

La qualità delle relazioni come chiave del successo

Il ruolo dei sistemi informativi integrati nel contribuire all'empowerment del personale a contatto con il cliente. Un modello per sviluppare le strategie della gdo sul piano del marketing e delle vendite.

di Paolo Guazzotti*

Per uno sguardo allargato sugli argomenti affrontati in questo articolo, vi segnaliamo i seguenti Percorsi di Lettura:

PL-0607-015 (Attrezzature e tecnologie per il commercio)

PL-0507-009 (Formazione delle risorse umane e loro valorizzazione nelle imprese del largo consumo)

www.largoconsumo.info/percorsi

Forse è tempo di smentire quanto aveva inteso asserire **Arthur Bloch** sostenendo che «errare è umano, ma per arrivare alla totale confusione serve un computer». Affermazione che si può con pieno diritto mettere in discussione perché, a ben vedere, il ricorso ai sistemi informativi integrati, purché ragionato, cioè purché avvenga in modo da tenere conto delle caratteristiche specifiche dell'organizzazione, permette invece di sollecitare e in definitiva di consolidare un significativo livello di responsabilizzazione e di crescita delle risorse interne e di arrivare così a dare un "ordine creativo" alle organizzazioni medesime.

In che senso allora si può ritenere che un sistema informativo integrato sia in grado di stimolare in questo modo la crescita delle risorse di front-line: di quelle cioè che all'interno delle strutture della grande distribuzione sono riconducibili soprattutto a coloro che sono impegnati nelle vendite?

Il punto di partenza consiste nel ragionare sugli effetti che un sistema informativo integrato introduce all'interno delle organizzazioni. Lì si può così elencare: una maggiore accessibilità delle informazioni ai livelli più immediatamente operativi; la crescita del numero delle informazioni disponibili; informazioni più aggiornate e maggiormente affidabili; l'introduzione di una logica per processi che induce le varie unità (per esempio back-office e front-office) a trovare forme di più stretta integrazione reciproca secondo

l'ottica del cliente fornitore-interno; lo snellimento del processo decisionale e di quello di problem solving (proprio grazie all'accesso tempestivo a informazioni e a dati affidabili).

EROGARE SERVIZI IN MODO CREATIVO

Dal punto di vista della grande distribuzione un caso interessante è rappresentato dal Crm (Customer relationship management): un modello implementato con il supporto di un sistema informativo integrato, che fonda la propria filosofia sulla costruzione di una relazione one-to-one tra l'azienda (ovvero in questo caso il personale di front-line) e il cliente e sulla completa revisione del rapporto che intercorre tra i due soggetti così come della concezione degli aspetti di marketing e di qualità del servizio presupposti. Nello sviluppo di questo modello l'azienda diventa in grado di conoscere i bisogni di ogni singolo cliente, la loro evoluzione nel tempo ed è quindi anche in grado di anticiparli e persino di crearne di nuovi nel senso di indurre e stimolare delle aspettative.

Una cosa è tuttavia evidente: non si può pretendere che il modello funzioni soltanto perché viene introdotto un sistema che "costringe" l'azienda e il cliente a ragionare in termini diversi e inediti.

Come sempre avviene in questi casi, si presenta invece un problema di gestione del cambiamento: in altre parole di cultura organizzativa (soprattutto dal punto di vista dei comportamenti organizzativi attuati dal front-line e dei comportamenti reciproci di relazione e di interazione tra il back-office e il front-office).

In questo consiste la chiave di volta del problema: il ruolo del personale di front-line. È altresì in questione la capacità che esso ha di problem solving, la creatività che sa mettere in atto all'interno delle regole e finalizzata a gestire le emergenze, l'autonomia operativa che è in grado di assumersi al di là delle rigide procedure prestabilite: dunque, un insieme articolato di competenze provenienti da diverse componenti del processo in gioco che includono il sistema informativo.

