiuta a ridurre il rischio che ciò accada e può significare visite più frequenti dei clienti.

In questo senso, Facebook può essere utile; pubblicando storie regolari sulle attività del personale, comprese notizie ed eventi, i proprietari possono sentirsi più aggiornati con la struttura. Se i clienti possono essere incoraggiati a partecipare alle attività sulla pagina Facebook, la struttura può diventare parte della vita quotidiana del cliente. Postare dettagli sul personale in uscita, sui nuovi arrivati, sui sostituti e sul personale in congedo per maternità fa sì che quando il cliente arriva nella struttura dopo una lunga pausa tutti i volti che vede sono familiari anche se non li hanno mai incontrati prima. Conoscere gli eventi accaduti nella struttura, ad esempio membri del personale coinvolti in eventi di beneficenza, casi insoliti o nuove attrezzature, può dare ai clienti un argomento di conversazione quando vengono nella struttura, e li fa sentire più rilassati, come se fossero tra amici.

Il marketing tramite e-mail è un modo efficace per comunicare con i clienti. Il fattore limitante per molte strutture è il numero di e-mail dei clienti

Esempio di un post informale su Facebook.



inserirle nel sistema di gestione della struttura (PMS); l'intero team deve comprendere l'importanza della raccolta degli indirizzi e-mail e sentirsi a proprio agio nel chiederli al cliente. Quando si inviano e-mail, sono consigliate le piattaforme di marketing tramite e-mail, perché producono messaggi di aspetto professionale e forniscono statistiche. Programmi di posta elettronica come MailChimp e Campaign Monitor sono relativamente economici e facili da usare. Vale la pena di autenticare il proprio server, in modo che l'account destinatario riconosca che il mittente è legittimo; è un processo chiamato DKIM e rende meno probabile che le e-mail finiscano nella cartella dello SPAM.

Queste piattaforme e-mail forniscono inoltre statistiche dettagliate sul numero di persone che aprono le e-mail e sul numero di e-mail non consegnate. Le statistiche che si possono monitorare includono:

- "Bounce": e-mail non recapitata
- "Soft Bounce": mancato recapito a causa di problemi con la posta del destinatario, ad es. cassetta postale piena. Non c'è modo di risolvere questo problema: la maggior parte delle piattaforme di posta elettronica continuerà a provare per 72 ore per poi arrendersi.
- "Hard Bounce": mancato recapito permanente a causa di indirizzo e-mail non valido. Un tasso elevato di mancato recapito permanente può riflettere un problema con l'accuratezza degli indirizzi e-mail nel vostro sistema.
- "Numero di aperture": la percentuale di persone che aprono le e-mail è influenzata da quanto è attraente l'oggetto del messaggio e da come le persone percepiscono il vostro brand
- "Percentuale di clic": la percentuale di persone che fa clic sui link nelle e-mail. Una percentuale di clic elevata è buon segno, perché indica che il contenuto è interessante e coinvolgente per gli utenti

È buona norma segmentare il database, cioè inviare e-mail solo alle persone pertinenti; ad esempio, le e-mail con offerte sugli alimenti per gatti devono essere inviate solo ai proprietari di gatti. Le e-mail possono essere utilizzate in modo



The image shows a Facebook post for 'PETCARE YOUR BUSINESS TAGLINE'. It features a photograph of a brown tabby cat lying down. The post text is in red and black, asking 'Pensi che il tuo gatto abbia messo su chili di troppo?' and listing symptoms like 'Sparizione del girovita', 'Coste, spina dorsale e bacino difficili da percepire, e così via'.

Esempio di un post su Facebook con immagine e logo.

più apertamente commerciale rispetto a Facebook; offerte e promozioni vengono solitamente ricevute meglio via e-mail. Considerate di combinare gli aggiornamenti e le notizie della struttura con offerte e promozioni per invogliare i proprietari a tornare il più spesso possibile.

Le e-mail sono uno strumento molto efficace per creare recensioni online, quindi utilizzate il PMS per scaricare gli indirizzi e-mail dei clienti che hanno visto un veterinario nell'ultimo mese, filtrate quelli a cui è già stata chiesta una recensione e inviate via e-mail un semplice link a un modulo di recensione precompilato. A fini di raccolta delle recensioni, molte strutture scelgono di filtrare i clienti con pet sottoposti a eutanasia ed invece di inviare a questi proprietari cartoline scritte a mano.



CONCLUSIONE

Le strutture veterinarie sono apprezzate per la qualità dei contatti con il veterinario e il personale. Nelle strutture importanti, si consiglia di definire i processi per garantire coerenza nell'esperienza del proprietario di pet. Ad esempio, la visita deve seguire una struttura chiara per assicurarsi che il cliente sia acquisito. Infine, gli aspetti fisici della clinica aiutano molto, ma richiedono investimenti talvolta importanti.

STRATEGIA E STRUMENTI

Questo capitolo fornirà consigli pratici (cosa fare, cosa non fare, insidie principali, e così via) su blog, siti Web e social media, e come incoraggiare i clienti a lasciare recensioni positive sul Web, con l'obiettivo di creare una sinergia tra i diversi strumenti. Saranno inoltre incluse considerazioni generali sulla comunicazione, inclusi il branding e la coerenza.

PUNTI CHIAVE



● ○ ○ ○ Strategia di marketing per il Web

Il primo passo nello sviluppo di una strategia di marketing su Internet è capire il pubblico: per esempio, quanti anni hanno? Qual è il loro sesso? Sono professionisti? Hanno famiglia o sono pensionati? Quali tipi di pet possiedono? Da quanti anni hanno quei pet? Alcuni di questi dati possono essere trovati nel PMS (Practice Management System), software di gestione aziendale, ma è improbabile che informazioni come età e status del proprietario siano disponibili; Facebook fornisce informazioni demografiche dettagliate sul pubblico della pagina, ma spesso vale la pena di eseguire un sondaggio per scoprire maggiori dettagli su Mi piace, Non mi piace e dati demografici dei vostri clienti. Tenete presente che la fascia demografica delle persone a cui volete puntare per farle diventare nuovi clienti potrebbe essere diversa dalla vostra base di clienti esistente. Gli "Utenti tipo" sono un utile strumento utilizzato nel marketing su Internet per visualizzare queste statistiche. Sono persone immaginarie scelte per rappresentare

un'ampia parte della base di clienti; non è un metodo scientifico e non rappresenta esattamente tutto il pubblico potenziale, ma è uno strumento molto utile.

