

Il segreto del post-vendita?

Ascoltare il cliente



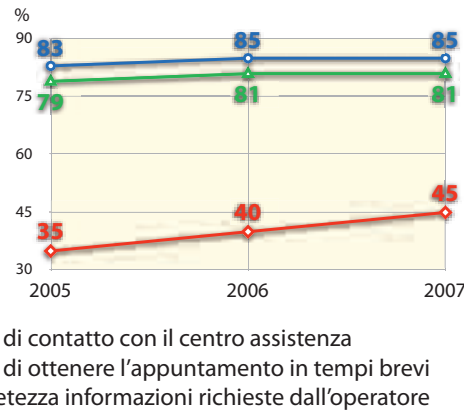
UN'INDAGINE MYSTERY REPAIR, CONDOTTA IN OLTRE CENTO PUNTI DI ASSISTENZA IN ITALIA, METTE IN LUCE LE CRITICITÀ NEL RAPPORTO TRA CASA, DEALER E ACQUIRENTE. E SOTTOLINEA L'ESIGENZA DI UNA COMUNICAZIONE PIÙ CHIARA E DI UNA MAGGIORE QUALITÀ DEL SERVIZIO

| di Laura Giunti,
| Giuseppe Ravera

Manutenzione ordinaria, straordinaria, richiamo. Sono i tre aspetti in cui si articolano i servizi di assistenza post-vendita forniti dalle case automobilistiche, un territorio sempre più importante nel percorso di fidelizzazione del cliente e al tempo stesso un 'banco di prova' estremamente impegnativo per la reputazione della marca. Se la manutenzione ordinaria si riferisce, come il termine esplicita, alle attività di controllo e sostitu-

APPUNTAMENTO
TELEFONICO

Fonte: Evolvere



zione normalmente previste dalla casa costruttrice allo scadere di un periodo definito di tempo e/o dopo una percorrenza predefinita, la manutenzione straordinaria riguarda invece gli eventi di rottura o malfunzionamento avvenuti durante l'utilizzo dell'auto; i richiami sono interventi di natura seriale decisi dal costruttore per ovviare a deficienze strutturali riconosciute ex-post di un componente meccanico o elettronico di un gruppo definito di veicoli.

Qualsiasi sia la tipologia d'appartenenza dell'intervento, il denominatore comune del post-vendita è la complessità organizzativa e relazionale delle attività che si svolgono nelle concessionarie, complessità che può mettere a dura prova la saldezza della relazione marca-cliente, sino al punto da compromettere la fedeltà di quest'ultimo. Disorganizzazione, opacità amministrative, mancato rispetto dei tempi – per non parlare di carenze clamorose come l'attesa di settimane o mesi di un pezzo di ricambio – sono eventi purtroppo non infrequenti che vedono coinvolti un numero decisamente consistente di clienti. Una realtà sempre più al centro dell'attenzione delle case produttrici, ben consapevoli che se nella conquista di un cliente la più parte

del merito spetta alle forze magiche e irrazionali della seduzione, il mantenimento del rapporto riguarda invece aspetti molto più prosaici e razionali.

QUALITÀ DELLA RELAZIONE,
QUALITÀ DEL SERVIZIO

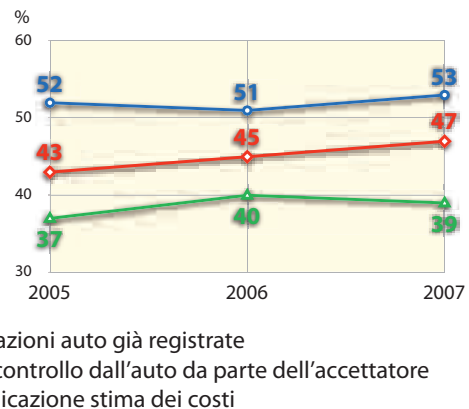
Garantire la qualità 'over-all' dei servizi post-vendita è quindi un obiettivo fondamentale, sia per mantenere le quote di mercato di una serie o di un modello che per corroborare la consistenza territoriale della propria rete di assistenza. Anche in questo caso il termine qualità rivela la propria intrinseca, inevitabile ambiguità. Se infatti è facile rilevare la soddisfazione relativa del cliente (per quel servizio, quella attività, quell'evento) attraverso la misu-

