

| IN STORE | POST VENDITA

MARCO OLDRATI



# PRODOTTO, SERVIZIO, ASSISTENZA

Un approfondimento su come è stata gestita l'emergenza sanitaria nei centri assistenza

**I**l cammino verso una nuova normalità di gestione della vita del prodotto è appena cominciato, anzi, se vogliamo la fase di analisi delle condizioni determinate dalla pandemia è ancora in corso e quindi non esistono ricette già pronte, ma l'elaborazione è in corso e quindi chi da sempre si occupa di questa "branca" della materia come il gruppo di lavoro di ASAP Service Management Forum è al lavoro sulla questione.

È stato questo il senso del webinar proposto appunto da ASAP SMF il 27 aprile scorso, un incontro su piattaforma virtuale in cui è stato approfondito il tema "Lezioni sull'emergenza COVID-19: un modello per reagire ed evolvere attraverso i servizi". L'incontro ha spaziato su una vastità di situazioni molto ampia, con una fotografia della situazione macroeconomica che ha aperto lo spazio alla presentazione degli esiti di una ricerca svolta dalle Università di Brescia, Pa-



DURANTE L'EMERGENZA, CASE MADRI, FILIALI E CENTRI ASSISTENZA HANNO COLLABORATO IN MANIERA QUASI INTEGRATA PER AFFRONTARE IN STRETTA PARTNERSHIP LE PROBLEMATICHE DI SICUREZZA, DI LOGISTICA, DI OPERATIVITÀ

ti di tipo tradizionale, quali le modalità di gestione del guasto: la traipla che comprende visita "ispettiva", rientro in sede, accesso al magazzino ricambi, ritorno dal cliente e riparazione in loco si configura sempre più come una procedura dispersiva e tendenzialmente insostenibile con gli oneri organizzativi addizionali determinati dal rischio COVID-19.

Si prospetta quindi una crescente necessità di portare ad attuazione in maniera sempre più capillare il valore del digitale che per il momento è percepito in termini industriali, si pensi agli incentivi che hanno caratterizzato la messa in campo di Industria 4.0, ma che ha la possibilità di diffondersi una volta che l'elettronica ormai a bordo di tutti gli elettrodomestici diventerà dialogante con i centri assistenza, permettendo una gestione più snella della risoluzione del guasto grazie all'autodiagnosica e una migliore logistica e interazione fra magazzino, centro assistenza e cliente finale.

#### L'assistenza ai tempi del COVID-19

Niente di lambiccato e cervellotico come l'amore ai tempi del colera di Garcia Marquez, ma sicuramente una questione complicata. Non ce lo si nasconde né fra gli operatori né fra gli analisti di mercato, tanto che le sensazioni, le valutazioni e i comportamenti adottati convergono nella direzione di uno sforzo di qualificazione che mira a ridurre gli oneri e le difficoltà, ma la vita di tutti i giorni sul campo in questi mesi è stata e continuerà ad essere impegnativa.

dova e Firenze sul tema presso industrie italiane e multinazionali e di un approfondimento qualitativo su un panel di manager più ristretto.

Le relazioni presentate nel corso del webinar hanno messo a fuoco tre dati rilevanti ai quali corrispondono alcune delle evidenze operative che la nostra intervista a Francesco Mallimo di Universal Service Provider ha potuto già dare riscontro nella realtà dei fatti.

Innanzitutto, la gestione dell'emergenza e dei nuovi vincoli operativi ha richiesto e continuerà a richiedere un modello organizzativo molto "partecipato", in cui case madri, filiali, centri assistenza collaborano in maniera quasi integrata per affrontare in stretta partnership le problematiche di sicurezza, di logistica, di operatività che la pandemia ha creato.

In secondo luogo il modello di servizio post vendita tradizionale comincia a diventare una voce di costo (in ragione delle nuove regole di contatto e intervento) che si somma in maniera importante ad aspet-

| IN STORE | POST VENDITA

L'assistenza post vendita è diventata un percorso con molti ostacoli, una delle attività in cui intervengono variabili pratiche e personali oltre che organizzative e aziendali: la serenità dell'operatore che esce dal proprio centro o negozio e va al domicilio di un possessore di elettrodomestici per effettuare la riparazione è influenzata da fattori come la disponibilità dei Dispositivi di Protezione Individuale, l'alea del grado di igiene e sicurezza che riscontrerà presso il luogo dove va a rispondere alla chiamata, la necessità di mettere in moto una catena operativa come la richiesta del pezzo di ricambio in magazzino e la sua consegna.

Francesco Mallimo di Universal Service Provider è molto chiaro nella sua analisi, a fronte di una rete come quella dell'azienda che conta su oltre duecentosessanta centri assistenza collegati in tutta Italia. «*L'impatto organizzativo del lockdown è stato decisamente forte, ma ci siamo immediatamente attrezzati per gestire la situazione in maniera da avere un'agenda strutturata secondo priorità. Abbiamo attivato un sistema di monitoraggio telefonico, sia in ricezione che in uscita, cercando di costruire un calendario interventi che partisse dall'urgenza e dalla delicatezza del guasto o dell'inconveniente rilevato. Questo ci ha permesso di dare al cliente rassicurazioni anche se non veniva effettuato immediatamente l'intervento, perché abbiamo prodotto una situazione di contatto che è stata percepita come già soddisfacente: il cliente si è sentito protetto e consapevole di poter attivare procedure più veloci se le condizioni di funzionamento dell'elettrodomestico fossero peggiorate o l'avessero reso inutilizzabile».*

**Una situazione che vi ha costretto a scelte ...**  
Sì, sicuramente non tutti gli interventi sono stati realizzati con l'abituale tempistica, ma è stato necessario dare la precedenza a quelle situazioni in cui una lavatrice rimaneva carica o un frigorifero non refrigerava correttamente piuttosto che rincorrere piccole difficoltà legate a rumori o altro, sempre tenendo monitorata la situazione con un contatto telefonico.