Gli "utenti tipo" possono essere utilizzati nella strategia di marketing su Internet, ad esempio per testare un sito Web. E allora la domanda da fargli sarebbe "Massimo guarderebbe il sito Web sul suo smartphone?"; gli "utenti tipo" possono anche essere usati per progettare promozioni, chiedendosi ad esempio: "Come potremmo raggiungere Mimmo per spiegare l'importanza di un controllo odontoiatrico per il suo gatto?" Vedere gli esempi nella pagina seguente.

Il passo successivo è stabilire gli obiettivi della strategia di marketing su Internet e i KIP (Key Performance Indicators, indicatori delle prestazioni chiave) per misurare le prestazioni. Il bello del marketing su Internet è che può essere misurato; il successo può essere quantificato e si può fornire un rapido feedback su ciò che funziona e ciò che non funziona. I KPI di alto livello come l'acquisizione di

nuovi clienti sono influenzati da troppi altri fattori per essere utili come unica misura per il successo di una campagna di marketing su Internet; questi KPI di alto livello possono essere tradotti in una serie di KPI più mirati che sono più utili per la gestione quotidiana del marketing digitale. Se questi KPI di basso livello migliorano, lo faranno anche quelli di livello superiore.

Esempi di KPI di livello superiore (acquisizione di nuovi clienti) tradotti in KPI digitali

- Nuovi visitatori del sito Web (Google Analytics)
- Numero di Mi piace sulla pagina Facebook (Insights di Facebook)
- Raggiungimento della pagina Facebook (Insights di Facebook)
- Visualizzazioni con Insights di Google My Business (Google My Business)
- Numero di recensioni online generate/mese
- Esperienza online del cliente
- Tempo di permanenza sul sito (Google Analytics)
- Interazione con i post della pagina Facebook (Insights di Facebook)
- Tasso di apertura delle e-mail (piattaforma di e-mail marketing)
- Tasso di click nelle e-mail (piattaforma di e-mail marketing)

Brand

Il "Brand" è il design, lo stile comunicativo, la visione e i valori che identificano la struttura e la differenziano dalle altre. Il brand deve essere coerente in tutte le comunicazioni e attraverso tutte le piattaforme.

Brand: aree da definire

- Missione: una breve dichiarazione che riassume lo scopo della struttura e il servizio che spera di raggiungere
- Motto: un breve slogan che racchiude i valori della struttura
- Logo
- Font
- Colori e forme
- Stile: ad es. amichevole, professionale, informale, e così via

Calendario delle comunicazioni

I messaggi che comunicate tramite marketing su Internet saranno più efficaci se vengono utilizzati su tutte le piattaforme, e un calendario delle comunicazioni aiuta a raggiungere questo obiettivo. Questo livello di pianificazione rende anche più facile mantenere in esecuzione la vostra strategia di marketing su Internet quando la struttura sta vivendo periodi di lavoro intenso o ci sono cambiamenti nel personale. Il calendario delle comunicazioni dovrebbe avere per ogni mese dei temi o sezioni promozionali, oltre a spiegare come si opererà in modo diverso per ogni piattaforma.



Maurizia

- 65-75 anni d'età
- Cliente
- Pensionato
- Vive da solo
- L'unico pet è un gatto
- Il gatto viene regolarmente vaccinato, ma non trattato per le pulci o sverminato regolarmente
- Non possiede uno smartphone
- Ha un profilo Facebook per rimanere in contatto con i nipoti
- E-mail dell'utente



© Shutterstock

© All Rights Reserved

© Shutterstock



Massimo

- 25-40 anni d'età
- Appena sposato
- Il gatto è assicurato
- Vaccinazioni attuali
- Appena trasferito in zona
- L'unico pet è un Maine Coon
- 3 anni di età con displasia dell'anca
- Smartphone



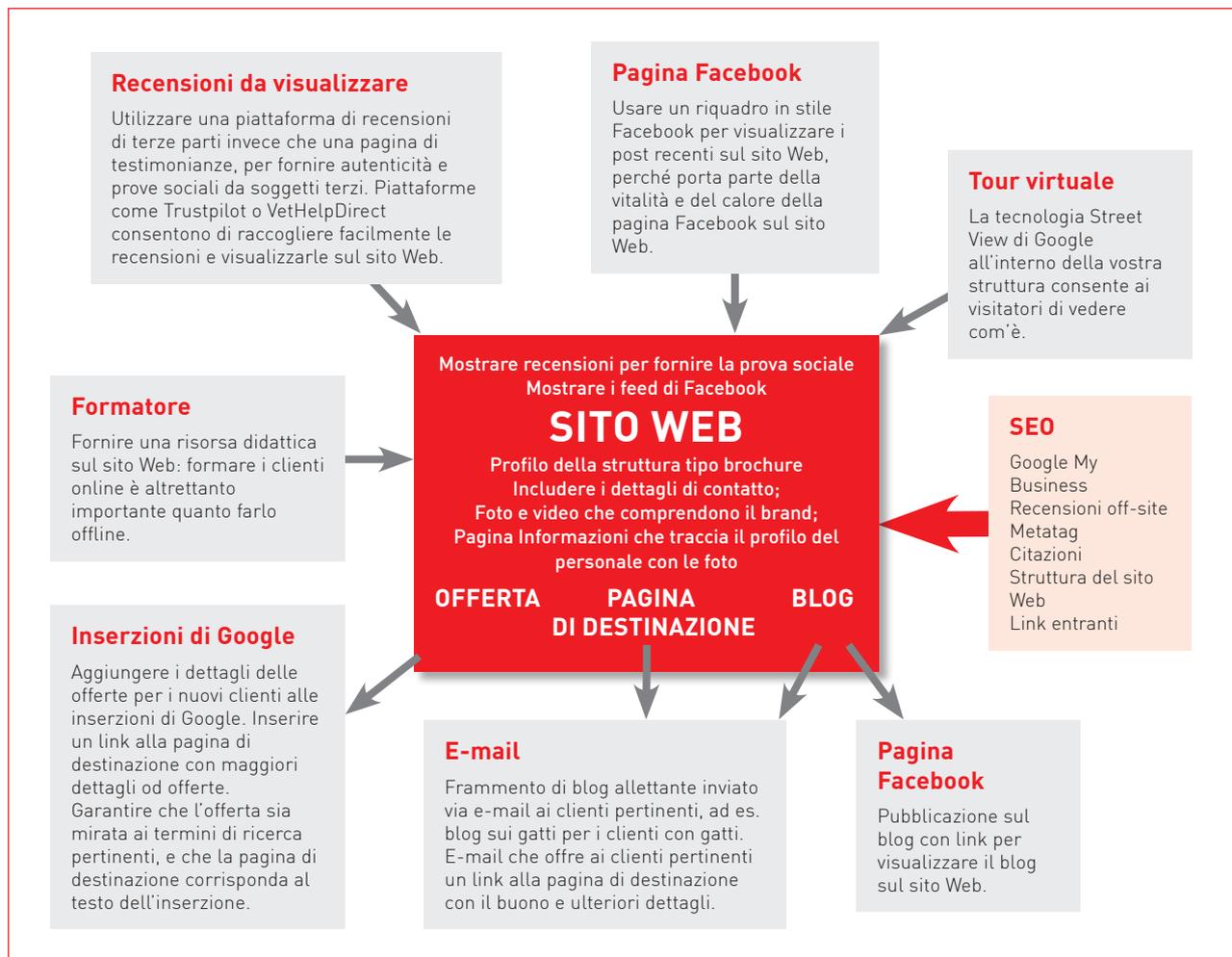
Esempi di "utenti tipo".

