

3 Organizzazione aziendale, comunicazione

3.1 Fondamenti dell'organizzazione aziendale

Affinché un'azienda possa adempiere alle proprie mansioni e commesse in maniera competente e puntuale, è necessaria un'organizzazione che definisca la suddivisione dei compiti e delimiti esattamente gli ambiti commerciali e operativi.

L'organizzazione aziendale, o organigramma, associa risorse umane e materiali in maniera tale da garantire una corretta evasione degli ordini. Essa ha come obiettivo il raggiungimento del miglior risultato possibile attraverso i fattori impiegati (collaboratori, macchine, materiali e tempi).

In tale ottica, gli obiettivi principali sono i seguenti:

- utile di capitale ottimale (obiettivo economico);
- produttività elevata (obiettivo tecnico);
- buona reputazione tra clienti e concorrenti (obiettivo politico-aziendale);
- attenzione verso i propri collaboratori (obiettivo sociale).

Oltre agli aspetti di natura economico-sociale, l'azienda deve considerare anche la tutela ambientale.

In genere, il raggiungimento degli obiettivi è supportato da una serie di misure finalizzate all'assicurazione della qualità.

L'organizzazione aziendale deve basarsi sui seguenti principi.

Orientamento agli obiettivi. L'organizzazione si orienta in base agli obiettivi stabiliti dalla direzione, per esempio al numero di veicoli industriali venduti in un determinato periodo.

Chiarezza e trasparenza. Tutte le disposizioni organizzative devono essere formulate e rappresentate in maniera chiara e trasparente attraverso organigrammi e mansionari.

Uniformità nell'assegnazione dei compiti. Le mansioni devono essere stabilite chiaramente in funzione della competenza e della responsabilità del singolo, per esempio nell'esecuzione dei controlli di legge sul veicolo, come l'analisi dei gas di scarico.

Delega di responsabilità. A ciascun collaboratore dev'essere assegnato un ambito di responsabilità ben definito, per esempio attraverso la nomina di un responsabile della sicurezza sul lavoro.

Coordinamento delle mansioni. I processi di lavoro condivisi devono essere coordinati definendo le procedure da adottare per le riparazioni.

Continuità e flessibilità. Le disposizioni organizzative devono essere adeguate a particolari esigenze, come disposizioni per i servizi d'emergenza.

Controllo. Per minimizzare gli errori, le procedure di lavoro devono essere controllate dal capofficina.

In un reparto si stabilisce:

CHI	fa qualcosa
QUANDO	si fa qualcosa
DOVE	si fa qualcosa
CON QUALI MEZZI	si fa qualcosa
COSA	si fa
COME	si fa qualcosa

3.1.1 Organizzazione di una concessionaria

La concessionaria è composta da una direzione e da una serie di reparti indipendenti (fig. 1).



Figura 1: Organigramma di una concessionaria

Direzione. Tiene monitorato l'operato dei diversi reparti. Fissa gli obiettivi dell'impresa e stabilisce la politica aziendale. I suoi compiti sono la gestione aziendale, la pianificazione e organizzazione delle attività e il controllo di tutti gli altri reparti.

Ad ogni **reparto** di una concessionaria è affidato l'esecuzione di attività differenti.

Servizio ricambi (magazzino). Gestisce lo stock di ricambi e accessori, occupandosi di approvvigionamento, ordine, stoccaggio e monitoraggio delle giacenze. Esso consegna ricambi e accessori all'officina o li vende ai clienti finali.

Servizio post-vendita. Rappresenta l'interfaccia principale tra i clienti e l'officina. Si occupa dell'accettazione delle richieste di riparazione e della consulenza tecnica al cliente.

Al termine della riparazione, consegna il veicolo al cliente. Esso gestisce, inoltre, i guasti in garanzia e le azioni commerciali destinate ai clienti.

Officina meccanica. Esegue interventi di riparazione, carrozzeria e manutenzione.

Vendita. Effettua la vendita di veicoli nuovi, usati e aziendali (inclusi leasing e finanziamento), sbriga le formalità di consegna e ritiro del mezzo usato. Questo reparto, inoltre, si occupa della valutazione e dell'acquisto di veicoli usati.

Amministrazione. Il suo compito consiste nello sbrigare le formalità di natura commerciale, come per esempio la contabilità, la gestione dei rapporti con fornitori e fabbricanti, la pianificazione del personale e il conteggio delle buste paga.

3.1.2 Aspetti dell'organizzazione aziendale

L'**orientamento al cliente** consiste nella focalizzazione del modo di pensare e di agire dei collaboratori per soddisfare i bisogni e le esigenze del consumatore.

Le informazioni relative alle aspettative della clientela possono essere reperite in vario modo (fig. 1).

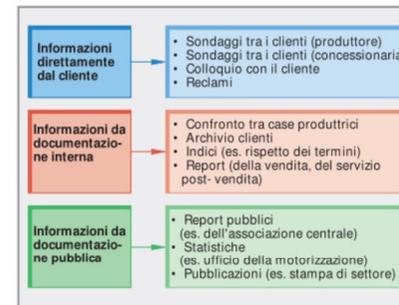


Figura 1: Reperimento di informazioni sulle aspettative della clientela

A seconda del cliente, gli interessi e le esigenze nei confronti dell'azienda cambiano.

Le aspettative della clientela possono riguardare:

- l'esecuzione corretta e professionale degli interventi di riparazione e manutenzione;
- l'evasione immediata dei reclami;
- il rispetto delle tempistiche concordate;

- la consulenza professionale da parte del personale;
- l'evasione rapida e senza intoppi della commessa;
- il buon rapporto qualità/prezzo;
- la cortesia nel servizio;
- le attrezzature di ultima generazione;
- il trattamento preferenziale in caso di riparazioni urgenti;
- il rispetto delle norme di tutela ambientale;
- l'immagine moderna e professionale della concessionaria;
- l'atmosfera piacevole;
- la pulizia nei locali di vendita e nell'officina;
- la pulizia del veicolo al momento del ritiro.

La **soddisfazione del cliente** nasce nel momento in cui la qualità offerta corrisponde alle sue aspettative.

La soddisfazione del cliente determina la fedeltà nei confronti dell'impresa (**fidelizazione**). Ciò si verifica, in particolare, quando le sue aspettative vengono persino superate. Un cliente soddisfatto, inoltre, consiglierà la concessionaria ad amici e conoscenti.

Un cliente insoddisfatto può essere facilmente acquisito dalla concorrenza, dal momento che non tutti i clienti insoddisfatti reclamano.

Molti, infatti, preferiscono evitare la perdita di tempo, la rabbia e i costi che un reclamo comporta. Ecco perché la soddisfazione dei clienti andrebbe testata regolarmente e sistematicamente tramite sondaggi, i cui esiti fungeranno da spunto per ottimizzare l'organizzazione aziendale.

La soddisfazione dei clienti è influenzata dai seguenti fattori.

Qualità tecnica dei prodotti

- Finiture e prestazioni del veicolo.
- Esecuzione di interventi di manutenzione e riparazione.

Qualità del servizio

- Qualità della consulenza da parte del venditore, del consulente del servizio post-vendita, del personale.
- Gestione rapida dei reclami.
- Rispetto delle tempistiche per ordini di riparazione, consegne.

Qualità della reputazione

- Fama della casa automobilistica.
- “Buona reputazione” della concessionaria.
- Competenza della concessionaria.

Qualità dei rapporti interpersonali

- Fiducia tra personale e cliente.
- Empatia tra personale e cliente.
- Simpatia tra personale e cliente.

Percezione del prezzo

- Buon rapporto qualità/prezzo per riparazioni, acquisti veicoli nuovi e usati, ricambi e accessori.
- Fatturazione trasparente attraverso una struttura chiara della fattura, riportante voci dettagliate.
- Scontistica.
- Benefit.

Fidelizzazione. L’obiettivo di tutte le misure operative aziendali è instaurare, assicurare e consolidare un legame a lungo termine tra concessionaria e cliente, facendo leva sulla soddisfazione di quest’ultimo. A tale proposito, occorre individuare e rafforzare i fattori che più incidono sull’aspetto della soddisfazione. Se il cliente non è per nulla o è poco soddisfatto, il suo legame con la concessionaria è a rischio (fig. 1).



Figura 1: Effetti della soddisfazione del cliente sull'azienda

La fidelizzazione, inoltre, può essere rafforzata soprattutto tramite appositi programmi di assistenza. Alcuni di essi possono essere:

- pacchetti di servizi completi, come vendita, manutenzione, riparazione, leasing, assicurazioni, ecc.;
- programmi specifici per clienti privati, aziendali e key account;
- pubblicità e speciali programmi pubblicitari;

- garanzia e correttezza;
- veicolo sostitutivo;
- servizio di ritiro e restituzione del veicolo;
- club clienti.

Per il successo economico dell’impresa, è importante valutare correttamente l’importanza che il cliente riveste per la concessionaria. Sulla scorta di tale valutazione, si considera l’eventuale opportunità per l’azienda di adottare una misura specifica per un determinato cliente, per esempio l’offerta di prestazioni di assistenza estese a fronte di un prezzo vantaggioso.

Tipologie di clienti

Si distinguono le seguenti tipologie di clienti.

- **Cliente di passaggio**
Questo cliente coglie un’opportunità, si trova per puro caso nelle vicinanze della concessionaria o è di passaggio. Viene chiamato anche **cliente casuale o poco motivato**. Il cliente di passaggio si aspetta che il lavoro sia effettuato velocemente e in modo affidabile, ma non ha ulteriori pretese. Questo cliente non ha alcun legame con l’impresa. I ricavi attesi sono in genere ridotti.
- **Cliente abituale**
Questo cliente ha un legame con la concessionaria. In caso di occasioni convenienti, offerte speciali o altri vantaggi, si avvale dei servizi dell’azienda. L’evoluzione presunta dei ricavi con questo cliente non è particolarmente promettente. Viene chiamato anche **cliente a basso potenziale**.
- **Cliente fisso**
Questo cliente fa svolgere tutti gli interventi necessari in officina e dà importanza al contatto diretto con i collaboratori. Si aspetta un’assistenza personale adeguata al suo valore e ha un forte legame con l’impresa. Da questo cliente ci si può attendere crescita e utili sufficienti. Viene chiamato anche **cliente top**. Le opportunità offerte dal suo passaparola sono elevate.