razione della così detta customer satisfaction, non lo è altrettanto il monitoraggio della qualità dei processi erogati dalla concessionaria o dal punto di assistenza convenzionato. Un apparente paradosso che nasce dal fatto che il cliente x può essere soddisfatto del servizio y anche se è stato erogato in modo incompleto, oppure senza rispettare appieno il dettato delle procedure. Il cliente infatti non conosce (né è tenuto a farlo) il dettato delle procedure standard definite dalla casa che la concessionaria dovrebbe applicare, la cui importanza e significatività per il raggiungimento di un elevato livello di customer satisfaction è pur tuttavia ampiamente testimoniata da serie statistico-probabilistiche. Un fatto a nostro avviso su cui non si riflette con la dovuta attenzione, nonostante l'evidente rilevanza. E nonostante le disastrose emorragie di clienti che puntualmente si verificano ogni qual volta un servizio complesso (qualunque esso sia) venga erogato in palese violazione delle norme standard definite dall'azienda.

Le case automobilistiche più attente e più impegnate sul fronte della relazione con il cliente sono ovviamente consapevoli di questa realtà e da tempo hanno adottato una complessa metodo-

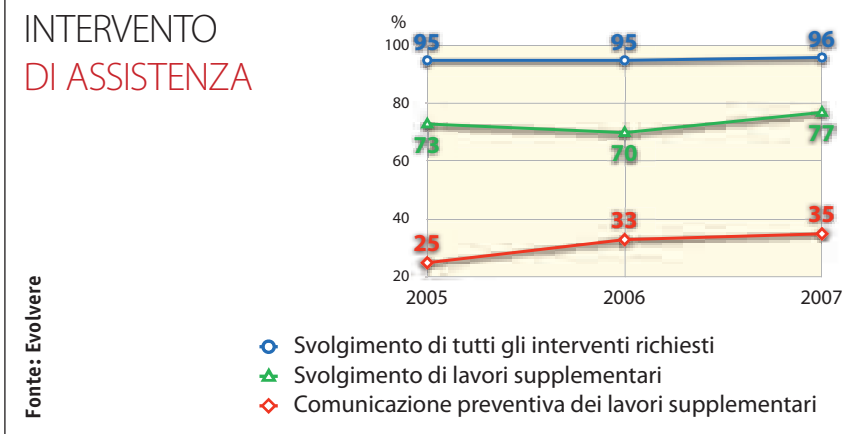
CHECK-IN:
ACCETTAZIONE
DELLA VETTURA
IN CONCESSIONARIA

Fonte: Evolvere



logia di ricerca e monitoraggio che va sotto il nome di mystery repair. Contrariamente al mystery client (simulazione di acquisto di un bene fisico e/o servizio) in questo caso è all'opera il cliente vero, nello specifico il legittimo proprietario di un preciso modello di autovettura della marca che ha promosso l'indagine, che visiterà la concessionaria affiancato da un ricercatore. Sarà così possibile verificare tutte le fasi del processo di assistenza, mettendo in luce gli aspetti positivi e negativi e misurando i punti di forza e di debolezza di ogni concessionaria.

Prima di procedere ad avviare un'indagine mystery repair, è tuttavia necessario conoscere nel modo più approfondito possibile il punto di vista dei consumatori, la variabile più complessa perché fortemente influenzata sia dalle esperienze compiute, sia dall'insieme degli stimoli che il mercato nella sua interezza propone. Per conoscere il vissuto e le aspettative non tanto dei signori Rossi, Bianchi o Verdi, bensì di soggetti economici in grado di rappresentare in modo realistico le diverse tipologie di acquisto, di consumo e di mantenimento, la metodologia più adeguata è ancora quella dei focus group; oltre alla registrazione delle variabili funzionali, è infatti possibile registrare l'entità delle dinamiche relazionali che si instaurano nel



corso del processo di assistenza.

Per chi come noi studia questo fenomeno da un considerevole numero di anni appare palese la lenta, progressiva deriva delle aspettative di clienti resi sempre più consapevoli dei loro diritti; un processo di maturazione che è causa ed effetto insieme degli impegni assunti dalle case automobilistiche maggiormente attive sul fronte della soddisfazione del cliente e della conseguente fidelizzazione dei rapporti. Consapevolezza che non si traduce mai in richieste insensate o esorbitanti ma, proprio come avviene nel processo di vendita, riguarda il sommarsi di due aspetti concettuali e comportamentali molto semplici a definirsi:

- la richiesta di competenza (tecnologica, organizzativa, gestionale)

- la richiesta di attenzione qualificata (valore dell'individuo come persona, valore in quanto cliente).