CALENDARIO MENSILE TIPICO

	Luglio
Invito all'azione	Venire per il controllo odontoiatrico
Messaggi chiave	I segni della malattia dentale, come spazzolare i denti
Blog	Problemi dei denti, cosa comportano Confronto prima e dopo
Facebook	Blog, stimolare la conversazione nella comunità sulla necessità di spazzolare i denti, i segni dei problemi dentali
E-mail	Controllo odontoiatrico gratuito
Video	Video che mostra come controllare la bocca del cane alla ricerca di eventuali segni di problemi dentali

Marketing multicanale

Il sito Web, i social media, le ricerche e le inserzioni a pagamento funzionano in modo più efficace



Infografica che mostra il ruolo di un sito Web.

insieme, cioè facendo “marketing multicanale”. Il brand e il calendario delle comunicazioni sono gli strumenti per raggiungere questo obiettivo e il sito Web è una parte essenziale poiché agisce come centro di smistamento della strategia di marketing multicanale. I contenuti possono essere postati sul blog del sito Web o su una pagina di destinazione appositamente progettata, che può essere collegata a social media, e-mail e inserzioni a pagamento.

Ad esempio, una promozione sui controlli odontoiatrici gratuiti per i gatti potrebbe concentrarsi su un blog che parla dei problemi dentali in questa specie, discutendo la difficoltà di capire se il gatto sente il dolore; un caso reale con relative foto potrebbe conferire un aspetto più coinvolgente. Si potrebbe quindi scrivere un post su Facebook con un messaggio chiave tratto dal blog, quindi collegare il post al blog o al sito Web per chi vuole ulteriori informazioni. Si potrebbe pubblicare una foto del blog su Instagram con gli hashtag

appropriati, e inviare una e-mail ai soli proprietari di gatti con un titolo accattivante e un link al blog. Si potrebbe aggiungere al sito Web una pagina di destinazione con un buono scaricabile per ottenere un controllo odontoiatrico gratuito, che i proprietari possano tenere per sé o condividere con un amico. Si potrebbe pubblicare su Facebook un post con la descrizione dell’offerta e un link alla pagina di destinazione; ulteriori post potrebbero essere scritti per l’intero mese profilando i gatti che sono stati inseriti per il controllo odontoiatrico gratuito. Le inserzioni a pagamento di Facebook potrebbero essere utilizzate per garantire che il buono sia visto dal massimo numero possibile di persone, mentre le inserzioni a pagamento di Google potrebbero essere modificate per profilare il controllo odontoiatrico gratuito, e impostate per indicare se qualcuno cerca informazioni sui denti del gatto o sui “veterinari per gatti”. Il blog e il buono dovrebbero anche contribuire a ottimizzare i motori di ricerca perché i siti Web potrebbero mettere un link alla pagina se ritengono che il contenuto sia di valore.



Brand e branding

Quando i veterinari lavoravano da soli, non avevano bisogno di un brand; o, più precisamente, il loro unico brand era il proprio nome. Ora che esercitano prevalentemente in team e sempre più spesso in team di grandi dimensioni, il brand della clinica e le sue varie caratteristiche costituiscono uno strumento importante. Il brand, spesso associato a un logo, le cui condizioni di utilizzo sono definite in uno schema grafico, crea un'identità in base alla quale i clienti conoscono la struttura e la riconoscono tra le altre. Con lo sviluppo di grandi gruppi di cliniche e l'intensa attività di marketing, il livello di esposizione ai brand è cresciuto nel settore veterinario ed è importante che le cliniche indipendenti o i gruppi locali non rimangano indietro.

Non è questo il luogo dove descrivere le raccomandazioni per la scelta di un brand e un'identità, ma è chiaro che l'esperienza del cliente è ottimizzata grazie all'uso sistematico e coerente di quel brand e quella identità, chiamate nel loro insieme "branding". L'obiettivo qui è massimizzare l'esposizione del cliente al brand, in un quadro coerente e in conformità con lo statuto stabilito dalla clinica. In particolare:

- Sviluppare un brand e un'identità ha un valore. Ad esempio, se è importante che i clienti identifichino il nome del veterinario, dell'infermiere o del personale della reception a cui si sono precedentemente rivolti, questa identificazione non dovrebbe essere a spese della clinica. Tutti i mezzi di comunicazione (badge, prescrizioni, firme, e così via) devono quindi indicare il nome della persona ma richiamando l'identità della clinica.
- In generale, il nome della clinica e il suo logo saranno costantemente presenti su tutti gli strumenti di comunicazione, ma anche sui segnali utilizzati dalla clinica: all'esterno dei locali (segnaletica, targa, insegne, e così via), all'interno dei locali (su muri, mobili, elementi della segnaletica interna, e così via), su tutti i documenti (opuscoli, prescrizioni, preventivi, fatture, e così via), su badge, uniformi e veicoli (soprattutto se i veterinari effettuano cure a domicilio). Ognuno di questi aspetti della grafica e del logo sarà ovviamente conforme alle linee guida del brand (da cui l'importanza di fornire una versione a colori e una in bianco e nero).
- Il branding si estende a diversi mezzi di comunicazione: sito Web, pagina Facebook, firme sulle e-mail. Ciò include le comunicazioni telefoniche, sia che si tratti di una chiamata in arrivo (che garantirà che tutte le persone che rispondono alla chiamata indichino correttamente il nome della clinica), sia che si tratti di messaggi preregistrati, come ad esempio avvisi di chiamata in attesa o messaggi della segreteria telefonica. Se la clinica invia messaggi alla reception o in sala d'aspetto, in formato cartaceo o video, un formato che includa l'identità visiva della clinica è sempre preferibile a un altro che ha solo quello di una terza parte, ad esempio un fornitore partner.



UN CASO SPECIFICO LA TECNICA DELLE "3 R"

Il consulente americano Tom Catanzaro ha reso popolare la cosiddetta regola delle "3 R". L'idea centrale è che la clinica debba sempre prendere l'iniziativa nelle relazioni con i clienti e proporre il contatto successivo in modo proattivo.

Richiama - Rivaluta - Ricorda

Catanzaro sostiene che, se dovessimo analizzare a un certo punto tutte le registrazioni dei clienti in una clinica, quelli per i quali non è programmata nessuna di queste tre azioni (Richiama, Rivaluta, Ricorda) sarebbero probabilmente persi... In altre parole, se noi come veterinari non decidiamo quando vogliamo contattare di nuovo un cliente (per dirgli qualcosa per telefono, per rivedere il loro pet o ricordare la necessità di fare un trattamento preventivo), il cliente dimenticherà facilmente di farlo.

Come spesso accade, una presenza sistematica, discreta, coerente e raffinata è migliore di una eterogenea, incoerente e/o pretenziosa.



Come utilizzare al meglio il vostro PMS

La maggior parte delle strutture veterinarie non ottiene tutto il possibile dai programmi di gestione aziendale. La caratteristica più utilizzata tra le cliniche è il "terminale di pagamento elettronico", cioè la registrazione delle transazioni, per i servizi e i prodotti venduti ai clienti, sia a fini di pagamento che di controlli sul denaro contante, nonché per il calcolo degli obblighi fiscali. Un'altra parte del PMS che i veterinari sono abituati a utilizzare su base regolare è quella delle cartelle cliniche dei pazienti e dei clienti, dove registrano le informazioni



mediche e amministrative chiave. È anche comune che le cliniche usino la funzione di promemoria per le vaccinazioni, cioè notifiche automatiche personalizzate ai clienti che ricordano la necessità di portare i pet per il richiamo della vaccinazione.

Tuttavia, esiste un'altra serie di "buone pratiche" aggiuntive sull'uso del PMS che non è comunemente applicata in molte strutture veterinarie.

Alcuni esempi sono:

- Registrazione periodica delle condizioni fisiche e odontoiatriche dei pazienti. A meno che non si operi in questo modo, come possiamo sapere se abbiamo già discusso questi problemi con i nostri clienti?
- Registrazione sistematica di una nota nelle cartelle cliniche o nei file dei pazienti ogni volta che un trattamento raccomandato viene rifiutato o posticipato. Non operare in questo modo ci fa perdere opportunità di vendita future e può causare frustrazione e una percezione di disinteresse nei clienti, offrendo ripetutamente servizi che abbiamo già discusso con loro in passato.
- Identificazione di tutte le transazioni effettuate con clienti e pazienti. A volte, nelle transazioni al banco (nell'area delle vendite di prodotti), con l'intenzione di velocizzare il processo, si crea un cliente fittizio. Questo cliente è denominato "cliente vario" o "vendite da banco" e la maggior parte di queste vendite da banco sono attribuite indiscriminatamente ad un cliente generico. Il risultato di questa abitudine è che perdiamo preziose informazioni sul comportamento di acquisto dei nostri clienti (quando vengono, cosa acquistano). Inoltre, può far travisare KPI importanti come il conteggio dei pazienti attivi o la spesa annuale per paziente.

- Compilazione coerente dei campi diagnostici associati a visite/casi, usando idealmente un elenco standard di termini. Senza questo, perdiamo l'opportunità di accertare la prevalenza di varie malattie e condizioni nel nostro centro (per 1.000 visite) al fine di rilevare eventuali lacune diagnostiche. Perdiamo anche l'opportunità di generare liste di pazienti classificati in base ai gruppi diagnostici, che possono essere molto utili nella creazione di comunicazioni destinate a segmenti di mercato, per offrire servizi o prodotti specifici, e così via.
- Produzione di liste di compiti, come ad esempio chiamate di promemoria per vaccinazioni o sverminazioni, appuntamenti specialistici, controlli postoperatori, e così via. La maggior parte dei programmi di gestione consente di personalizzare promemoria automatizzati e associarli a specifiche liste di compiti. Molti veterinari hanno l'idea errata che la funzione di "promemoria" dei loro PMS sia utile solo per ricordare la vaccinazione, ma questo limita fortemente l'uso dei promemoria. I promemoria sono utili per qualsiasi servizio di assistenza preventiva (compresa la sterilizzazione o la detartrasi), la vendita di prodotti (antipulci e anticecche, vermifugo, eccetera) e il follow-up in caso di malattia cronica (osteoartrosi, atopica, cardiologia, eccetera).



Esiste un rapporto ottimale?

La proporzione tra veterinari e personale di supporto (assistenti, addetti alla reception, personale amministrativo) varia notevolmente in vari paesi del mondo.



Dato che è altrettanto costoso (o, purtroppo, a volte anche meno costoso) assumere un giovane veterinario piuttosto che un assistente ben addestrato, il rapporto tra assistenti e veterinari è molto calato o talvolta addirittura invertito.