• **Key account**

Questo cliente affida all’azienda la manutenzione del suo intero parco veicoli. Nella maggioranza dei casi si tratta di un **cliente aziendale** o **istituzionale**. A questi clienti viene in genere concesso uno sconto. Decisivi sono la rapidità e la professionalità con cui viene eseguito il lavoro, al fine di ridurre i tempi morti. L’azienda ha una certa dipendenza da questo cliente.

3.2 Fondamenti giuridici

3.2.1 Tipologie contrattuali

Il Codice Civile (CC) distingue tra differenti tipi di contratto. La **tab. 1** fornisce una panoramica delle tipologie contrattuali più rilevanti per l’organizzazione operativa di una concessionaria. Le disposizioni di legge in materia di contratti sono universali. Non sono state considerate le specificità della concessionaria.

Tabella 1: Tipi di contratto				
Esempio	Tipo di contratto (base CC)	Caratteristica/ contenuto	Diritti delle parti	Obblighi delle parti
Acquisto di un veicolo in una concessionaria.	Contratto d’acquisto (cfr. art. 1470 CC)	La titolarità e il possesso di un bene o di un diritto vengono trasferiti dietro un corrispettivo in denaro.	Il venditore ha diritto al prezzo d’acquisto.	Il venditore deve trasferire il bene all’acquirente in perfetto stato.
			L’acquirente ha diritto alla cessione del bene.	L’acquirente deve pagare il prezzo d’acquisto pattuito e prendere in consegna il bene.
Esecuzione di una riparazione o di un servizio di manutenzione a un veicolo.	Contratto d’opera/contratto d’appalto (cfr. art. 1655 e segg. CC)	Produzione e consegna di un’opera dietro corrispettivo.	L’ordinante (committente) ha diritto allo svolgimento puntuale del servizio.	Il committente deve ritirare e pagare l’opera realizzata conformemente a quanto stabilito dal contratto.
			L’impresa (commissario) ha diritto al ritiro dell’opera esente da vizi e al corrispettivo del contratto d’appalto.	L’impresa deve realizzare l’opera esente da vizi.
Affitto/locazione di un capannone da officina.	Contratto d’affitto (privato) o contratto di locazione (commerciale) (cfr. art. 1571 e art. 1615 CC)	Cessione di un bene ai fini di utilizzo dietro corrispettivo in denaro.	Il locatario ha diritto a ricevere il bene in condizioni idonee all’uso.	Il locatario deve pagare il canone d’affitto/di locazione puntualmente.
			Il locatore ha diritto al canone d’affitto/di locazione.	Il locatore deve cedere il bene in condizioni idonee all’uso e mantenerlo in questo stato per tutta la durata del contratto.
Leasing di un veicolo.	Contratto di leasing (contratto di locazione finanziaria) (cfr. art. 1523 CC)	Forma speciale di contratto d’affitto/di locazione (“contratto di cessione all’uso”).	Il contraente ha diritto alla cessione del bene in condizioni idonee all’uso.	Il contraente deve pagare puntualmente la rata e mantenere il bene ceduto in condizioni idonee all’uso.
			Il concedente ha diritto alla rata del leasing.	Il concedente deve cedere il bene in condizioni idonee all’uso.
Contratto di lavoro tra un impiegato della concessionaria e il titolare.	Contratto di servizio (cfr. art. 1559 CC)	Fornitura di servizi da parte di un contraente.	Il destinatario del servizio (creditore) ha diritto alla fornitura delle prestazioni concordate.	Il destinatario del servizio deve pagare per le prestazioni fornite.
			Il fornitore (debitore) riceve un corrispettivo in cambio delle proprie prestazioni.	Il fornitore eroga le prestazioni sancite dal contratto.

Condizioni generali (CG). Tra le parti contraenti è possibile stabilire regole separate. Affinché non si debbano ripetutamente negoziare le condizioni contrattuali, l'industria e il commercio hanno sviluppato le cosiddette Condizioni generali (CG).

Le CG sono disposizioni predefinite e complementari al contratto. Nel settore automobilistico esistono modelli di CG riguardanti le riparazioni dei veicoli, il servizio ricambi e la vendita di automezzi.

In linea di principio vige la regola secondo cui il cliente non deve essere sproporzionatamente svantaggiato dalle disposizioni delle CG.

Le CG costituiscono parte integrante del contratto se:

- sono state segnalate espressamente al cliente;
- al cliente è stata data la possibilità di prendere atto dei loro contenuti (per esempio mediante affissione);
- il cliente dichiara di acconsentirvi;
- sono state consegnate al cliente.

I dettagli sono regolamentati nel Codice Civile. Vige inoltre che:

- le clausole di sorpresa non sono applicabili, ossia le disposizioni che obbligano automaticamente all'acquisto di ulteriori beni;
- non devono essere contenute clausole vietate, come la riduzione della responsabilità di legge per i vizi del bene a un periodo di tempo più breve;
- il contraente può modificare o derogare la prestazione promessa, soltanto se non danneggia il cliente, per esempio variazioni minime rispetto ai consumi di carburante precedentemente dichiarati;
- gli accordi personali hanno la priorità sulle CG. Se viene concordato uno sconto che tuttavia viene escluso dalle CG, l'accordo vale nonostante le CG.

Modello di CG. Esso prevede, per gli aspetti inerenti alle riparazioni di veicoli ("Condizioni per l'esecuzione di interventi ad autoveicoli, rimorchi, gruppi e loro componenti e per la formulazione di preventivi"), i seguenti contenuti.

- I. Trasmissione dell'ordine.** Avviene mediante modulo d'ordine o comunicazione di conferma.
- II. Indicazioni di prezzo sul modulo d'ordine preventivo.** Su richiesta del cliente viene redatto un preventivo scritto.
- III. Ultimazione.** Sono indicati il termine di fine lavori e le disposizioni in caso di ritardo.

IV. Collaudo. È effettuato da parte del committente. Viene specificata inoltre la procedura in caso di ritardi e solleciti.

V. Conteggio. Disposizioni circa l'emissione della fattura.

VI. Pagamento. Definizione del termine di pagamento, sconto o altri ribassi.

VII. Diritto di pegno esteso. Clausole relative all'estinzione di crediti.

VIII. Responsabilità per i vizi del bene. Disposizioni relative all'eliminazione di vizi apparenti e occulti nell'ambito dell'evasione dell'ordine.

IX. Garanzia. Clausole che disciplinano i casi di danni e perdite.

X. Diritto di riservato dominio. Il commissionario conserva la proprietà dei pezzi di ricambio fino al completo pagamento.

XI. Istanza d'arbitrato. Qui viene indicato l'ufficio a cui rivolgersi in caso di controversie, per esempio l'associazione di categoria locale.

XII. Foro competente. Luogo dell'eventuale procedimento giudiziario.

3.2.2 Responsabilità per i vizi del bene, garanzia e correttezza

Responsabilità per i vizi del bene. È un diritto sancito dalla legge che l'acquirente di un bene può esigere dal venditore. La responsabilità per i vizi del bene ha una durata, in genere, di 2 anni. In caso di beni usati, può essere ridotta dal venditore a un anno in forza delle CG o di un apposito contratto. In caso di acquisto di beni di consumo (acquisto di un bene mobile), se si presuppone che il vizio fosse già presente all'atto della consegna, l'acquirente ha 6 mesi di tempo per provarla (inversione dell'onere della prova). I privati, in qualità di venditori, possono escludere la responsabilità per i vizi della cosa.

Garanzia. Si tratta di un impegno volontario, sancito a livello contrattuale, con cui il venditore o il produttore garantisce l'assenza di vizi in un bene per un determinato periodo di tempo. La garanzia non deve ridurre le prestazioni previste dalla legge in materia di responsabilità per i vizi della cosa.

Correttezza. Con essa s'intende la disponibilità del venditore o del produttore a rimediare a eventuali vizi emersi al di fuori del periodo di validità della garanzia. Essa è volontaria e non comporta ulteriori diritti. La correttezza è finalizzata a ripristinare e migliorare la soddisfazione della clientela.

3.3 Comunicazione

Per migliorare la soddisfazione del cliente e quindi il successo dell'azienda, occorre una comunicazione ben funzionante tra la direzione e i singoli reparti, nonché tra tutti i collaboratori e in particolare con il cliente.

Per comunicazione s'intende lo scambio di messaggi tra emittente e destinatario.

3.3.1 Basi della comunicazione

La comunicazione interpersonale può essere **verbale** (orale) oppure **non verbale** (non orale).

La comunicazione **non verbale** avviene tramite:

- **gestualità** (espressione del corpo, scuotimento del capo, cenno di assenso);
- **mimica** (espressione del viso, corrugamento della fronte, sorriso);
- **pantomima** (postura, eretta o curva).

La comunicazione non verbale può supportare o contraddire l'espressione orale.

Se quest'ultima corrisponde alla pantomima, si genera credibilità. In caso contrario, l'espressione verbale diventa poco credibile.

La prima impressione è decisiva per l'andamento successivo della comunicazione.

La prima impressione si crea nel giro di qualche secondo ed è influenzata da fattori quali l'espressione del volto, la gestualità, la postura, ecc. Nel primo stadio della comunicazione, la prima impressione è fortemente caratterizzata dal comportamento non verbale. È importante, dunque, riconoscere i relativi segnali e reagire in maniera adeguata (tab. 1).

Tabella 1: Comportamento non verbale nell'interazione con il cliente

Situazione	Possibile reazione
Il cliente entra in concessionaria e cerca qualcosa con lo sguardo.	<ul style="list-style-type: none"> • Contatto visivo • Cenno del capo • Saluto del cliente con una stretta di mano • Attenzione verso l'interlocutore
Il cliente entra in concessionaria arrabbiato e rosso in volto.	<ul style="list-style-type: none"> • Approccio amichevole nei confronti del cliente • Sorriso

La **comunicazione tra emittente e destinatario** si articola a diversi livelli. La medesima informazione contiene pertanto diversi messaggi, che l'ascoltatore può interpretare in vari modi. Per spiegare questo concetto si utilizza il "modello delle 4 orecchie" (fig. 1).