Ne sono i presupposti la formazione mirata e la cultura del cosiddetto bottom-up, secondo cioè il principio che l'azienda deve facilitare la possibilità che vi sia una comunicazione dal basso verso l'alto in grado di svolgersi in maniera consapevolmente orientata allo scopo di innovare il servizio distributivo; di cogliere, attraverso le risorse di front-line a disposizione, i segnali deboli che il cliente invia per arrivare a tradurli sul piano di una strategia innovativa. Proprio questo rappresenta un deciso cambiamento della prospettiva aziendale: è il fatto che il cliente non viene gestito a posteriori, cioè in maniera passivamente reattiva, bensì a priori.

Le lamentele, le osservazioni, i comportamenti, le reazioni dei clienti vengono quindi lette in questo senso anche in ottica per così dire progettuale, in vista dell'innovazione futura: non solo come semplici informazioni nei cui confronti si riesce a reagire opportunisticamente nella contingenza della situazione di breve periodo.

Il Crm come strumento per le imprese dei servizi e della grande distribuzione offre quindi la possibilità di valorizzare il cliente come fattore chiave di riprogettazione insieme del servizio stesso e del prodotto, al di là di considerarlo un semplice destinatario di operazioni che servono a gestirne l'insoddisfazione e le problematiche di erogazione del servizio.

Per sgombrare il campo da ogni tentazione di considerare il sistema una panacea a tutti i mali, modo di pensare che ha prodotto in moltissime organizzazioni il fallimento più totale proprio dei progetti finalizzati a introdurlo, diciamo subito che questi effetti rappresentano dei requisiti essenziali, ma non gli unici, del processo inte- ▶

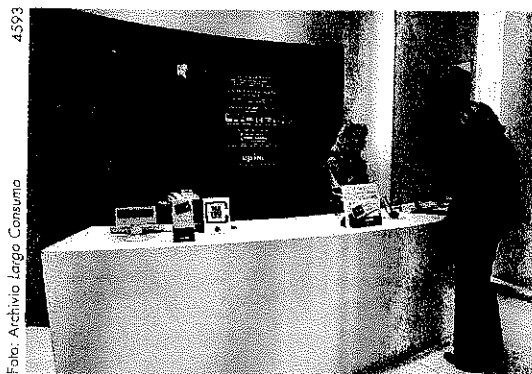


Foto: Archivio Largo Consumo 4393

so a favorire quella maggiore responsabilizzazione e capacità di autonomia delle risorse di front-line che si traducono, anziché in anarchia dell'erogazione del servizio, in una maggiore flessibilità operativa e capacità di problem solving e di decision making. Accanto al sistema destinato a facilitare il cambiamento verso l'empowerment, devono però convivere, perché la transizione sia completa e irreversibile, anche altre condizioni:

- il disegno di processi, indicatori di controllo;

- l'introduzione di metodologie di comunicazione, di problem solving e decision making che possano essere consapevolmente metabolizzate dal front-line, sia attraverso la formazione, sia attraverso l'addestramento on the job;

- la condivisione di obiettivi e valori, cioè il fatto di identificarsi nella cultura dell'organizzazione.

Per venire a questo cambiamento non è tuttavia un passaggio facile e questo per le ragioni che si possono riassumere nella seguente considerazione generale: la cultura dell'empowerment viene vissuta come una potenziale minaccia. In effetti alcune convinzioni radicate possono agire come invalicabili barriere alla possibilità di far sì che il sistema diventi davvero un catalizzatore di innovazione e di cambiamento.

La prima è che cedere informazioni (sia dall'alto verso il basso, come pure in senso orizzontale e trasversale) significa cedere potere.

La seconda è che non è necessario cambiare il modo di intendere la relazione con il cliente, in quanto è il prodotto a costituire la componente più rilevante del servizio la cui efficacia si misura quindi con la rapidità di consegna, l'affidabilità del prodotto, la capacità di gestire i disservizi in tempi rapidi.

La terza, implicita nel concetto stesso, è che empowerment significa concedere autonomia alle risorse di front-line di vendita, nonché creatività a livello di problem solving e decision making, mentre la creatività nel lavoro è inutile e l'autonomia è spesso deleteria, perché significa poter agire fuori dagli standard e dagli schemi con un impatto negativo sui nostri costi.