Nei paesi in cui esiste una relativa carenza di veterinari, è comune trovare un rapporto elevato fra assistenti e veterinari (3:1 o anche 4:1). Questo è il risultato della logica economica dell'ottimizzazione delle risorse più costose dell'azienda: se un veterinario costa 3-4 volte di più di un assistente, ha senso che il veterinario si concentri sui compiti che generano valore finanziario e professionale del suo centro: diagnosi, procedure cliniche complesse e trattamenti offerti ai clienti. Nel frattempo, gli assistenti si concentrano sulle attività correlate come accogliere i clienti, raccogliere l'anamnesi medica, eseguire semplici test, richiamare i clienti, e così via, senza sottrarre tempo al veterinario.

Al contrario, nei paesi dove c'è un'eccedenza di veterinari, accade il contrario. Dato che è altrettanto costoso (o, purtroppo, a volte anche meno costoso) assumere un giovane veterinario piuttosto che un assistente ben addestrato, il rapporto tra assistenti e veterinari è molto calato o talvolta addirittura invertito (non è raro imbattersi in cliniche con 4-5 veterinari, 1 assistente e 1 addetto alla reception). Ovviamente, in questi paesi, i veterinari finiscono per svolgere praticamente tutti i compiti (sia quelli clinici che quelli non clinici).

Detto questo, non c'è evidenza empirica che un modello produca necessariamente un'esperienza del cliente migliore o peggiore rispetto a un altro. In tutti questi paesi, si vedono cliniche che amano i loro clienti, ma anche cliniche che li allontanano, indipendentemente dai rapporti tra i vari profili di membri del personale. Il tipo di modello è più il risultato della struttura economica di questi mercati che una decisione pianificata presa dal proprietario della struttura veterinaria. L'unica cosa chiara è che entrambi i modelli presentano sfide gestionali molto diverse:

- Nel "modello con penuria di veterinari" (pochi veterinari molto ben assistiti), la chiave è che il cliente percepisce il veterinario come un professionista freddo e distaccato, esageratamente occupato, molto focalizzato sui compiti (focalizzato sui casi) ma non così focalizzato sui rapporti (non focalizzato sul cliente e sul paziente).
- Interazioni con il cliente di alto valore che dovrebbero essere gestite dal veterinario, non importa quanto costoso sia il suo tempo:
 - Presentare stime per le procedure complesse (costose)
 - Comunicare i riscontri dei test importanti
 - Chiedere al proprietario il permesso di modificare un piano di trattamento concordato in precedenza
 - Raccomandare il rinvio del proprietario a uno specialista
 - Comunicare un esito negativo inaspettato di una procedura medica
- Nel "modello con sovrabbondanza di veterinari", (veterinario polivalente che interagisce



© Shutterstock

Il follow-up dei casi in evoluzione è importante per garantire il successo del lavoro del team della clinica. Ad esempio, "L'anno scorso abbiamo raccomandato la detartrasi, ci ha pensato?"

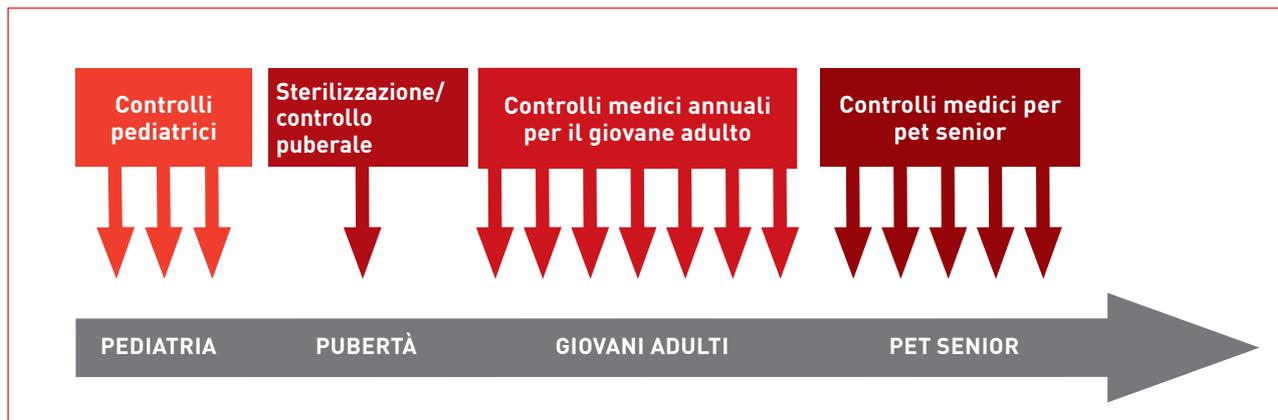
intensamente con il cliente perché si occupa personalmente di quasi tutti i compiti), la sfida consiste nel convincere il cliente a mantenere il rispetto professionale e dare credibilità al veterinario. Non è facile convincere un cliente che lo stesso veterinario che apre la porta, risponde al telefono, prepara il conto e raccoglie gli escrementi del tuo gatto è, allo stesso tempo, un chirurgo stimabile nel settore.



Avere una visione di lungo periodo nelle relazioni con i clienti

Le cliniche veterinarie generaliste non possono crescere basandosi esclusivamente sulle relazioni occasionali: un cliente porta il suo pet in clinica, la clinica se ne prende cura, il cliente esce soddisfatto dopo un'esperienza eccellente. L'ideale è che il medico veterinario di prima valutazione sia attivo in una prospettiva di lungo periodo, per tutta la vita dell'animale. Per raggiungere questo obiettivo, il compito di gestire l'esperienza del cliente non può essere limitato all'ottimizzazione di ogni contatto; è anche importante offrire al cliente una prospettiva di lungo periodo e un beneficio comprovato affinché ritorni nella stessa clinica per tutte le esigenze relative alla salute del proprio animale.

È possibile dividere l'esperienza dell'assistenza veterinaria del proprietario di un pet in tre categorie: medicina preventiva, medicina generale



Fornire una prospettiva continuativa di gestione medica preventiva rappresenta una dimensione importante nel miglioramento dell'esperienza del cliente.

e chirurgia, e servizi specializzati, in cui includiamo le emergenze.