Vero non è ciò che il mittente dice, bensì ciò che il destinatario (ascoltatore) capisce.



Figura 1: Esempio di comunicazione

Il destinatario (ascoltatore) in grado di ascoltare con "quattro orecchie" possiede una serie di vantaggi durante la comunicazione:

- ascolta meglio ("ascolto attivo");
- capisce meglio il proprio interlocutore e quindi può interagire meglio con lui;
- è in grado di individuare precocemente eventuali situazioni di conflitto e reagire di conseguenza;
- comunica in maniera più efficace;
- sa dare maggior peso all'importante livello relazionale.

Analisi transazionale. Parte dal presupposto che la personalità umana si componga di tre stati dell'io (fig. 1). Attraverso gli stati dell'io si descrivono modelli comportamentali nei quali l'essere umano si comporta come un bambino ("lo Bambino"), come i propri genitori ("lo Genitore") o come un adulto che pensa in modo razionale ("lo Adulto"). La presenza di tutti i tre stati dell'io costituisce la personalità umana.

Questa analisi è la base per spiegare i processi comunicativi.

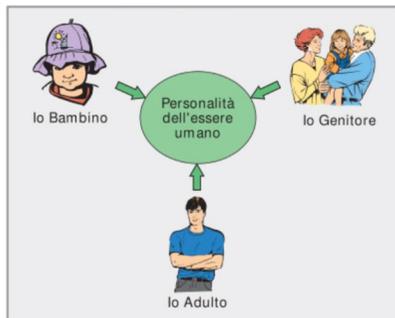


Figura 1: Stati dell'io della personalità umana

Stato di "lo Genitore"

Chi pensa e agisce secondo ciò che ha osservato nei propri genitori si trova nello stato di lo Genitore. Si distingue tra l'"lo Genitore affettivo" (motivazione, disponibilità, premura) e l'"lo Genitore normativo" (ordini, divieti, critiche, pregiudizi).

Esempi

"lo Genitore affettivo"

Un capofficina dice a un suo aiutante che è un po' timoroso nei confronti di un nuovo compito: "Prova, vedrai che ce la fai!"

"lo Genitore normativo"

Un capofficina dice a un suo collaboratore: "Il cambio dell'olio dev'essere fatto oggi entro le 14:00!"

Stato di "lo Adulto"

Chi si confronta con la realtà presente, raccoglie i fatti e li elabora con obiettività, si trova nello stato di "lo Adulto". In questo stato sono custodite tutte le esperienze personali che sono state vissute consapevolmente.

Esempio

Il direttore del reparto commerciale dice al capofficina: "Dall'ultima analisi sono risultati i seguenti valori!"

Stato di "lo Bambino"

Chi pensa e agisce come quando era bambino si trova nello stato di "lo Bambino". Si distingue tra l'"lo Bambino adattato", l'"lo Bambino ribelle" e l'"lo Bambino libero".

Esempi

"lo Bambino adattato"

Un meccanico, che ha ricevuto una nuova mansione dal proprio superiore, dice: "Certamente, molto volentieri. Lo farò subito!"

"lo Bambino ribelle"

Un apprendista dice a un altro apprendista: "Che se lo faccia il capo questo lavoro!"

"lo Bambino libero"

Un collaboratore se ne va in giro contento per l'ufficio fischiando e dice: "Adesso vado a fumare!"

3.3.2 Colloquio di consulenza

Il primo contatto con un cliente si verifica in genere con un colloquio di consulenza. In questo caso, la prima impressione che gli interlocutori hanno l'uno dell'altro è fondamentale.

Per tale motivo il collaboratore dovrebbe instaurare il più rapidamente possibile un buon **contatto personale** con il cliente e mantenerlo per tutta la durata della commessa, dalla consulenza fino alla fatturazione e alla consegna del veicolo.

Il colloquio di consulenza richiede un adattamento del collaboratore alla personalità del cliente.

Il destinatario (ascoltatore) in grado di ascoltare con "quattro orecchie" possiede una serie di vantaggi durante la comunicazione:

- ascolta meglio ("ascolto attivo");
- capisce meglio il proprio interlocutore e quindi può interagire meglio con lui;
- è in grado di individuare precocemente eventuali situazioni di conflitto e reagire di conseguenza;
- comunica in maniera più efficace;
- sa dare maggior peso all'importante livello relazionale.

Analisi transazionale. Parte dal presupposto che la personalità umana si componga di tre stati dell'io (fig. 1). Attraverso gli stati dell'io si descrivono modelli comportamentali nei quali l'essere umano si comporta come un bambino ("lo Bambino"), come i propri genitori ("lo Genitore") o come un adulto che pensa in modo razionale ("lo Adulto"). La presenza di tutti i tre stati dell'io costituisce la personalità umana.

Questa analisi è la base per spiegare i processi comunicativi.

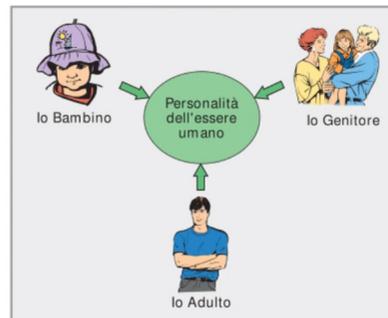


Figura 1: Stati dell'io della personalità umana

Stato di "lo Genitore"

Chi pensa e agisce secondo ciò che ha osservato nei propri genitori si trova nello stato di lo Genitore. Si distingue tra l'"lo Genitore affettivo" (motivazione, disponibilità, premura) e l'"lo Genitore normativo" (ordini, divieti, critiche, pregiudizi).

Esempi

"lo Genitore affettivo"

Un capofficina dice a un suo aiutante che è un po' timoroso nei confronti di un nuovo compito: "Prova, vedrai che ce la fai!"

"lo Genitore normativo"

Un capofficina dice a un suo collaboratore: "Il cambio dell'olio dev'essere fatto oggi entro le 14:00!"

Stato di "lo Adulto"

Chi si confronta con la realtà presente, raccoglie i fatti e li elabora con obiettività, si trova nello stato di "lo Adulto". In questo stato sono custodite tutte le esperienze personali che sono state vissute consapevolmente.

Esempio

Il direttore del reparto commerciale dice al capofficina: "Dall'ultima analisi sono risultati i seguenti valori!"

Stato di "lo Bambino"

Chi pensa e agisce come quando era bambino si trova nello stato di "lo Bambino". Si distingue tra l'"lo Bambino adattato", l'"lo Bambino ribelle" e l'"lo Bambino libero".

Esempi

"lo Bambino adattato"

Un meccanico, che ha ricevuto una nuova mansione dal proprio superiore, dice: "Certamente, molto volentieri. Lo farò subito!"

"lo Bambino ribelle"

Un apprendista dice a un altro apprendista: "Che se lo faccia il capo questo lavoro!"

"lo Bambino libero"

Un collaboratore se ne va in giro contento per l'ufficio fischiando e dice: "Adesso vado a fumare!"

3.3.2 Colloquio di consulenza

Il primo contatto con un cliente si verifica in genere con un colloquio di consulenza. In questo caso, la prima impressione che gli interlocutori hanno l'uno dell'altro è fondamentale.

Per tale motivo il collaboratore dovrebbe instaurare il più rapidamente possibile un buon **contatto personale** con il cliente e mantenerlo per tutta la durata della commessa, dalla consulenza fino alla fatturazione e alla consegna del veicolo.

Il colloquio di consulenza richiede un adattamento del collaboratore alla personalità del cliente.

Un colloquio di consulenza può essere suddiviso in quattro diverse fasi.

1. Fase di contatto

- Saluto attivo. Dire nome e cognome, invitare a sedersi, sorridere, stretta di mano.
- Atteggiamento positivo nei confronti del cliente (livello relazionale), prima impressione positiva.
- Percezione consapevole dei segnali verbali e non verbali dell'interlocutore.
- Convenevoli.

Obiettivo: creare un'atmosfera positiva. Non argomentare. Non informare.

2. Fase informativa

- Individuare l'esigenza/le aspettative del cliente.
- Utilizzare le tecniche delle domande, formulare domande mirate.
- Ascoltare in maniera attiva/attenta.

Obiettivo: individuare i desideri o i problemi del cliente attraverso domande mirate.

3. Fase negoziale

- Evidenziare i vantaggi e i benefici per il cliente.
- Formulazioni positive, argomentare in modo mirato.
- Considerare le obiezioni del cliente e trattarle in modo positivo.
- Condurre la conversazione in maniera finalizzata al risultato.
- Soddisfare/entusiasmare il cliente.

Obiettivo: argomentare e superare possibili obiezioni del cliente.

4. Fase conclusiva

- Riassumere gli aspetti positivi (infondere una buona sensazione).
- Chiarire le fasi successive.
- Commiato attivo (proporsi come interlocutore).
- Consegnare il biglietto da visita.
- Instaurare un rapporto per il futuro (convenevoli, buoni propositi).

Obiettivo: finale positivo, promettente per il futuro.

Tecniche delle domande

Nella fase informativa, la tecnica delle domande è di importanza cruciale. Una buona tecnica rappresenta, insieme a un ascolto attento ("ascolto attivo"), un ingrediente fondamentale per un colloquio di consulenza efficace.

A tale proposito, occorre distinguere tra diverse tipologie di domande.

La domanda chiusa:

- la risposta è un semplice "sì" o un "no";
- vengono richiesti soltanto dati o fatti;
- la sequenza di domande chiuse ha un carattere di interrogatorio.

Esempio

"È soddisfatto dei suoi pneumatici invernali?"

La domanda aperta:

- l'interlocutore viene coinvolto maggiormente nel colloquio;
- chi pone la domanda ottiene maggiori informazioni;
- la domanda inizia con un pronome interrogativo (quale, come, quanto...).

Esempio

"Quale marca di pneumatici invernali preferisce?"

La domanda suggestiva:

- nella formulazione della domanda si suggerisce già la risposta che si desidera ottenere;
- è riconoscibile dall'uso di parole finalizzate a cercare il consenso, quali: "sicuramente anche", "anche secondo lei".

Esempio

"Vuole viaggiare in sicurezza anche in inverno, giusto?"

La domanda alternativa:

- attraverso la formulazione della domanda, si aiuta l'interlocutore a prendere una decisione;
- la risposta desiderata è posta al termine della domanda.

