

# Personale da prima linea

*L'addetto di front-line gioca un ruolo fondamentale in tutto il mondo dei servizi e anche nella grande distribuzione, che pure non è un comparto ad alto contatto.*

di Paolo Guazzotti\*

Sui temi della gestione del personale addetto alle vendite della grande distribuzione, digita: "L'innovazione nella vendita" e "Opportunità alla cassa" nel motore di ricerca di [www.largoconsumo.info](http://www.largoconsumo.info).

Per specifiche case history sulla scelta e la gestione del personale front-line, seleziona la tipologia "Com. d'impresa" e digita "Randstad Italia" (Personale per le in store promotion), "Massimo Di Vetta" (Intervista al direttore r.u. di McDonald's) nel motore di ricerca di [www.largoconsumo.info](http://www.largoconsumo.info)

Il servizio può essere progettato a regola d'arte ma è nel momento della sua erogazione al cliente che l'azienda mette in gioco la propria qualità, la propria immagine, la possibilità di garantirsi il vantaggio competitivo e quindi una redditività sostenibile.

Per questo ruolo, il front-line si trova al centro del ciclo del successo.

Questo concetto non è più solo applicabile alle aziende ad alto contatto, a quelle cioè il cui servizio si costruisce durante il contatto ad alto coinvolgimento, e contenuto di relazione tra cliente e front-line (per esempio nella consulenza, nel servizio turistico ecc.), ma anche nei servizi maggiormente standardizzabili, tradizionalmente di consegna (di cui fa parte la grande distribuzione).

In questo senso ci sembra necessario sposare una prospettiva non contingente (cioè che prescinde dalle specificità dei singoli comparti di servizio) nella valorizzazione del personale di contatto. Pertanto anche l'azienda distributiva, storicamente a basso contatto cliente-front-line, si trova nella necessità di muovere verso una cultura di incentivazione per le proprie prime linee, finalizzata alla qualità del servizio e alla sua riprogettazione.

Se quindi il baricentro della

qualità si sposta sulla capacità della front-line di gestire i momenti della verità occorre investire nell'incentivazione delle seguenti capacità:

– problem solving: capacità di analisi, diagnosi delle cause e sintesi, anche creativa, delle soluzioni da implementare, all'interno del sentiero tracciato dagli obiettivi e dalle procedure operative di erogazione del servizio;

– relazione: capacità di comunicare efficacemente con il cliente e con il back office, trasferendo con precisione, chiarezza, non solo le informazioni per l'erogazione del servizio ma anche curando le modalità attraverso le quali esse sono trasferite, la capacità di empatia, di mettersi nei panni del cliente senza farsi emotivamente influenzare;

– flessibilità: capacità di interpretare il proprio ruolo, anche alla luce di situazioni eccezionali, non strettamente previste dalle procedure standard;

– iniziativa e proattività: attitudine a cogliere i segnali deboli relativi alle

aspettative e ai problemi del cliente, ad anticipare i loro bisogni, a veicolare all'interno dell'azienda suggerimenti di miglioramento del servizio, eventuale criticità, per attivare un ciclo di miglioramento continuo del servizio, basato sulla customer experience;

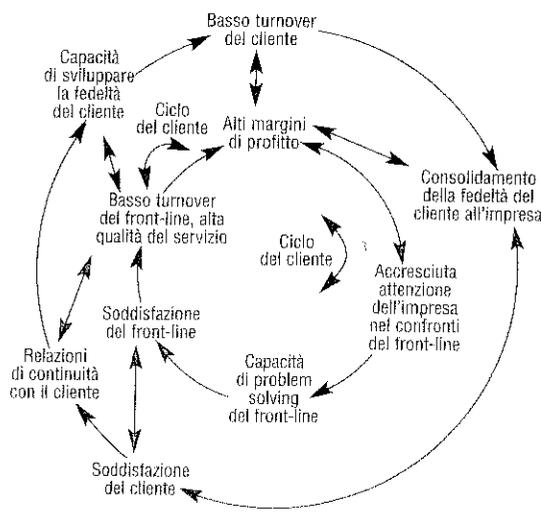
– integrazione interfunzionale: la capacità di operare avendo presente gli obiettivi del cliente che sta a monte della propria attività.

Perché queste capacità si concretizzino "sul campo" in comportamenti vincenti, occorre pensare a un sistema premiante e di incentivazione generalmente inteso che non faccia cioè esclusivo riferimento alla retribuzione monetaria fissa ma che parta da vari presupposti, come la volontà di premiare dal punto di vista monetario, dare efficace attivazione delle capacità elencate nei confronti del cliente finale, monitorando e agevolando la qualità delle prestazioni e non solo la quantità, anche facendo riferimento a parametri e rilevazioni di customer satisfaction (non è solo importante quanti prodotti vengono venduti nei punti di vendita, ma anche come viene gestito il processo di vendita, all'interno del quale esistono numerosi momenti della verità). Tali parametri debbono diventare degli autentici catalizzatori dell'innovazione sul sistema di incentivazione delle performance affrancandosi dal ruolo sterile e pietrificato di semplici analisi fini a se stesse.

Bisogna articolare il sistema tra parte monetaria e non monetaria, in quanto molto spesso la prima risulta essere un fattore igienico, non sufficiente cioè a soddisfare nella front-line bisogni di coinvolgimento, integrazione, crescita, autorealizzazione e a stimolarne comportamenti in ottica di qualità del servizio. Diventa quindi importante investire su benefit che stimolino l'integrazione, il coinvolgimento, il senso di appartenenza; collegare parte dell'incentivazione ai risultati aziendali o della struttura di appartenenza per stimolare l'integrazione e il senso di appartenenza della prima linea e per muoversi verso una responsabilizzazione.

Se, qui come altrove, non si può fare riferimento a ricette miracolose, è comunque partendo da queste linee guida e da questa sensibilità, che è possibile arrivare preparati agli ormai frequentissimi "momenti della verità" della sfida competitiva nella grande distribuzione.

## IL CICLO DI SUCCESSO DELL'IMPRESA DI SERVIZI



Fonte: adattamento da L.A. Schlesinger, S.L. Heskeff, *Breaking the cycle of failure in services*

Largo Consumo

\*(Master Team)