

Il lavoratore in prima linea

Come può essere utilizzato il personale di front-line come elemento strategico? Soprattutto si può istituire un flusso informativo che riporti i gusti dei clienti e cerchi di prevenirli.

di **Giovanna Ermolli***

Per uno sguardo allargato sui temi trattati in questo articolo, vi segnaliamo il seguente Percorso di Lettura:

PL-1106-006 (Formazione delle risorse umane e loro valorizzazione)
www.largoconsumo.info/percorsi

Per una specifica case history in tema di in-store promotion, seleziona la tipologia "Com. d'impresa" nel motore di ricerca **www.largoconsumo.info** e digita "Randstad" (Fornitura personale temporaneo).

Il personale di vendita come soggetto attivo di marketing è un concetto, introdotto provocatoriamente oltre 10 anni fa da **Al Ries** e **Jack Trout** e integra i principi base del marketing tradizionale con una teoria suggestiva che propone una modalità vincente di rapportarsi con il mercato. Se è auspicabile una maggior conoscenza di prima mano del grado di soddisfazione e dei bisogni emergenti dei clienti da parte del management aziendale è tuttavia un'opportunità non sempre colta dalle organizzazioni quella di valorizzare il personale di front-line e la sua conoscenza diretta del cliente, da parte di un'organizzazione che si metta in ascolto dei loro feedback e li utilizzi per migliorare la competitività del servizio fornito.

La tecnologia consente oggi di attivare efficacemente una rete informativa tra il personale di vendita e le direzioni centrali, fornendo strumenti e mezzi per la gestione della conoscenza organizzativa (knowledge management). La realizzazione dei sistemi di knowledge management attraverso il supporto del personale di vendita nel fornire informazioni di mercato che possano influenzare le strategie di marketing e il loro successo richiede il contributo qualificato di risorse umane motivate e coinvolte.

Nelle successive osservazioni ci si focalizzerà su come le politiche delle risorse umane, possano supportare un simile approccio, con l'utilizzo di strumenti e leve che possano: creare motivazione per una nuova interpretazione del proprio ruolo, di realizzazione degli indirizzi strategici, ma anche di intelligente esplorazione del contesto attraverso la relazione con i propri clienti e il feedback trasparente per la costruzione di un circolo virtuoso di miglioramento del servizio; sviluppare le competenze e le capacità per l'efficace copertura di un ruolo chiave per l'organizzazione, attraverso opportunità diverse, che non si limitino alla formazione, ma prevedano occasioni di sperimentazione su compiti e attività, che rappresentino sfide progressive; riconoscere i contributi individuali, lo sviluppo professionale e i risultati raggiunti attraverso un sistema premiante articolato su diverse modalità, dall'incentivazione monetaria allo sviluppo di carriera, alla visibilità nel sistema.

Una condizione preliminare per creare motivazione e tensione positiva verso i risultati è quella di chiarire le aspettative dell'organizzazione sia in termini di compiti che di risultati attesi,

facendo in modo che le persone possano apprezzare gli effetti della propria azione sulle scelte strategiche e sui risultati di lungo periodo.

Ci sono sicuramente alcuni momenti chiave in cui il personale di vendita ha un ruolo premiante nel rendere efficaci le strategie di marketing: nel momento dell'erogazione del servizio, dove la differenza in termini competitivi è affidata alla capacità del personale dei punti di vendita di rappresentare e sostenere in modo efficace le scelte di marketing dell'organizzazione e contemporaneamente di adattare alla situazione e alle esigenze del contesto, attraverso un'efficace relazione con la clientela. Proprio per il presidio istituzionale del rapporto con la clientela, il personale di vendita è quello che più di altri può fornire al marketing la propria lettura del mercato, essendo nella miglior posizione per cogliere il punto di vista del cliente e per interpretarlo alla luce delle esigenze e degli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Il chiarimento delle attese passa attraverso la capacità dei capi di adattare il proprio stile di leadership rispetto alla progressiva responsabilizzazione del collaboratore, con modalità che sappiano gestire efficacemente i feedback sulle prestazioni, mantenendo la disponibilità ad accogliere nuove sfide e sviluppando senso di appartenenza.

La capacità di elaborare le informazioni e di leggere le situazioni in ottica di problem solving e di integrazione è essenziale per dare spazio all'iniziativa personale, sviluppando progressivamente fiducia in sé stessi e motivazione ad accettare nuove sfide professionali.

L'integrazione del personale di vendita nei processi per la definizione dei piani di marketing (con modalità differenziate che vanno dal trasferimento di informazioni/conoscenze alla partecipazione diretta a gruppi di lavoro) è un modo efficace per sviluppare le competenze richieste, la visione organizzativa, la motivazione e per valutare le eventuali potenzialità di crescita del personale di vendita in ruoli diversi.

Viceversa, fare in modo che i professionisti del marketing possano operare sul campo, in relazione a progetti specifici, o distaccati per temporanee esperienze di vendita può favorire una cultura di maggior attenzione al servizio e concretamente ai bisogni della clientela.

*(Master Team)



Foto: Archivio Largo Consumo