Esempio

"Preferisce pneumatici invernali della marca x o della marca y?"

Ascolto attivo

Per individuare ciò che il cliente desidera e replicare a eventuali sue obiezioni, è importante seguire con attenzione ciò che egli dice. Mentre il cliente parla, il collaboratore non deve interromperlo. La pausa è uno strumento di comprovata efficacia per rendere interessante il colloquio di consulenza, dal momento che dà al cliente la possibilità di aprirsi, di pronunciarsi e di esprimere la propria opinione. L'ascolto attivo non solo invoglia l'interlocutore a continuare a parlare, ma genera anche attenzione e simpatia.

Le caratteristiche dell'"ascolto attivo" sono:

- tacere con accortezza;
- reggere le pause della conversazione (non parlare solo per rompere il silenzio);
- reggere le affermazioni a forte carica emotiva (non cadere nel logorroico);
- trattenersi dall'esprimersi precipitosamente;
- mostrare interesse, immedesimarsi;
- accettare la situazione dell'interlocutore;
- essere vigili, essere concentrati, usare la testa;
- individuare il messaggio "nascosto";
- far capire all'interlocutore che lo si sta ascoltando (con l'espressione del volto, cenno di assenso col capo, ecc.).

Argomentazione

Nel corso della fase negoziale si scambiano argomentazioni con il cliente. L'argomentazione ha lo scopo di convincere l'interlocutore del proprio pensiero o del proprio punto di vista e non di imporglielo.

L'argomentazione è lo scambio di informazioni allo scopo di convincere l'interlocutore.

Affinché l'argomentazione sia convincente, è necessario che siano soddisfatte due condizioni:

- deve esserci la disponibilità interiore a modificare il proprio punto di vista originario;
- occorre riconoscere il vantaggio personale derivante dal soddisfacimento della propria esigenza.

Buona parte dello scambio di informazioni che caratterizza un'argomentazione avviene al livello dell'appello.

Quando si replica a un'obiezione è opportuno procedere in tre fasi (fig. 1).

Reazione alle obiezioni del cliente. Le obiezioni possono essere gestite ponendo le domande in modi diversi.

Controdomanda. L'obiezione viene rigirata sotto forma di domanda per ottenere ulteriori informazioni. In questo modo si può guadagnare tempo.

Esempi

- "Cosa intende dire?"
- "Come lo devo interpretare?"

Si ma. Con questo metodo, il "sì" andrebbe possibilmente sostituito con un'altra espressione. La parola "ma" ritira o indebolisce un'affermazione precedente e dovrebbe essere sostituita, per esempio, con "tuttavia".

Esempi

- "Posso capire, tuttavia..."
- "È vero, comunque..."

Domanda retorica. L'obiezione viene ripetuta sotto forma di domanda. Così facendo, si motiva contemporaneamente l'interlocutore.

Esempi

- "Una buona domanda, la domanda sul rapporto qualità/prezzo..."
- "Una domanda legittima: la domanda sui costi è ricavi..."

Inversione. Il presunto svantaggio viene trasformato in vantaggio per l'interlocutore. Questo metodo si chiama anche metodo boomerang.

Esempi

- "Proprio perché..."
- "Proprio per questo motivo..."



Figura 1: Gestione delle obiezioni

3.3.3 Colloquio di reclamo

I reclami e le lamentele del cliente sono una circostanza spiacevole. Ciò nonostante, proprio il colloquio di reclamo offre una buona opportunità per ottenere dal cliente le informazioni che servono per migliorare il servizio.

Il presupposto per risolvere i problemi è la comprensione nei confronti dell'interlocutore.

Indicazioni circa la gestione e lo svolgimento di un colloquio di reclamo

- **Tenete il colloquio a quattr'occhi.**
Cercate di non parlare davanti ad altri clienti. Utilizzate la sala riunioni e, se necessario, coinvolgete la dirigenza per rafforzare la vostra competenza.
- **Ascoltate attentamente il cliente.**
("Ascolto attivo").
- **Cercate di capire il cliente.**
Siate sicuri di aver capito e riassumete nuovamente con parole vostre il reclamo del cliente: "Ho capito bene che ... ?"
- **Ponetate domande precise sull'argomento.**
Sfruttate le principali tecniche delle domande (domande aperte, chiuse, alternative, suggestive).
- **Rimanete comprensibili per il cliente.**
Non mettetevi in cattedra ed evitate espressioni e termini tecnici. Spiegate l'argomento con la massima semplicità e in maniera comprensibile anche ai non addetti ai lavori.
- **Rappresentate positivamente la vostra azienda e il prodotto.**
- **Scusatevi per eventuali errori.**
Ma non giustificatevi e non scaricate mai la colpa su un collega.
- **Date al cliente la certezza che il reclamo verrà evaso.**
- **Occupatevi personalmente dell'evasione del reclamo.**
Cercate insieme al cliente soluzioni sostenibili per entrambi. Dimostrategli che vi state impegnando per lui e che risolverete la questione nel miglior modo possibile.

Mantenete assolutamente le vostre promesse.

3.4 Gestione del personale

La struttura organizzativa di un'azienda non dice molto di come venga gestito il personale. La gestione è sempre mirata al raggiungimento di determinati obiettivi aziendali, per esempio incremento della produzione, riduzione dei costi, ecc.

La gestione dei collaboratori mira a influenzare il loro comportamento in maniera tale da raggiungere gli obiettivi auspicati dall'azienda.

Per gestione s'intende l'intervento personale e finalizzato su una persona. Gestire significa convincere le persone di un'idea, motivarle e renderle in grado di mettere in pratica tale convinzione.

A tale proposito è possibile distinguere tra diversi stili gestionali.

Stile autoritario. Questo stile è caratterizzato dal fatto che il superiore ordina e il dipendente esegue. Al giorno d'oggi questo tipo di gestione ha ormai pochissime possibilità di successo. I collaboratori qualificati sono spesso insoddisfatti perché hanno pochi poteri decisionali e possono assumersi poca responsabilità.

Stile cooperativo. Il modo consueto con cui, al giorno d'oggi, si assolve in maniera specifica a una funzione di leadership richiede dinamismo, cooperazione (collaborazione/partecipazione), disponibilità alla delega e alla collaborazione in seno a gruppi. Lo stile gestionale cooperativo vede il collaboratore come un partner, l'azione è orientata agli obiettivi dell'impresa. La responsabilità viene delegata (trasferita ad altri) e i collaboratori pensano in maniera autonoma e con spirito critico. Nello stile cooperativo esiste comunque un'autorità.

Stile permissivo. Questo stile indica l'ampia libertà di comportamento che viene lasciata ai collaboratori. Le decisioni sono lasciate al singolo o al gruppo. I dirigenti prendono parte alle decisioni soltanto marginalmente.

Stile gestionale situazionale. Questo stile gestionale indica l'adattamento della leadership alla situazione contingente. La gestione è efficace soltanto se una situazione viene individuata correttamente e se si agisce di conseguenza. Lo stile situazionale è dunque l'applicazione dello stile autoritario, cooperativo o permissivo in funzione della situazione.

3.3.3 Colloquio di reclamo

I reclami e le lamentele del cliente sono una circostanza spiacevole. Ciò nonostante, proprio il colloquio di reclamo offre una buona opportunità per ottenere dal cliente le informazioni che servono per migliorare il servizio.

Il presupposto per risolvere i problemi è la comprensione nei confronti dell'interlocutore.

Indicazioni circa la gestione e lo svolgimento di un colloquio di reclamo

- **Tenete il colloquio a quattr'occhi.**
Cercate di non parlare davanti ad altri clienti. Utilizzate la sala riunioni e, se necessario, coinvolgete la dirigenza per rafforzare la vostra competenza.
- **Ascoltate attentamente il cliente.**
("Ascolto attivo").
- **Cercate di capire il cliente.**
Siate sicuri di aver capito e riassumete nuovamente con parole vostre il reclamo del cliente: "Ho capito bene che ... ?"
- **Ponetate domande precise sull'argomento.**
Sfruttate le principali tecniche delle domande (domande aperte, chiuse, alternative, suggestive).
- **Rimanete comprensibili per il cliente.**
Non mettetevi in cattedra ed evitate espressioni e termini tecnici. Spiegate l'argomento con la massima semplicità e in maniera comprensibile anche ai non addetti ai lavori.
- **Rappresentate positivamente la vostra azienda e il prodotto.**
- **Scusatevi per eventuali errori.**
Ma non giustificatevi e non scaricate mai la colpa su un collega.
- **Date al cliente la certezza che il reclamo verrà evaso.**
- **Occupatevi personalmente dell'evasione del reclamo.**
Cercate insieme al cliente soluzioni sostenibili per entrambi. Dimostrategli che vi state impegnando per lui e che risolverete la questione nel miglior modo possibile.

Mantenete assolutamente le vostre promesse.

3.4 Gestione del personale

La struttura organizzativa di un'azienda non dice molto di come venga gestito il personale. La gestione è sempre mirata al raggiungimento di determinati obiettivi aziendali, per esempio incremento della produzione, riduzione dei costi, ecc.

La gestione dei collaboratori mira a influenzare il loro comportamento in maniera tale da raggiungere gli obiettivi auspicati dall'azienda.

Per gestione s'intende l'intervento personale e finalizzato su una persona. Gestire significa convincere le persone di un'idea, motivarle e renderle in grado di mettere in pratica tale convinzione.

A tale proposito è possibile distinguere tra diversi stili gestionali.

Stile autoritario. Questo stile è caratterizzato dal fatto che il superiore ordina e il dipendente esegue. Al giorno d'oggi questo tipo di gestione ha ormai pochissime possibilità di successo. I collaboratori qualificati sono spesso insoddisfatti perché hanno pochi poteri decisionali e possono assumersi poca responsabilità.

Stile cooperativo. Il modo consueto con cui, al giorno d'oggi, si assolve in maniera specifica a una funzione di leadership richiede dinamismo, cooperazione (collaborazione/partecipazione), disponibilità alla delega e alla collaborazione in seno a gruppi. Lo stile gestionale cooperativo vede il collaboratore come un partner, l'azione è orientata agli obiettivi dell'impresa. La responsabilità viene delegata (trasferita ad altri) e i collaboratori pensano in maniera autonoma e con spirito critico. Nello stile cooperativo esiste comunque un'autorità.