La risultante di questa coppia concettuale si traduce in una serie di comportamenti attesi (precisione, trasparenza, competenza, affidabilità, ecc.) che possono apparire addirittura ovvi se non banali, tipici di un ambiente produttivo e imprenditoriale che, varcata da tempo la soglia della post-modernità, ha pienamente fatto propria la cultura del servizio. Purtroppo non è così. Non ancora e non dappertutto: differenze territoriali e per marca permangono in modo ancora notevole.

CHE COSA ACCADE IN CONCESSIONARIA: ALCUNE EVIDENZE

I grafici che proponiamo sono la sintesi di indagini mystery repair



svolte nel periodo 2005-2007 per quattro case automobilistiche. Riguardano un totale di 108 eventi di manutenzione condotti in altrettanti punti di assistenza rappresentativi di tutto il territorio nazionale.

1. APPUNTAMENTO TELEFONICO

Gli aspetti salienti di questa fase del processo sono due: la facilità della presa di appuntamento e la completezza dell'intervista telefonica, condizione sine-qua-non per la soddisfazione dei bisogni del cliente. In entrambi i casi – positivo il primo, gravemente carente il secondo – è registrabile un consistente miglioramento delle performance.

2. CHECK-IN

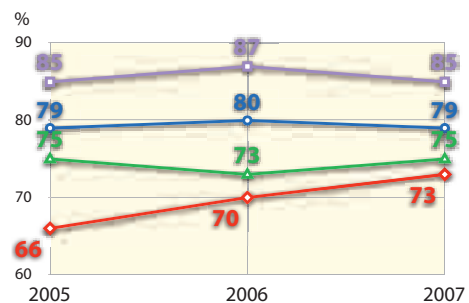
È il primo 'contatto fisico' con la concessionaria. Le fasi monitorate riguardano la verifica delle informazioni precedentemente registrate, il primo controllo dello stato complessivo del veicolo e la conseguente stima dei costi. Le performance sono ampiamente deficitarie e non si registrano variazioni nel corso delle rilevazioni.

3. INTERVENTO

I lavori di intervento vengono svolti nella loro quasi totalità. I lavori supplementari (che esulano dalla normale check list) vengono eseguiti mediamente solo nel 35% dei casi e vengono preventivamente comunicati (e quindi concordati) al cliente solo nel 77% dei casi. Non si registrano sostanziali progressi nel corso delle rilevazioni.

CHECK-OUT: RICONSEGNA DELLA VETTURA

Fonte: Evolvere



- Spiegazione degli interventi svolti
- ▲ Allineamento dei costi (consuntivo vs preventivo)
- ◇ Spiegazione di tutte le voci presenti in fattura
- ◻ Rispetto dei tempi di consegna

4. CHECK-OUT

La spiegazione degli interventi svolti riguarda il 79% dei casi. Le voci descritte in fattura vengono commentate nel 73% dei casi (dato iniziale: 66%). Il consuntivo rispecchia il preventivo nel 75% dei casi. Il rispetto dei tempi di consegna è relativo all'85% dei casi.

COMUNICARE CON IL CLIENTE

A conclusione di questo sintetico excursus dedicato al mondo dell'assistenza automobilistica crediamo siano palesi i margini di miglioramento e il percorso da compiere per raggiungerli. Paradossalmente, il più significativo incremento delle performance è alla portata di qualsiasi concessionaria e per di più non richiede né lo sviluppo di nuovi impianti né l'adozione di 'nuove tecnologie'. Basterebbe saper ascoltare con più attenzione il cliente, basterebbe comunicare

in modo chiaro e trasparente. Le domande che è necessario porci sono dunque: come viene selezionato il personale a contatto con il pubblico? Quali strumenti culturali e professionali sono messi a disposizione nel corso del tempo? La cultura della relazione con il cliente ha presupposti semplici. Ma, evidentemente, è una semplicità difficile a farsi. ●

Far ricerca con i mystery

MYSTERY CLIENT è

un'indagine qualitativa finalizzata alla valutazione e al monitoraggio della qualità del servizio in fase di vendita e di post-vendita. Questo strumento consente di rilevare in modo rapido e oggettivo ciò che accade di fronte al cliente nei punti vendita che trattano beni di largo consumo e/o durevoli, nei centri di assistenza post-vendita, nei luoghi di erogazione di un servizio e, più in generale, in tutti luoghi di incontro con il pubblico.

EVOLVERE



Evolvere elabora progetti di ricerca, comunicazione e formazione in grado di favorire i percorsi di evoluzione competitiva delle imprese con particolare riguardo ai fenomeni e alle dinamiche tipiche delle reti distributive.
**Evolvere via Andrea Costa 2, Milano,
tel. 02 26113414 www.evolvere.it**