La medicina preventiva offre l'opportunità di integrare l'assistenza sanitaria dell'animale nel tempo. Consiste in una successione di servizi programmati in modo sequenziale che costituiscono una catena assistenziale adattata

“La medicina preventiva offre l'opportunità di integrare l'assistenza sanitaria dell'animale nel tempo.”

alle diverse fasi di vita dell'animale: pediatrica, puberale, per giovane adulto, per animale senior e geriatrica. Il processo della medicina preventiva è per sua natura molto improntato alla fidelizzazione e consente

al veterinario di creare un'esperienza positiva per il cliente descrivendo l'offerta di assistenza preventiva della clinica e organizzando la sequenza dei vari servizi. È possibile utilizzare due metodi per migliorare l'esperienza del cliente nella prevenzione.

- L'approccio tradizionale consiste nel vendere i servizi uno dopo l'altro, con una prospettiva relativamente a breve termine. Il lavoro della clinica è quindi quello di garantire che ogni servizio sia prescritto correttamente alla fine del precedente, sotto forma di “presentazione del passaggio successivo, dei suoi obiettivi e del suo contenuto”, seguita da un promemoria tramite posta ordinaria (sempre meno spesso), e-mail o SMS del passaggio successivo due o tre settimane prima della scadenza. Ad esempio, al termine della visita pediatrica finale di un cucciolo, il veterinario prescriverà, a seconda della sua offerta di medicina preventiva, una visita puberale, la sterilizzazione o il primo esame medico annuale. In ognuno di questi tre casi, il veterinario offrirà al cliente un promemoria per aiutarlo a non dimenticare la

scadenza, il che sarebbe dannoso per il suo pet. Anche in questo approccio tradizionale, le cliniche veterinarie dovrebbero offrire una visione globale del ciclo di prevenzione durante tutta la vita dell'animale, ad esempio dando un opuscolo ai proprietari di pet la prima volta che vengono nella struttura. Inoltre, il team della struttura dovrebbe anche sfruttare il messaggio dello stesso opuscolo in ogni punto del percorso di prevenzione: ad es., durante il primo controllo medico annuale per i giovani adulti o il primo controllo medico annuale del pet senior.

- Lo sviluppo di piani di prevenzione consiste nel commercializzare pacchetti di servizi (e alcuni prodotti, in particolare quelli per il controllo dei parassiti) che coprono le esigenze di prevenzione dell'animale per un certo periodo di tempo, generalmente un anno, pagati il più delle volte con prelievi bancari mensili. Questa tecnica consente alle cliniche dotate di servizi di medicina preventiva di alto livello di aumentare la fedeltà dei clienti fornendo ai loro animali un livello ottimale di prevenzione con un budget mensile prevedibile. Questo metodo di marketing per la medicina preventiva crea inoltre un'esperienza del cliente positiva, dimostrando che la clinica sta compiendo ogni sforzo per migliorare la salute dell'animale. Tuttavia, permane la necessità di offrire una prospettiva di prevenzione più ampia durante la vita dell'animale, ad esempio introducendo diversi piani benessere offerti in clinica in base alla fase di vita del pet (junior, giovane adulto, senior). Malattie o incidenti sono eventi unici e imprevedibili ed è difficile ottimizzare l'esperienza del cliente traducendola in una prospettiva a lungo termine. Tuttavia, è possibile ottenere questo obiettivo in due modi: quando un caso ha bisogno non solo di una singola visita, ma anche di una visita e uno o più controlli di follow-up, e mantenendo semplicemente

l'anamnesi sanitaria dell'animale in modo da posizionarsi come veterinario di famiglia che conosce realmente questo animale.

- Il follow-up dei casi in corso è di grande importanza operativa per garantire il successo del lavoro del team della clinica. Si basa sulla continuità dell'assistenza, con lo stesso veterinario o con diversi veterinari del team, ma sempre attraverso una condivisione esauriente delle informazioni pertinenti, utilizzando la cartella clinica sul software di gestione aziendale (PMS). Tutti i sistemi PMS offrono programmi che includono questa funzionalità, ma tutti i membri del team devono conoscerne l'uso e sapere quali informazioni includere nella cartella clinica dell'animale. Se tocca al proprietario fraporsi tra due veterinari spiegando al secondo cosa è stato detto o fatto con il primo, la clinica corre il forte rischio di danneggiare l'esperienza del cliente e dà l'impressione che non ci sarebbe stata più difficoltà se fosse andato in due cliniche diverse. D'altra parte, se le informazioni sull'animale vengono distribuite efficacemente al team e ogni veterinario è in grado di comprendere l'anamnesi, allora il proprietario vedrà il vantaggio di approfondire il suo rapporto con la clinica.
- Questa osservazione può essere generalizzata a tutti i contatti nella clinica: dal servizio di medicina preventiva alla visita dell'animale malato o ferito, al semplice acquisto di un prodotto da banco come ad esempio un alimento per pet. È fondamentale che il cliente rifletta ogni volta che si trova bene non perché sta in una clinica veterinaria, ma proprio nella sua clinica, cioè quella che conosce il suo animale. Questo si ottiene consultando la documentazione dell'animale prima di ogni visita al fine di portare un buon punto nell'anamnesi medica dell'animale con il proprietario: "Come si è risolta la bronchite a febbraio?" Oppure "L'anno scorso abbiamo raccomandato la detartrasi, ci ha pensato?" Oppure "Vedo che Neve ha messo su due chili dall'anno scorso..." Allo stesso modo, alla fine della visita, riassumere i punti principali e registrarli nella cartella clinica mostra al cliente in modo molto evidente i benefici del follow-up nel tempo.

Infine, i servizi specializzati sono spesso inviati a una clinica o un ospedale che li fornirà direttamente, per cui è difficile vedere come una struttura generalista potrebbe migliorare l'esperienza del cliente in quel momento. Tuttavia, anche se non fornisce direttamente questi servizi specializzati, ci sono opportunità per rafforzare i suoi rapporti con i clienti. In particolare, se la procedura di invio per un consulto viene condotta dalla clinica di prima valutazione (valida scelta dello specialista, trasmissione delle informazioni mediche, gestione del follow-up coordinata con

lo specialista, e così via) il proprietario mostrerà soddisfazione e gratitudine al veterinario di prima valutazione! Ciò vale anche per le emergenze che richiedono la terapia intensiva o semplici servizi, che devono essere tuttavia forniti fuori dai normali orari di apertura della clinica di prima valutazione. Ancora una volta, se la soluzione suggerita dalla clinica è di alta qualità e il coordinamento tra il veterinario generalista e il centro di emergenza è valido, è il primo che beneficerà del riconoscimento da parte del cliente.

