SCHEDA DI LAVORO 2.12

Reclami e soddisfazione del cliente

Sottocapitolo 2.12 · caso nel libro: Sorrento

DOMANDA GUIDA

Se ogni reclamo del vostro albergo viene risolto con garbo e nessuno se ne ricorda una settimana dopo, il sistema sta funzionando o sta solo riparando? E se la soddisfazione si misura soltanto quando l'ospite è già partito, chi decide che cosa cambiare mentre è ancora in casa?

La scheda riprende in forma compilabile gli strumenti del sottocapitolo. I testi vengono dal libro; le colonne vuote sono per i dati del proprio albergo.

Le quattro misure del caso

1. **Misura 1 — Un registro unico per tutti i canali.** Ogni segnale dell'ospite, da qualunque porta entri, finisce nello stesso registro. Al ricevimento basta un modulo su tablet con quattro campi: camera, tema, che cosa si è fatto, chi l'ha fatto. Il portiere di notte registra i casi del suo turno prima della consegna del mattino. I messaggi delle agenzie online e le recensioni vengono letti ogni lunedì e classificati per tema. Nessuno viene giudicato per il numero di voci che inserisce.
2. **Misura 2 — La regola della ripetizione.** Il registro viene letto ogni settimana dal vicedirettore con i responsabili di reparto. Quando un tema compare tre volte in sette giorni, o cinque in un mese, il caso passa dal recupero all'analisi delle cause, con un responsabile e una data. Nella prima stagione con la nuova regola emergono quattro temi ricorrenti: la vista delle camere, la coda alla colazione tra le nove e le nove e mezza, il rumore del bar della terrazza dopo le ventitré, le informazioni sulla spiaggia convenzionata.
3. **Misura 3 — Correggere la promessa.** Per la vista, la causa è nella categoria di vendita. L'albergo separa le camere «vista mare frontale» da quelle «vista mare laterale», rifà le fotografie del sito e delle agenzie online camera per camera, e aggiunge alla conferma di prenotazione una riga su che cosa si vede dalla camera. Prima di confermare richieste particolari — una camera precisa, un anniversario, una cena in terrazza a orario fisso — il ricevimento verifica che siano davvero possibili in quelle date.
4. **Misura 4 — Misurare mentre l'ospite è in casa.** Il secondo giorno di soggiorno il ricevimento chiede a ogni camera, a voce o con un messaggio, tre cose: com'è la camera, com'è la colazione, c'è qualcosa che possiamo sistemare. Le risposte negative entrano nel registro come le altre. Le recensioni e il questionario finale vengono letti per segmento — coppie, famiglie, gruppi dei tour operator — e per momento del servizio, non solo come media.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Un registro unico per tutti i canali			
Misura 2 — La regola della ripetizione			
Misura 3 — Correggere la promessa			
Misura 4 — Misurare mentre l'ospite è in casa			

Una checklist per l’ascolto dell’ospite

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Ogni canale da cui arrivano i reclami ha un punto d’ingresso nel registro?	Un canale senza ingresso è una parte del servizio che il sistema non vede			
Registrare un reclamo verbale richiede meno di un minuto?	Se registrare è faticoso, il personale smette di farlo			
Esiste una regola scritta che fa passare i casi ripetuti all’analisi delle cause?	Senza regola, la ripetizione resta invisibile e il guasto si ripara all’infinito			
Le promesse del sito e delle agenzie online sono verificate camera per camera?	Molti reclami nascono da ciò che l’albergo stesso ha scritto			
La soddisfazione viene misurata anche durante il soggiorno?	Solo un dato raccolto in casa permette di rimediare in tempo			
I reclami con risvolti di legge arrivano subito alla direzione?	Allergeni, furti e descrizioni ingannevoli non sono solo questioni di servizio			

Errori comuni

- **Contare solo i reclami scritti:** il registro formale vede una piccola parte di ciò che gli ospiti dicono, soprattutto in alta stagione.
- **Premiare il registro vuoto:** se il personale capisce che meno reclami registrati significa più bravura, smette di registrarli.
- **Riparare senza raggruppare:** risolvere ogni caso con una cortesia senza accorgersi che è sempre lo stesso caso trasforma il recupero in una spesa fissa.
- **Cercare la causa solo nell’esecuzione:** molti reclami nascono da una promessa, e si correggono nel sito, nelle foto e nelle conferme di prenotazione.
- **Misurare la soddisfazione solo dopo la partenza:** il questionario finale serve a capire la stagione, non a rimediare per l’ospite che è ancora in casa.
- **Leggere la soddisfazione come media:** un voto medio buono può nascondere un momento del servizio o un segmento di clientela che sta peggiorando.
- **Offrire vantaggi in cambio di recensioni positive:** oltre a falsare il dato della 9.1.2, è una pratica che la legge del 2026 considera illecita.
- **Presentare la gestione dei reclami come novità della 2026:** comunicazione con il cliente, monitoraggio della percezione e azioni correttive sono nel testo dal 2015.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Elencare tutti i canali da cui arrivano i segnali degli ospiti e verificare quali hanno un punto d’ingresso nel registro. Rileggere le recensioni e i messaggi dell’ultima stagione e individuare i tre temi che ricorrono più spesso, distinguendo quelli che nascono dall’esecuzione da quelli che nascono da una promessa.