Stile permissivo. Questo stile indica l'ampia libertà di comportamento che viene lasciata ai collaboratori. Le decisioni sono lasciate al singolo o al gruppo. I dirigenti prendono parte alle decisioni soltanto marginalmente.

Stile gestionale situazionale. Questo stile gestionale indica l'adattamento della leadership alla situazione contingente. La gestione è efficace soltanto se una situazione viene individuata correttamente e se si agisce di conseguenza. Lo stile situazionale è dunque l'applicazione dello stile autoritario, cooperativo o permissivo in funzione della situazione.

3.5 Comportamento del collaboratore

Un ingrediente fondamentale del successo professionale è l'**atteggiamento positivo** nei confronti del lavoro (fig. 1). Spesso non è la scarsa capacità di comunicazione a rendere così difficile il rapporto con gli altri, bensì la negatività di atteggiamenti, aspettative e idee a determinare un comportamento poco idoneo al lavoro in team.

Pensare positivo determina un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro e del successo professionale.

L'atteggiamento positivo nei confronti del lavoro può essere incentivato in maniera mirata dai superiori e dai collaboratori.

Atteggiamento positivo verso la professione. L'interesse nei confronti della professione è il presupposto di base per un atteggiamento positivo verso di essa. Anche l'incentivazione mirata dei collaboratori da parte dei superiori, attraverso corsi di perfezionamento, influisce positivamente sul modo di porsi nei confronti della professione e incrementa la qualità della prestazione.

Atteggiamento positivo verso l'azienda. Viene incentivato soprattutto attraverso l'identificazione del collaboratore con gli obiettivi dell'azienda. Attraverso uno stile gestionale cooperativo, la direzione può ulteriormente influire in modo positivo sull'atteggiamento del collaboratore, per esempio coinvolgendolo nei processi decisionali.

Atteggiamento positivo verso i prodotti. Ogni collaboratore dovrebbe essere informato approfonditamente in merito ai prodotti dell'azienda, come i

nuovi modelli di auto o le nuove offerte di servizi di una concessionaria. Così facendo, il collaboratore si identifica maggiormente con i prodotti e può rappresentare meglio i beni e i servizi dell'impresa dinanzi al cliente.

Atteggiamento positivo verso i clienti. L'incontro con il cliente è prioritario.

Il tentativo di evitare il contatto con la clientela e quindi di farsi notare il meno possibile è indice di insicurezza e di scarsa competenza. Il tempo da riservare al colloquio con il cliente dovrebbe essere previsto nella programmazione aziendale.

Un atteggiamento positivo è evidente anche dal modo in cui un collaboratore si pone dinanzi al cliente:

- postura eretta;
- gestualità e mimica adeguate;
- aspetto curato, abiti puliti;
- atteggiamento amichevole, cortesia.

Se il rapporto con i clienti simpatici non rappresenta un particolare problema, l'interazione con persone scostanti può diventare difficile e faticosa.

Un eventuale comportamento inaccettabile, offensivo del cliente, andrebbe respinto in modo cortese, ma deciso da parte di qualunque collaboratore. Tuttavia, a un comportamento inopportuno o colterico del cliente, non si deve ribattere con la stessa moneta. Reagire in maniera conciliante o persino spiritosa, infatti, influisce positivamente sul modo di interagire con un cliente irritato. Dalle situazioni spiacevoli si impara sempre qualcosa di nuovo e si ricavano spunti per migliorare il proprio comportamento.



Figura 1: Atteggiamento nei confronti del lavoro

3.6 Lavoro di squadra

Il successo di un'impresa non dipende soltanto dal rapporto tra clienti e collaboratori, ma anche dal modo in cui questi ultimi cooperano e comunicano tra di loro.

In molte realtà il lavoro di squadra, ossia la collaborazione tra più persone, si è rivelato la carta vincente per risolvere un problema. A tale proposito, va considerato che il lavoro di squadra può essere organizzato in maniera differente a seconda della grandezza dell'azienda. I collaboratori di concessionarie o officine minori possono sentirsi un team quanto i gruppi di lavoro di una concessionaria più grande.

Il continuo sviluppo della tecnologia impone una specializzazione del personale. Il progresso tecnico richiede che i lavori complessi, come la diagnosi di sistemi elettronici, possano essere svolti congiuntamente da più collaboratori. La capacità di due persone di risolvere un determinato problema può più che raddoppiare (fig. 1).

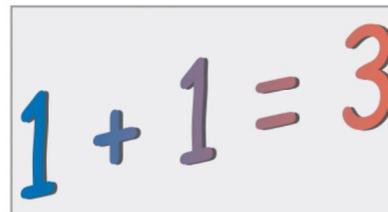


Figura 1: Formula per la dinamica di gruppo

L'attitudine al lavoro di squadra presuppone, oltre a competenze specialistiche, ulteriori abilità da parte delle persone coinvolte.

I vantaggi di un lavoro di squadra sono:

- un buon clima di lavoro;
- la definizione chiara degli obiettivi del team;
- la discussione dei problemi tra tutti i membri del team;
- la capacità di fare autocritica;
- la maturazione di decisioni consensuali;
- un buon rapporto di fiducia tra i membri del team.

Gli svantaggi di un lavoro di squadra sono:

- approfittare dell'impegno dei colleghi per delegare il proprio lavoro (fig. 2);
- la competitività;
- il timore di esprimere la propria opinione;

- la superiorità (arroganza) di alcuni membri del team;
- la mancanza di comunicazione in seno al team, il fatto di nascondere eventuali conflitti.



Figura 2: Idea sbagliata di lavoro di squadra

Risoluzione dei conflitti all'interno del team. Quando si lavora in squadra, prima o poi, i conflitti sono inevitabili. Visto che nella maggioranza dei casi sono le emozioni a farla da padrone, è importante che nel risolvere un conflitto ci si mantenga su un piano esclusivamente oggettivo. Spostare o non affrontare un conflitto non è mai la soluzione giusta, così come gli atteggiamenti autoritari ("Staremo a vedere!") non consentono di risolvere il conflitto alla radice.

I motivi che nella routine di un'azienda sono causa di conflitto possono essere molteplici. Spesso sono dovuti alla personalità dei collaboratori o dei clienti o allo stile gestionale dei superiori. Anche la struttura organizzativa dell'impresa e l'ambiente sociale hanno il loro peso.

Strategia per la risoluzione dei conflitti. Il seguente iter si è rivelato efficace nella risoluzione dei conflitti all'interno del team.

1. **Controllo delle emozioni.** Dominare la collera e la rabbia.
2. **Creazione di un clima di fiducia.** Instaurare un rapporto tra i membri del team.
3. **Comunicazione aperta.** Instaurare uno spirito collaborativo e orientato alla risoluzione del problema tra le persone coinvolte.
4. **Risoluzione congiunta del problema.** Esaminare le diverse soluzioni ed elaborare una proposta.
5. **Formulazione di accordi.** Scrivere un accordo in merito alla futura gestione del problema.
6. **Elaborazione personale.** Dichiarare il conflitto concluso e ripristinare l'operatività del team.

3.7 Evasione degli ordini

Per ottimizzare l'iter di evasione degli ordini è necessario che, all'interno dell'organizzazione operativa della concessionaria, vi sia sintonia tra i seguenti aspetti (fig. 1):

- **Oggetto del lavoro**
 - Che cosa bisogna fare?
- **Tempistica del lavoro**
 - Quanto tempo richiede l'evasione dell'ordine e quando viene eseguito?
- **Pianificazione del lavoro**
 - Come dev'essere eseguito l'ordine?
 - Quali pezzi di ricambio e quali ausili sono necessari?
 - In quali fasi di lavoro si articola l'ordine?
- **Luoghi di lavoro**
 - In quali reparti si svolgono le singole fasi di lavoro?

Indicazioni per l'evasione degli ordini nelle singole fasi.



Registrazione dati cliente e veicolo

- Accoglienza gentile, se il cliente è nuovo chiedere come si chiama e successivamente rivolgersi a lui per nome.
- Per i clienti consolidati: richiamare i dati del cliente e del veicolo dal sistema informatico e verificare insieme al cliente l'attualità e la correttezza.
- Per i clienti nuovi: raccogliere i dati del cliente e del veicolo, per esempio licenza di circolazione, libretto di manutenzione.
- Chiedere o risalire al chilometraggio del veicolo.
- Risalire alla data dell'ultima manutenzione, se non disponibile nel sistema informatico.

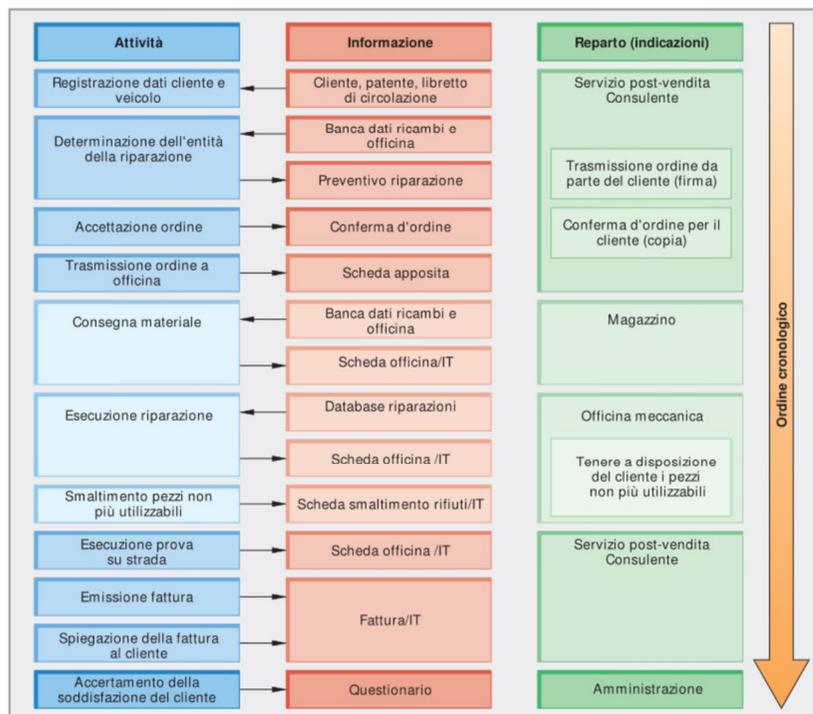


Figura 1: Iter di un ordine di riparazione



Determinare l'entità della riparazione

- Chiedere che cosa desidera il cliente o quali sono i problemi del veicolo/le lamentele, per esempio manutenzione periodica, riparazione.
- Porre alcune domande chiave per circoscrivere il problema, tipo "Quando e con quale frequenza si verifica il problema?"; "Quando si è verificato il problema per la prima volta?"
- Esaminare il veicolo sistematicamente e approfonditamente, con un check-up del veicolo insieme al cliente.
- Documentare eventuali danni del veicolo, come per esempio graffi.
- Effettuare, se necessario, una prova su strada insieme al cliente; in caso di problemi coinvolgere un tecnico o uno specialista.
- Per circoscrivere il problema, coinvolgere eventualmente altri collaboratori, come specialisti, capi officina.
- Comunicare al cliente il prezzo calcolato. Fare un preventivo soltanto in caso di ordini standard e a prezzo fisso; per tutte le altre riparazioni, comunicare il prezzo soltanto a seguito di una diagnosi approfondita.