Sullo stato patrimoniale, possiamo vedere che la clinica di prima valutazione può soddisfare tutte le esigenze di assistenza sanitaria dei propri clienti, e la maggior parte di questi riceve il trattamento internamente mentre alcuni sono inviati a specialisti, ma sempre su iniziativa e sotto gli auspici del "veterinario di famiglia". Fornire una prospettiva continuativa di accompagnamento medico rappresenta una dimensione importante nel miglioramento dell'esperienza del cliente.



Gestione dei reclami

A) Gestione faccia a faccia

Anche se siete maghi nel comunicare con i vostri clienti, ci sarà sempre qualcuno che si sente trattato ingiustamente, frainteso, disprezzato, o che è comunque scontento. Non preoccupatevi, è umano: non esiste un modo di comunicare valido per tutti che prevenga le emozioni negative.

Ecco una procedura standard per affrontare le situazioni difficili con i clienti:

- Ascoltate il vostro cliente e concentratevi sull'ascolto, senza interrompere fino alla fine (potete prendere appunti).
- Esprimete comprensione dicendo: "Posso capire che lei sia arrabbiato (deluso, scontento, e così

Se un cliente scontento è al telefono, cercate di portarlo in clinica per parlare faccia a faccia.



© Shutterstock

via). Se questo fosse successo a me, anch'io sarei arrabbiato!"

- Mantenete il controllo: "Facciamo così: ci sediamo, riflettiamo su cosa è successo e troviamo una soluzione, OK?"
 - Se il cliente è al telefono, convincetelo a venire in ufficio per parlare di persona: è sempre meglio che al telefono.
- Portate il cliente in una stanza separata senza pubblico per analizzare la situazione.
- Prendete tempo, sedetevi, indagate la questione e scoprite cosa è andato storto.
 - Se il cliente si è arrabbiato senza motivo, la questione è già stata risolta.
 - Se risulta essere colpa della clinica: scusatevi e fate un piccolo regalo.

"Non considerate mai i reclami come un fatto personale!"

Non considerate mai i reclami come un fatto personale! Pensate: "Non ce l'ha con me. Qualcosa è andato storto e posso sistemare le cose." Quasi tutte le situazioni difficili che si verificano quotidianamente in una struttura sono basate su equivoci determinati da comunicazioni poco chiare. Se ritenete di avere molti "casi" di clienti scontenti, è forse il momento di analizzare a fondo come è impostata la comunicazione con il cliente e come migliorarla.

B) Gestire i commenti negativi online

Se gestite una struttura veterinaria, prima o poi diventerete vittime di commenti negativi online. Questo può essere molto sconvolgente per il personale e i proprietari ed è essenziale avere già a disposizione una politica prima che ciò accada, in modo che il team sia pronto ad affrontare il problema in modo calmo e non emotivo.

Certe recensioni negative possono produrre un utile feedback, e dove il commento negativo è ragionevole e non offensivo, vale la pena gestirlo nel modo più aperto e trasparente possibile. Spesso, una situazione negativa può essere trasformata in una positiva mostrando che vi preoccupate abbastanza di rispondere e fare qualcosa.

Problemi semplici

- Affrontare il problema il più rapidamente possibile.
- Rispondere pubblicamente, se necessario.

Critica costruttiva

- Ricordarsi di ringraziare il cliente per il suggerimento.
- Ascoltare il problema percepito.
- Agire, se appropriato, e mantenere il cliente aggiornato sulla pagina.
- Se non è appropriato agire o modificare la procedura, spiegare perché.

7

Si dice che sia il numero di persone con cui un cliente scontento condividerà la propria insoddisfazione.



Reclamo ragionevole

- Ricordarsi di ringraziare per aver portato il problema alla vostra attenzione.
- Essere positivi, evitare di collegare parole e commenti negativi al vostro nome.
- Descrivere i passaggi da intraprendere per correggere il problema.
- Potreste scoprire che i clienti fedeli vengono in vostra difesa: dopotutto, nelle pagine dei social network, questi sono i vostri "fan" e "follower".

Reclami irragionevoli, critiche non costruttive o post di spam

- Se possibile, contattare il cliente in privato.
- Se il commento è sulla vostra fan page di Facebook, eliminarlo il più rapidamente possibile.
- Non rispondere pubblicamente su Twitter. Utilizzare un "Messaggio diretto" privato o contattare il cliente attraverso i mezzi di comunicazione tradizionali.
- Chiedere al cliente di non pubblicare commenti simili.

Se è necessario intraprendere ulteriori azioni, è possibile:

- Bloccare gli utenti in modo che non possano pubblicare sulla fan page di Facebook della vostra clinica (istruzioni di seguito).
- "Segnarli" sulle pagine Facebook fuori dal vostro controllo.
- Fare clic sul pulsante "Segnala" sotto il post in questione.
- Impedirgli di seguirvi su Twitter, anche se possono ancora dirvi che non possono leggere i vostri tweet.
- Se ritenete che un commento su un sito Web esterno sia diffamatorio, potete presentare un reclamo al sito Web contenente il commento.
- Se non siete soddisfatti della risposta del sito Web esterno, potete presentare reclamo al loro provider di servizi Internet (ISP). Scoprite l'autore usando il registro WhoIS <http://www.whois.net>. Spesso, gli ISP chiudono i siti o chiedono ai gestori dei siti di rimuovere le informazioni per evitare azioni legali contro gli ISP stessi.

Gestione dei commenti/blocco di utenti

- Se si desidera eliminare un commento lasciato in un post sulla vostra pagina, passare con il mouse sul commento e fare clic sulla "x" (Nascondi). Apparirà un breve menu che consente di eliminare il post, segnalarlo o impedire in modo permanente l'accesso dell'utente alla pagina.
- Se qualcuno ha postato un commento (che può essere trovato nella casella "Post dei visitatori" sulla destra della pagina sotto l'immagine di copertina) sulla vostra bacheca e desiderate rimuoverlo, passate con il mouse sul post e fate clic su "x", quindi fate clic su "Elimina" o "Segnala/Contrassegna come spam".