› **Da pianificare.** Costruire il registro unico con un ingresso rapido per i reclami verbali, scrivere la regola di ripetizione che porta i casi all’analisi delle cause, rivedere le descrizioni di vendita camera per camera e introdurre una breve verifica della soddisfazione durante il soggiorno.

› **Da tenere sotto controllo.** Seguire il rapporto tra segnali registrati e recensioni critiche, il numero di temi passati all'analisi delle cause e la spesa per cortesie collegata a ciascun tema. Leggere la soddisfazione per segmento e per momento del servizio, non solo come media generale.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Quattro reclami nel registro su ventisei segnali reali	Tutti i segnali registrati, da qualunque canale
Ogni caso risolto con una cortesia e dimenticato	Recupero immediato più regola di ripetizione settimanale
Una sola categoria «vista mare» con le stesse foto	Due categorie distinte, foto per camera, riga nella conferma
Soddisfazione letta a fine stagione come media	Verifica il secondo giorno e lettura per segmento e momento
Cortesie registrate solo come costo del ristorante	Cortesie collegate al tema del reclamo che le ha causate

Stima economica di modello

Il secondo costo è nel voto. Un ospite recuperato con garbo spesso non si lamenta più, ma assegna comunque un voto più basso, e quel voto pesa sulle prenotazioni successive e sul prezzo che l'albergo può chiedere. La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un quattro stelle superior di questa dimensione, eliminare la causa di uno o due temi ricorrenti vale tra 20.000 e 40.000 euro l'anno tra cortesie risparmiate e tariffe difese. Si tratta di un'ipotesi di modello ricavata dall'esperienza operativa, non di un parametro di settore documentato.

Le cifre sono ipotesi di modello del volume, non parametri di settore documentati: vanno sostituite con i dati del proprio albergo.

Patto di verifica: le affermazioni del mercato alla prova della norma

Che cosa si afferma	Vincolante?	Che cosa vale davvero
«La ISO 9001:2026 introduce un obbligo nuovo di gestione dei reclami»	No	Il quadro è quello del 2015: comunicazione con il cliente, reclami compresi, monitoraggio, azioni correttive
«Bisogna rispondere a tutte le recensioni online»	No	La norma chiede di monitorare la percezione; rispondere è una scelta di servizio
«La soddisfazione si misura con un questionario a fine soggiorno»	No	Il metodo lo sceglie l'albergo; gli esempi della nota sono guida
«Le promesse pubblicate sul sito fanno parte dei requisiti del cliente»	Sì	Sono requisiti dichiarati (8.2) e, per legge, non devono ingannare
«Ogni reclamo è una non conformità»	No	È un segnale; diventa non conformità quando un requisito non è stato rispettato
«I reclami risolti a voce non vanno registrati»	Solo in parte	La norma non impone un registro unico, ma le non conformità vanno documentate e il dato va analizzato
«I fattori di entusiasmo sono richiesti dalla 8.2»	No	Sorprendere l'ospite è un'ambizione di fidelizzazione, non un requisito

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, artt. 21–22	Niente azioni od omissioni ingannevoli: foto, vista, servizi e prezzi devono corrispondere al vero	8.2: le promesse pubblicate sono requisiti del cliente
D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206, art. 59, comma 1, lett. n)	Niente recesso di ripensamento per alloggi a data specifica; restano i rimedi di legge per servizio non eseguito o inesatto	8.2.1: condizioni di cancellazione lecite, chiare e comunicate prima della prenotazione
Legge 11 marzo 2026, n. 34, artt. 19–20	Recensioni non indotte da vantaggi; vietato comprarle o cederle	9.1.2: la raccolta del giudizio dell'ospite deve essere lecita
Codice civile, artt. 1783–1786	Responsabilità per le cose dell'ospite limitata a cento volte il prezzo giornaliero solo se non in custodia; illimitata per colpa, custodia o rifiuto ingiustificato; nulli i patti che la escludono o limitano	Reclami per furti o danni: processo e rischio (6.1)
D.Lgs. 15 dicembre 2017, n. 231, artt. 19 e 23	Allergeni indicati prima del servizio, anche tramite il personale con documentazione scritta	Un reclamo sugli allergeni è anche una questione di legge

Stato della tabella: 30 ottobre 2026, come nel libro. Gli aggiornamenti successivi sono nel file Vol2a_Quadro_italiano_aggiornabile.xlsx. La tabella è una sintesi e non sostituisce la verifica del testo vigente né la consulenza legale nel caso concreto.

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 2a «Il Timone», sottocapitolo 2.12. Edizioni Effedore, 2026.