Queste convinzioni, di per sé comprensibili, derivano dalla difficoltà di cambiare il punto di vista cui si osservano le cose.

Anzitutto, le informazioni non appartengono a nessuno, fuorché all'azienda, e in un'azienda che intenda innovare nel senso dell'aper-

tura alle informazioni, l'attitudine a ricevere e a dare informazioni costituisce una condizione necessaria all'innovazione nei servizi, alla costruzione della fiducia reciproca tra le risorse e all'integrazione interfunzionale. Tutte le imprese che hanno saputo innovare e che si sono così distinte come aziende di successo hanno fatto della disponibilità di informazioni un caposaldo comportamentale della propria cultura organizzativa e del proprio stile di management.

In secondo luogo, ormai in ogni settore il differenziale competitivo consiste nella capacità di anticipare i bisogni dei clienti e non più semplicemente di rispondere nel modo più efficace a quelli esistenti.

Terzo, il fatto di avere risorse empowered permette all'azienda di avvalersi di persone che sanno, in ogni momento, comprendere il limite rispetto al quale possono spingersi nel soddisfare il cliente quando erogano il servizio o risolvono un problema di insoddisfazione.

Si dice che le risorse empowered in servizi a carattere per lo più "di consegna", come è appunto il caso della grande distribuzione, agiscono "creativamente all'interno delle procedure". Come è possibile questo?

Una risorsa empowered è una risorsa motivata, competente, che conosce gli obiettivi in base ai quali si muove l'azienda, con un senso di appartenenza nei confronti di essa, consapevole dei propri punti di forza. Tutto ciò le permette di avere una piena consapevolezza del proprio ruolo e di quanto può spingersi in là nell'interpretare le procedure, bilanciando le aspettative del cliente e gli obiettivi della realtà organizzativa cui appartiene. Inoltre le risorse empowered rappresen-

tano un potente sensore di ascolto del mercato e di mediazione di informazioni verso l'interno della struttura e diventano per questo uno strumento di marketing strategico, non solo operativo. Le aziende che utilizzano le proprie risorse di front-line come meri erogatori di servizio nell'ambito di procedure rigide, anziché avvalersene secondo modalità flessibili e capaci di catalizzare innovazione, sono a lungo termine destinate a soccombere.

INVESTIRE IN CULTURA AZIENDALE

L'evoluzione verso l'empowerment delle risorse destinate al contatto con il cliente è una via altamente consigliabile per motivi di competitività e di innovazione che anche nelle imprese tradizionalmente considerate di consegna del servizio quali appunto quelle della grande distribuzione, trovano ormai il proprio fondamento nella capacità delle risorse stesse di interpretare i bisogni dei clienti e di rispondervi efficacemente anche al di là delle comuni procedure normalmente previste.

Un sistema informativo integrato rappresenta un potente mezzo per facilitare sviluppi nel senso di un empowerment delle risorse front-line, in quanto rende disponibili informazioni più numerose, affidabili, accessibili in tempi più rapidi, permettendo alle risorse stesse di acquisire una maggiore conoscenza e consapevolezza dei processi aziendali e pertanto del loro ruolo rispetto a essi. Condivisione e visibilità possono portare le risorse a essere quindi più ricettive nei confronti di quanto esprimono i clienti e il mercato, meglio integrate e coordinate agli scopi dell'azienda e più focalizzate sui propri obiettivi.

Perché questo possa tradursi nella pratica occorre d'altra parte investire sugli aspetti di formazione (la competenza deve essere in grado di coniugarsi con la consapevolezza), di disegno dei processi, di comunicazione e di diffusione dei valori culturali di riferimento; e tutto ciò affinché l'attitudine alla partecipazione, e l'accrescimento del livello di responsabilizzazione che fa sì che tutte le risorse siano portate a impegnarsi in maniera più diretta e efficace, trovino il modo di essere adeguatamente sostenuti e canalizzati dalla visione organizzativa che il management ha del processo di responsabilizzazione.



*Master Team