L'importanza della coerenza

Come abbiamo visto, per migliorare l'esperienza del cliente, la clinica intraprenderà un gran numero di azioni in diverse aree, modificherà documenti, userà diversi mezzi di comunicazione e introdurrà molte procedure o protocolli. Nella vita reale, è importante non perdere di vista l'importanza della coerenza tra tutti questi elementi e il comportamento reale dei diversi membri del team.

Per dirla semplicemente, uno degli effetti della comunicazione è rafforzare le aspettative dei clienti. Tuttavia, la soddisfazione è una sensazione

“Quando si promette qualcosa, quella promessa deve essere mantenuta.”

che deriva dal divario percepito tra le aspettative e l'effettiva realizzazione. In altre parole, ogni volta che l'esperienza del cliente viene migliorata, le aspettative vengono rafforzate per la volta

successiva. Ovviamente, questo non significa concludere che dobbiamo accontentarci di prestazioni mediocri per non rischiare delusioni la volta successiva!

La cosa principale da imparare da questo requisito di coerenza è che quando si promette qualcosa, quella promessa deve essere mantenuta. Quindi si

tratta di promettere solo ciò che si può garantire nel lungo periodo, puntando a uno standard elevato. È utile tenere a mente alcuni errori comuni:

- Quando una clinica è stata appena aperta e la sua attività è ancora limitata, o se il carico si riduce in un dato giorno, il team può tendere a dedicare molto tempo a ogni cliente. Ciò può migliorare l'esperienza dei clienti che vengono in quel momento, ma se non si riesce a mantenere questo livello di prestazioni quando l'attività aumenta, o si hanno prestazioni semplicemente "normali", il beneficio iniziale può rapidamente trasformarsi in insoddisfazione.
- Allo stesso modo, le affermazioni che puntano in alto a livello di visione, missione o valori dell'azienda, sono utili solo se vengono effettivamente verificate nella vita di tutti i giorni, altrimenti possono risultare controproducenti. È quindi importante prestare particolare attenzione al coinvolgimento dei nuovi dipendenti, a prescindere se addetti alla reception, infermieri o veterinari, attraverso la formazione iniziale e seguendoli strettamente quando si uniscono al team, per garantire che soddisfino i requisiti stabiliti dalla clinica.
- In generale, si comunica molto più di quanto si creda attraverso il comportamento (puntualità, ordine, chiarezza, e così via), la documentazione quotidiana (un preventivo o una fattura possono avere un impatto molto maggiore rispetto a un opuscolo prodotto professionalmente), lo stato di manutenzione, la pulizia dei locali o l'assenza di cattivo odore.

Infine, le incongruenze più gravi sono quelle che riguardano i messaggi lanciati dai diversi membri del team allo stesso cliente: per esempio, un addetto alla reception che spiega per diversi minuti il prezzo da pagare e poi arriva un veterinario, o persino il proprietario della clinica, che concede uno sconto "una tantum" al cliente; un veterinario che prescrive la sverminazione trimestrale a un animale mentre il suo partner spiega che "due volte l'anno" è più che sufficiente, e via dicendo.



CONCLUSIONE

Si consiglia di utilizzare il supporto di un'agenzia di comunicazione specializzata in comunicazione digitale che si prenda cura del proprio sito Web e della sinergia con i social media. I software di gestione aziendale (PMS) offrono un numero crescente di opzioni per comunicare con i vostri clienti. Infine, i due punti più importanti consistono nell'essere coerenti nella comunicazione con i clienti e, per quanto riguarda i proprietari di gattini o cuccioli, dare loro una visione a lungo termine dei servizi veterinari di cui beneficeranno durante tutta la vita.

RIFERIMENTI

CAPITOLO 1

McKinsey & Company, May 2017, When the customer experience starts at home by Sylvie Bardaune, Sébastien Lacroix, and Nicolas Maechler.

CAPITOLO 2

Winning the Zero Moment of Truth, Jim Lecinski 2011: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>

Revoov, 2012 <http://whatusersdo.com/blog/how-brands-are-increasing-sales-with-customer-reviews/>

Moz 2017 Local Search Ranking Factors <https://moz.com/local-search-ranking-factors>

Ofcom 2016 https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0026/80828/2016-adults-media-use-and-attitudes.pdf

Tony Haile, Chartbeat 2014 <http://time.com/12933/what-you-think-you-know-about-the-web-is-wrong/>

CAPITOLO 3

Harvard Business Review, February 2003. Leonard L. Berry & Neeli Bendapudi).

CAPITOLO 4

Thomas E. Catanzaro, Thom Haig, Peter Weinstein, Judi Leake, Heather Howell. August 2000, Wiley-Blackwell

Coordinazione editoriale: Laurent Cathalan
Progettazione grafica: Pierre Ménard
Direzione tecnica: Buena Media Plus
Pittogrammi: Shutterstock
Diritti fotografici: Royal Canin SAS

Impression : UE
Origine du papier : Allemagne
Taux de fibres recyclés : 0%
Certification : 70% PEFC
Impact sur l'eau : 0,032 P tot kg/tonne



© 2018 Royal Canin SAS
BP4
650, Avenue de la Petite Camargue
30470 Aimargues, Francia
Tél. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 - Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00
<http://www.royalcanin-world.com/>
<http://vetfocus.royalcanin.com>

Questa monografia è stata preparata con la maggiore cura possibile, prendendo in considerazione le ultime scoperte sperimentali e scientifiche. Si consiglia tuttavia di fare riferimento alle specificità del proprio paese. L'editore e gli autori non sono in alcun modo responsabili per eventuali insuccessi delle soluzioni proposte.

Nessuna parte della presente pubblicazione può essere riprodotta senza il previo consenso dell'autore, dei suoi eredi o dei successori legali, in conformità con i diritti di proprietà intellettuale (Articolo I. 112-4). Ogni riproduzione parziale o completa costituisce una contraffazione passibile di azione penale. Sono autorizzate solo le riproduzioni (Articolo I. 122-5) o le copie, strettamente riservate per uso privato del trascrittore, oltre a brevi citazioni e analisi giustificate dalla natura pedagogica, critica o informativa del libro incluse in esso, in conformità con le misure degli articoli da L. 122-10 a L. 122-12 del Codice di proprietà intellettuale relativi alle riproduzioni tipografiche.