Accettazione dell'ordine

- Concordare con il cliente la modalità di presa in consegna del veicolo, per esempio durante gli orari di apertura dell'officina, tramite dispositivo mobile, ecc.
- Concordare la data di presa in consegna.
- Stabilire a priori il giorno del ritiro e comunicarlo al cliente.
- Offrire al cliente un mezzo sostitutivo, (auto a noleggio).
- Indicare il referente a cui può rivolgersi.
- Inserire l'ordine con data, lavorazioni, ecc. nel calendario o nel sistema informatico.
- Adottare, in caso di campagne di richiamo e promozioni dell'officina, tutte le misure prestabilite dalla casa produttrice.
- Definire le risorse dell'azienda per l'evasione dell'ordine, disponibilità dei ricambi, vettura sostitutiva, personale, specialisti, outsourcing.
- Annotare eventuali prodotti messi a disposizione (portati dal cliente), per esempio olio motore.
- Proporre eventuali offerte in corso, offerte stagionali, cambio gomme.
- Ricordare al cliente la documentazione necessaria,

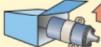
per esempio piano di manutenzione, licenza di circolazione, codice radio, ecc.

- Concordare con il cliente la modalità di pagamento.
- Ridefinire l'ordine con il cliente, riassumere nuovamente gli accordi presi e fissare una data.
- Far firmare al cliente la conferma d'ordine!



Trasmissione dell'ordine all'officina

- Far completare dal capofficina l'ordine di riparazione già esistente o da aprire, per esempio informazioni sul veicolo, assegnare istruzioni di lavoro per l'attività di manutenzione specifica.
- Comunicare l'ordine ai collaboratori interessati, quali meccanici, eventuali specialisti, collaboratori del servizio ricambi.
- Programmare eventuali lavorazioni in outsourcing, per esempio verniciatura.
- Controllare lo storico delle riparazioni; se si tratta di una riparazione già effettuata in passato, informarsi dettagliatamente sull'ultima riparazione per limitare le cause di errore.



Consegnare il materiale

- Consegnare i ricambi preparati.
- Registrare i ricambi consegnati sulla scheda di officina o nel sistema informatico.



Eeguire la riparazione

- Evadere progressivamente tutte le voci dell'ordine in maniera completa e precisa.
- Tenere conto della documentazione pubblicata dalla casa produttrice, per esempio manuali di riparazione, istruzioni tecniche, documenti per l'ispezione e la manutenzione.
- Utilizzare gli utensili speciali, gli strumenti di misura e gli ausili previsti dal produttore.
- Controllare ed eventualmente riparare le anomalie individuate, ma non eliminate durante l'ultima visita in officina.
- Registrare le lavorazioni eseguite sulla scheda officina o nel sistema informatico.
- In caso di riparazioni fuori programma, contattare il consulente del servizio post-vendita affinché chieda il consenso del cliente all'ampliamento dell'ordine. Sulla scheda officina, inserire nota relativa alle lavorazioni extra da parte del meccanico.



Smaltire i pezzi non più utilizzabili

- Smaltire in maniera adeguata i pezzi non più utilizzabili e documentarli sulla scheda di smaltimento rifiuti. Spedire al produttore la scheda o eventualmente il pezzo da sostituire tramite il magazzino ricambi.
- Conservare i pezzi non più utilizzabili ai fini di una perizia.



Effettuare la prova su strada

- Effettuare la prova su strada in base alle istruzioni di lavoro.
- In caso di interventi di manutenzione, effettuare la prova su strada in base alle direttive della casa produttrice.
- Annotare il chilometraggio dopo la prova su strada.
- Qualora vengano riscontrate anomalie, provvedere agli interventi necessari e informare eventualmente il cliente in merito a uno spostamento della data di consegna concordata e a una variazione dei costi preventivati.



Emettere la fattura

- Controllare che nell'ordine ci sia congruenza fra manodopera e materiale, verificare il rispetto del preventivo, verificare i pezzi di ricambio.
- Structurare la fattura in modo comprensibile e adeguato per il cliente.
- Indicare sulla fattura, con eventuale preventivo di spesa, le anomalie riscontrate ma non eliminate.
- Suddividere in fattura i costi di manodopera e materiale.
- Indicare in fattura il consulente del servizio post-vendita ed eventualmente il meccanico.
- Richiamare eventuali offerte in corso, prossime manutenzioni.
- Accludere eventuali allegati, per esempio modulo del servizio d'ispezione, verbale di lettura della memoria guasti/elettronica di bordo, certificato di collaudo, di omologazione del gas di scarico e/o di sicurezza.
- Predisporre un fascicolo di manutenzione, per esempio piano di manutenzione timbrato, foglio aggiuntivo, vettura sostitutiva; a discrezione inserire cartellino con biglietto da visita del meccanico e del servizio post-vendita, materiale pubblicitario, questionario personalizzato per la clientela da compilare.

- Preparare la consegna del veicolo al cliente: tenere a portata di mano i pezzi sostituiti per eventuali chiarimenti, controllare l'adesivo di manutenzione e la pulizia del veicolo.



Spiegare la fattura al cliente

- Spiegare i lavori eseguiti possibilmente davanti al veicolo.
- Spiegare le voci della fattura.
- Segnalare al cliente le anomalie riscontrate ma non eliminate ed eventuali interventi da effettuare in un prossimo futuro, per esempio freni, pneumatici con proposta concreta di data.
- Spiegare i lavori extra eseguiti.
- Su richiesta, mostrare al cliente i pezzi difettosi e sostituiti.
- Proporre che il consulente del servizio post-vendita richiami il giorno successivo per confermare soddisfazione.
- Richiamare l'attenzione sulla vettura sostitutiva.
- Restituire la vettura sostitutiva.
- Rispetto della modalità di pagamento concordata all'atto della presa in consegna.
- Consegnare personalmente i documenti del veicolo, delle chiavi e del pacchetto di manutenzione.



Accertare la soddisfazione del cliente

- Eseguire un'indagine telefonica (max. 1 settimana dopo la manutenzione) o analisi del questionario personalizzato per la clientela accluso nel fascicolo di manutenzione.
- In caso di insoddisfazione, il consulente del servizio post-vendita deve telefonare al cliente e presentare una soluzione alternativa per recuperare il cliente.
- Documentare la soddisfazione del cliente.

DOMANDE DI RIPASSO

- 1 Illustrate le mansioni dei reparti di un'officina.
- 2 Spiegate i fattori che incidono sulla soddisfazione del cliente.
- 3 Che cosa s'intende con l'espressione "fidelizzazione del cliente"?
- 4 Descrivete le diverse tipologie di clienti e spiegarne il significato per l'azienda.
- 5 In quali fasi si può suddividere un colloquio di consulenza?
- 6 A che cosa occorre prestare attenzione nell'effettuare un colloquio di reclamo?
- 7 Citate le sei fasi per il superamento di conflitti all'interno del team di lavoro.
- 8 Descrivete per sommi capi l'iter di un ordine di riparazione.

3.8 Elaborazione dei dati in concessionaria

Nel loro lavoro i reparti dell'officina sono supportati dal sistema di elaborazione elettronica dei dati. Oltre ai programmi gestionali comunemente utilizzati in ufficio, come elaboratore testi, fogli di calcolo, browser (Internet), si utilizzano in genere software applicativi specifici della casa produttrice. I sistemi in uso nei singoli reparti della concessionaria sono nella maggioranza dei casi collegati in rete (fig. 1).

Il collegamento in rete semplifica l'accesso alle banche dati e l'espletamento di attività di routine.

Nei singoli reparti, il sistema informatico può supportare l'esecuzione delle seguenti attività e funzioni.

Direzione

- Realizzazione di statistiche relative ai risultati giornalieri, mensili e annuali.
- Calcolo degli indici aziendali.
- Esercizio di funzioni di controllo economico-aziendali.

Servizio ricambi

- Gestione ricambi e accessori.
- Approvvigionamento e inventario.
- Statistica dei consumi.
- Gestione dei dati dei subfornitori.
- Gestione dei dati relativi a prezzi d'acquisto e di vendita.

Servizio post-vendita

- Gestione dell'archivio clienti e veicoli.
- Redazione di offerte e ordini.
- Quantificazione economica degli interventi di riparazione e carrozzeria.
- Utilizzo del file dei fattori di lavoro.
- Compilazione delle schede di officina.
- Fatturazione.
- Pianificazione delle scadenze.
- Gestione dei casi di garanzia.
- Esecuzione di campagne pubblicitarie.
- Gestione delle scadenze dei clienti per collaudo, omologazione dei gas di scarico e controllo di sicurezza.

Officina meccanica

- Gestione di manuali di riparazione, schemi elettrici, istruzioni tecniche.

Vendita

- Schedario clienti e veicoli.
- Vendita di veicoli nuovi.
- Vendita e valutazione di veicoli usati.
- Leasing.
- Incentivazione delle vendite.

Amministrazione/pianificazione

- Contabilità e finanze.
- Solleciti.
- Personale.
- Contabilità paghe.