**E qual è stata la risposta dei centri assistenza?**  
Molto valida, c'è stata disponibilità, impegno, elasticità: nessuno è stato costretto a lavorare, ma nella maggior parte dei casi – a fronte della disponibilità di DPI – si è potuto mantenere uno standard di intervento corretto che salvaguardasse la sicurezza dell'intervento e la soddisfazione del cliente. Non abbiamo incontrato difficoltà interne, semmai la difficoltà più consistente è stata quella di reperire i DPI nei quantitativi utili a dare tranquillità operativa a tutti i manutentori attivi. Quella della ricerca dei DPI è stata forse la questione più delicata, perché erano un requisito indispensabile, formale e sostanziale, tanto per il nostro operatore quanto per il cliente, perché in assenza di questi il pericolo di contagio sarebbe stato bilaterale ed estremamente rischioso non solo in termini di responsabilità legali, ma di vero e proprio danno per la salute.

**E la fase due? Si sta rivelando problematica?**  
In realtà no, sta prendendo la forma di un consolidamento di procedure e protocolli organizzativi che avevamo già messo in essere e che sono in fase di perfezionamento: la logistica è diventata più snella perché sono calati i vincoli di movimento e la burocrazia necessaria per spostarsi, un altro aspetto che – per quanto necessario – era diventato impegnativo, perché muoversi rendeva necessario il disbrigo di tutti gli obblighi formali richiesti, dall'autodichiara-

Francesco  
Mallimo,  
Commercial  
Director di  
USP





zione in poi. In questo momento anche le attività più piccole, quelle che avevano mostrato maggiore prudenza a muoversi nella fase apicale, stanno riprendendo gli interventi e stiamo tornando in una situazione che potremmo definire quasi a regime.

**Ma parlando di logistica subentra anche la questione della disponibilità dei ricambi: come avete gestito questo aspetto?**

Siamo stati piuttosto previdenti, perché quando ancora il problema non sembrava incisivo in Italia ci siamo approvvigionati di stock di ricambi presso i fornitori cinesi e turchi in particolare, mettendoci al riparo da magazzini vuoti e impossibilità di intervento a causa della mancanza di pezzi. Certo, questo ha comportato un impegno finanziario che oggi grava sulle nostre casse, perché il flusso in uscita non è in linea con gli standard e siamo a constatare che impiegheremo un po' di tempo a smaltire il carico di merce che avevamo acquistato, ma possiamo anche serenamente dire che le case madri stanno avendo un atteggiamento positivo e collaborativo nei nostri confronti.

**Un punto estremamente delicato in un momento in cui più dei pezzi di ricambio ciò che manca è la liquidità...**

Si tratta di tenere viva la filiera anche dal punto di vista finanziario. Noi abbiamo fatto una scelta che ci impegnava, ma che – date le nostre dimensioni sicuramente non piccole – possiamo sostenere, cioè quella di pagare i nostri fornitori di servizi, i centri assistenza, regolarmente, perché sappiamo quanto realtà spesso familiari o comunque di dimensioni limitate possano soffrire e rischiare in un momento come questo, in cui avere liquidità è necessario per sopravvivere non tanto come impresa, quanto come persone. Voci di mercato parlano di comportamenti

diversi da parte di concorrenti che hanno allungato i pagamenti, ma in Universal Service Provider non ci siamo permessi di mettere a rischio la nostra rete di assistenza scaricando a valle una tensione finanziaria che noi siamo maggiormente in grado di gestire con le banche e con l'importante aiuto dei produttori.

**Un comportamento “strategico” il vostro.**

Sembra difficile in un momento come questo ragionare pensando alla qualità dei rapporti di lavoro, ma in un campo come i servizi post vendita è una regola, perché il nostro è un settore che si basa fortemente su relazioni di fiducia reciproca conquistata con la qualità del lavoro di ciascuna parte.

**E che cosa vorrebbe per facilitare il suo lavoro?**

Siamo nell'epoca del digitale e del controllo in remoto e il giorno in cui avremo a disposizione apparecchi dotati di autodiagnosica monitorabile a distanza potremo essere ancor più tempestivi, efficaci e soddisfacenti per la nostra clientela: sapere in anticipo quale difetto incontrerà il tecnico, con quale pezzo di ricambio uscire o quanto personale e quanto tempo stimare per un intervento. La digitalizzazione esiste già su molte tipologie di apparecchiature, l'autodiagnosica è un sistema già attivo, renderla remotizzata faciliterebbe di molto il lavoro particolarmente in un'epoca in cui la presenza di un tecnico in una casa di un cliente è un'operazione così complessa!

Durante il lockdown, l'assistenza post vendita è diventata un percorso con molti ostacoli