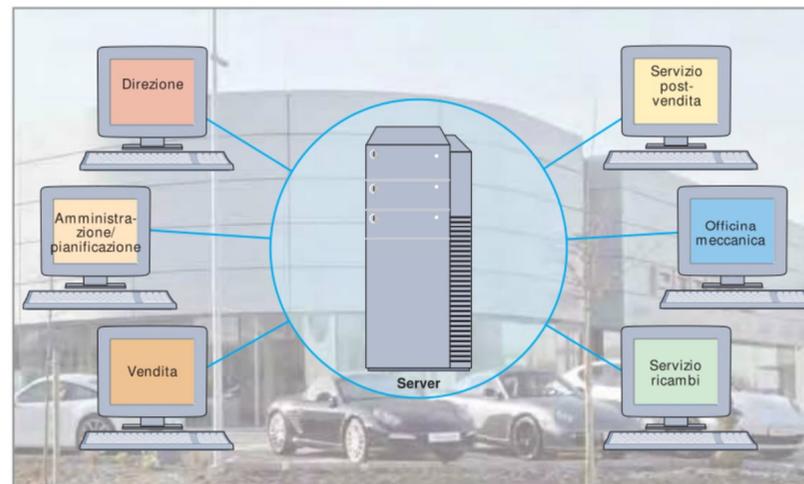


Figura 1: Collegamento in rete tra i sistemi informatici di una concessionaria

Evasione computerizzata degli ordini

1. Registrazione dei dati del cliente e del veicolo
 Nel corso del colloquio con il cliente e con l'ausilio del certificato di immatricolazione, rilevare i dati del cliente e del veicolo. In caso di clienti di vecchia data, questi dati sono in genere memorizzati e possono essere richiamati direttamente dall'archivio (fig. 1).



Figura 1: Dati del cliente e del veicolo

Nel sistema informatico, inoltre, può essere indicato se il veicolo sia stato oggetto di campagne da parte della casa produttrice, per esempio campagne di richiamo.

2. Conferma d'ordine

La conferma d'ordine riporta i principali dati del cliente e del veicolo nonché specifica la riparazione ed eventuali indicazioni sulla manutenzione (fig. 2). La copia della conferma d'ordine viene consegnata al cliente, che deve esibirla all'atto del ritiro della vettura.



Figura 2: Conferma d'ordine

3. Compilazione della lista ricambi per il servizio ricambi

In base all'ordine, il programma individua i ricambi necessari e crea una lista. Quest'ultima viene utilizzata dal servizio ricambi per elencare i relativi pezzi (fig. 3).



Figura 3: Lista ricambi

Inoltre può essere effettuato lo scarico dei ricambi dal magazzino ed eventualmente il riordino presso il produttore.

4. Utilizzo del database elettronico in officina

Il database dell'officina contiene: istruzioni per la riparazione, schemi elettrici e le tabelle di manutenzione per il servizio di "tagliando", nonché un collegamento a Internet (fig. 4).

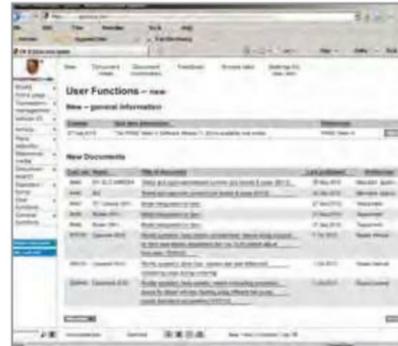


Figura 4: Database elettronico

Nella maggior parte dei casi il database elettronico è collegato a un sistema di diagnosi, misurazione e informazione del veicolo, che combina l'autodiagnosi del veicolo, la tecnologia di misurazione e la documentazione tecnica. Vi è anche la possibilità di effettuare una ricerca guasti sul veicolo.

Questi apparecchi dispongono, inoltre, di multimetro e oscilloscopio, con le relative funzioni. Nel corso di un intervento di manutenzione possono svolgere varie attività, come interrogare la memoria guasti, aggiornare le centraline e resettare le

spie degli intervalli di manutenzione.

Per accedere alle informazioni di servizio disponibili su server locali o a dati online del produttore, sono presenti le interfacce necessarie. Tramite Internet, è possibile integrare il database con eventuali informazioni aggiornate del produttore in merito a campagne di richiamo.

Le tabelle di manutenzione per il servizio di "tagliando" elencano i singoli punti che il meccanico deve verificare (fig. 1).



Figura 1: Tabelle di manutenzione

Per le singole voci di controllo, il meccanico può visualizzare eventuali istruzioni di lavoro e informazioni dettagliate, come i limiti di usura delle pastiglie freni (fig. 2).



Figura 2: Avvertenza per la manutenzione

Qualora il veicolo debba essere riparato, il meccanico dispone di una serie di istruzioni per la riparazione che descrive in dettaglio le singole operazioni (fig. 3). In molti casi, il sistema di diagnosi del veicolo è predisposto per la cosiddetta telediagnosi



Figura 3: Istruzioni per la riparazione

(diagnosi remota). In caso di riparazioni problematiche, un consulente della casa costruttrice, tramite video, può lavorare parallelamente al meccanico in officina, istruendo il meccanico ed eventualmente anche manovrando il tester.

5. Compilazione della fattura (fatturazione)

La fatturazione avviene in base ai dati del cliente e del veicolo, ai dati dell'ordine, agli interventi indicati dal meccanico e ai ricambi e ai materiali utilizzati (fig. 4).



Figura 4: Fattura

3.9 Gestione della qualità in concessionaria

Fondamenti

Affinché la conduzione e l'operatività dell'azienda abbiano successo, è necessario che quest'ultima sia gestita correttamente. Per gestione s'intende la direzione e il coordinamento di un'impresa. Il sistema di gestione è finalizzato al costante miglioramento della performance dell'azienda. In questo sistema rientra anche la gestione della qualità, oltre ad altri ambiti.

Gestione della qualità. Con essa s'intendono tutte le attività che, sintonizzate tra loro, sono finalizzate alla direzione e al governo di un'impresa in materia di qualità.

La gestione della qualità include la definizione dei seguenti aspetti:

- politica aziendale della qualità;
- obiettivi della qualità;
- pianificazione della qualità;
- assicurazione della qualità;
- miglioramento della qualità.

La norma UNI EN ISO 9000 e seguenti (fig. 1) definiscono e standardizzano i diversi concetti inerenti alla gestione della qualità.



Figura 1: Famiglia UNI EN ISO

Significato delle sigle nel titolo della norma:

- **UNI:** Ente Nazionale Italiano di Unificazione, Roma.
- **EN:** Comitato Europeo di Normazione CEN (Comité Européen de Normalisation), Bruxelles.
- **ISO:** Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione (International Organization for Standardization), Ginevra.

La UNI EN ISO è una norma europea che è stata recepita integralmente in una norma internazionale.

Gestione della qualità orientata al cliente. Tutte le attività dell'impresa sono sistematicamente orientate al cliente. L'obiettivo principale della gestione della qualità è il miglioramento della qualità di prodotti e servizi con l'intento di soddisfare o superare le aspettative del cliente.

Il criterio con cui valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi è dato dalla soddisfazione del cliente in termini di qualità, tempistiche e prezzo.

Esempio

Dopo una riparazione il veicolo viene restituito al cliente non solo aggiustato, ma anche lavato.

Sistema di gestione della qualità. Comprende l'organigramma nonché le responsabilità, le procedure, i processi e i mezzi necessari per attuare la politica della qualità dell'impresa. La politica della qualità viene stabilita dalla direzione (management).

Le informazioni principali e basilari sul sistema di gestione della qualità sono contenute in un manuale apposito, con le informazioni dettagliate di istruzioni procedurali, operative e di controllo (fig. 2). Vengono altresì illustrate la strategia dell'impresa rispetto alla gestione della qualità e la struttura organizzativa.

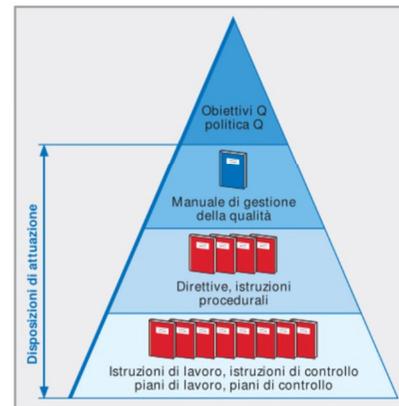


Figura 2: Piramide della documentazione di un sistema di gestione della qualità

Assicurazione della qualità. È un elemento di gestione della qualità che garantisce che le esigenze di qualità richieste dal cliente saranno soddisfatte.

Nell'ambito dell'assicurazione della qualità, i dati aziendali, le procedure operative, le misure di tutela ambientale, ecc. vengono documentate nel manuale di gestione della qualità.

Obiettivi del sistema di gestione della qualità. Spetta principalmente al manuale di gestione dell'impresa illustrare gli obiettivi primari della politica della qualità.

Gli obiettivi del sistema di gestione della qualità sono, per esempio:

- individuazione e soddisfazione ottimale delle esigenze della clientela;
- incremento della qualità di prodotti e servizi;
- miglioramento dell'organizzazione aziendale e contenimento dei costi;
- miglioramento del livello di qualifica dei collaboratori;
- miglioramento delle misure di tutela ambientale dell'azienda.

Approccio orientato ai processi. La gestione della qualità è orientata ai processi di creazione di valore di un'impresa. Per creazione di valore s'intendono i valori economici generati attraverso un'attività (la-

voro). I processi tipici di una concessionaria sono: l'evasione di ordini per interventi di riparazione e manutenzione e l'approvvigionamento del magazzino ricambi.

Nell'ambito della gestione della qualità si elaborano descrizioni di processi aventi lo scopo e la finalità di illustrare il campo d'applicazione e la procedura di evasione dell'ordine. Tutti i collaboratori coinvolti nel processo, meccanici e collaboratori del servizio ricambi, sono tenuti a conformarsi ai singoli punti specificati nelle descrizioni dei processi. Per l'accettazione di un ordine viene stabilito in quale forma si devono registrare i dati del cliente e del veicolo o quali punti devono essere considerati nella compilazione di un ordine.

Anche i cosiddetti **processi di supporto** vengono descritti nell'ambito della gestione della qualità. Essi possono essere:

- manutenzione ordinaria e straordinaria delle attrezzature dell'officina;
- selezione, inserimento e qualifica del personale.

Nel modello del processo, gli elementi fondamentali della gestione della qualità sono collegati gli uni agli altri (fig. 1). L'esempio illustra il processo di creazione di valore "riparazione del veicolo di un cliente" e "approvvigionamento di un pezzo di ricambio". Entrambi i processi sono parte integrante del sistema di gestione della qualità.

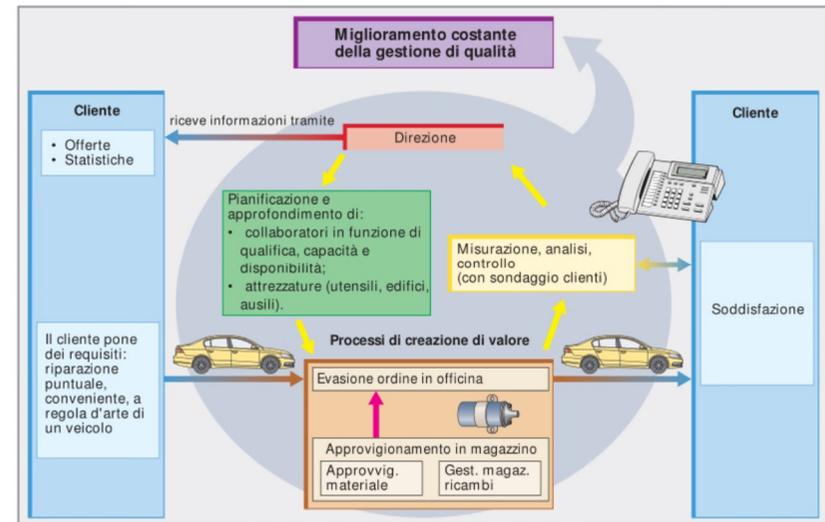


Figura 1: Modello di processo di gestione della qualità

Processo di miglioramento continuo (PMC). Include tutte le misure adottate in seno all'impresa al fine di generare un beneficio maggiore per l'azienda e il cliente. Se il sistema di gestione della qualità funziona, si presuppone un continuo miglioramento della performance aziendale.

Certificazione. Si ottiene dopo aver superato la verifica da parte di auditor indipendenti che certificano la qualità del processo di lavoro.

Nel corso di un cosiddetto audit, l'azienda viene valutata a fronte di una check-list.

Al raggiungimento di una serie di requisiti di qualità, all'azienda viene rilasciato il certificato che ne conferma la qualità.

Il processo di certificazione viene rinnovato in genere ogni 3 anni. Per verificare la qualità anche tra un rinnovo e l'altro, ogni anno si effettuano audit interni di supervisione.

Dal punto di vista delle aziende, la certificazione comporta i seguenti vantaggi:

- **controllo delle procedure aziendali** da parte di auditor allo scopo di determinare l'attitudine alla qualità dell'impresa;
- **incremento della consapevolezza della qualità** da parte dei collaboratori;
- **incremento della responsabilità di prodotto**;
- **incremento della competitività** rispetto a concorrenti non certificati;
- possibilità di **consulenza** da parte degli auditor in merito alle criticità individuate e ai possibili miglioramenti.

Procedura di audit. Dopo una comunicazione preliminare con cui la concessionaria viene informata in merito ai criteri di verifica, in genere si effettua a priori un giro di prova all'interno dell'azienda da certificare, allo scopo di eliminare le lacune eventualmente riscontrate. Successivamente ha luogo la vera e propria certificazione, nel corso della quale l'azienda viene sottoposta a una giornata di verifica.

Il controllo si articola in quattro ambiti e può includere i seguenti punti.

1. Rilevamento dei dati aziendali

- Dimensioni dell'azienda.
- Responsabili, direzione, direttore del servizio post-vendita, direttore del servizio ricambi, direttore vendite.
- Peculiarità aziendali.
- Numero di veicoli nuovi e usati venduti all'anno.
- Numero di contatti del servizio post-vendita al giorno.

2. Rilevamento della situazione aziendale

Impressione generale dell'azienda

- L'impressione esterna è conforme ai requisiti, per esempio pulizia in officina, nell'area esterna e nell'area riservata ai clienti?
- La segnaletica dell'azienda, tipo i cartelli di segnalazione dei parcheggi per i clienti, l'accettazione ordini, la vendita ricambi e accessori, è chiara?
- Gli orari di apertura dell'officina e della concessionaria sono visibili al pubblico?

Organizzazione dell'azienda

- Esiste un piano organizzativo con descrizione dei ruoli e delle funzioni del personale dirigente e dei responsabili, per esempio per pubblicità, tutela ambientale, sicurezza sul lavoro e formazione del personale?
- Vi è un numero sufficiente di consulenti del servizio post-vendita?
- Si rileva e si assicura la qualità delle commesse in outsourcing, come lavori di verniciatura?
- L'azienda offre un servizio d'emergenza?
- Si effettuano regolarmente sondaggi tra la clientela e indagini telefoniche per accertare la soddisfazione del cliente dopo una riparazione o un servizio post-vendita?
- È prevista una registrazione sistematica dei reclami della clientela, una valutazione dei risultati e l'attuazione di misure?
- Si documenta il livello di preparazione dei collaboratori e la pianificazione di iniziative di formazione continua del personale in seno all'azienda?
- In che misura si rispettano le direttive in materia di sicurezza, le norme sulla prevenzione degli infortuni e la tutela ambientale? Esistono dei responsabili per tali direttive e norme?

Area di contatto con la clientela/accettazione ordini

- Sono indicati i prezzi di beni e servizi, per esempio prezzo fisso per il servizio d'ispezione?
- Il cliente ha la possibilità di prendere visione delle condizioni di riparazione, garanzia e pagamento?
- L'azienda offre un servizio di ritiro e restituzione del veicolo?
- L'offerta di vetture sostitutive è sufficiente e i veicoli sono puliti e in condizioni impeccabili?
- Esiste per ciascuna commessa di riparazione e manutenzione un ordine scritto del cliente e la fattura è conforme all'ordine?

- L'area dell'accettazione e la zona di attesa del cliente sono conformi ai requisiti in fatto di allestimento, bar, informazioni aggiornate sui prodotti, riviste e giornali attuali, posti a sedere e angolo giochi per i bambini?
- Dopo la riparazione o l'intervento di manutenzione al veicolo, viene effettuato un collaudo finale con una prova su strada prima della sua consegna al cliente? I risultati vengono analizzati? In base a essi si ricavano, concordano e attuano le misure del caso?
- Le fatture sono strutturate in maniera chiara e comprensibile per il cliente?
- Il personale indossa un abbigliamento adeguato/consigliato e la targhetta con il proprio nome? Possiede biglietti da visita?
- Si utilizza un sistema chiaro per fissare gli appuntamenti e programmare i lavori della giornata, come moduli, calendario, sistema informatico?
- Dopo l'accettazione dell'ordine si effettuano sistematicamente i preparativi in vista della sua evasione?
- Si garantisce che il veicolo, dopo una riparazione o una manutenzione, venga riconsegnato personalmente al cliente e che la fattura venga spiegata?
- L'azienda prevede la possibilità di effettuare un check-up della riparazione direttamente sul veicolo?
- Gli accessori del momento vengono pubblicizzati, presentati e offerti nell'area di contatto con la clientela?

Officina

- All'ordine di ispezione e manutenzione è allegato il relativo modulo e si procede con la sua evasione secondo le disposizioni?
- I veicoli della clientela vengono trattati con cura? Si utilizzano le protezioni per volante e sedili?
- Come viene organizzata la suddivisione dei lavori da effettuare tra i collaboratori e i meccanici?
- I registri di collaudo di elementi e apparecchiature sono tenuti con precisione e le scadenze dei collaudi, come controllo ponti, compressori, chiavi dinamometriche, ecc., sono rispettate?
- Com'è la catalogazione utilizzata in officina? I meccanici hanno accesso alla documentazione? Vi è un numero sufficiente di dispositivi informatici?
- Sono rispettate le norme di sicurezza in materia di sostanze pericolose e protezione antincendio?
- Sono previste misure per evitare la contaminazione di rifiuti inquinanti?

- Come avviene lo stoccaggio e lo smaltimento di sostanze inquinanti? Chi è il collaboratore responsabile?

Servizio ricambi

- Durante la riparazione dei veicoli si utilizzano pezzi originali e i materiali ausiliari e d'esercizio stabiliti dal produttore?
- Si effettuano e si documentano i controlli all'arrivo della merce?
- I pezzi smontati in garanzia vengono sottoposti a un trattamento speciale e conservati separatamente?
- I ricambi consegnati vengono sottoposti a un controllo?
- Tutti i ricambi a magazzino sono chiaramente identificabili?
- Lo stoccaggio dei pezzi viene effettuato in modo da conservarne la qualità?

Vendita di veicoli nuovi e usati

- I veicoli nuovi e usati sono in condizioni impeccabili?
- Durante la vendita di beni e servizi viene effettuata una spiegazione a misura di cliente?
- Si effettuano regolarmente campagne pubblicitarie?

3. Valutazione

In collaborazione con la direzione, si esamina il risultato ottenuto durante l'audit.

Se l'azienda ha soddisfatto i criteri principali richiesti, viene rilasciata la certificazione che documenta l'avvenuto controllo circa l'attitudine alla qualità dell'impresa ai sensi della UNI EN ISO 9001 e la sua conformità alla norma.

4. Definizione di misure per il miglioramento della qualità

Insieme alla direzione si definiscono eventuali ulteriori misure finalizzate al miglioramento della qualità.

Se invece l'azienda non ha soddisfatto i criteri principali richiesti, le lacune devono essere eliminate entro un periodo di tempo prestabilito, dopodiché vi sarà un nuovo audit a cura del certificatore.

DOMANDE DI RIPASSO

- 1 Che cosa s'intende per gestione della qualità?
- 2 Quali sono gli obiettivi del sistema di gestione della qualità?
- 3 Che cosa s'intende per certificazione?
- 4 Come viene eseguito un audit?
- 5 Citate i principali criteri in base ai quali le concessionarie vengono sottoposte ad audit.