

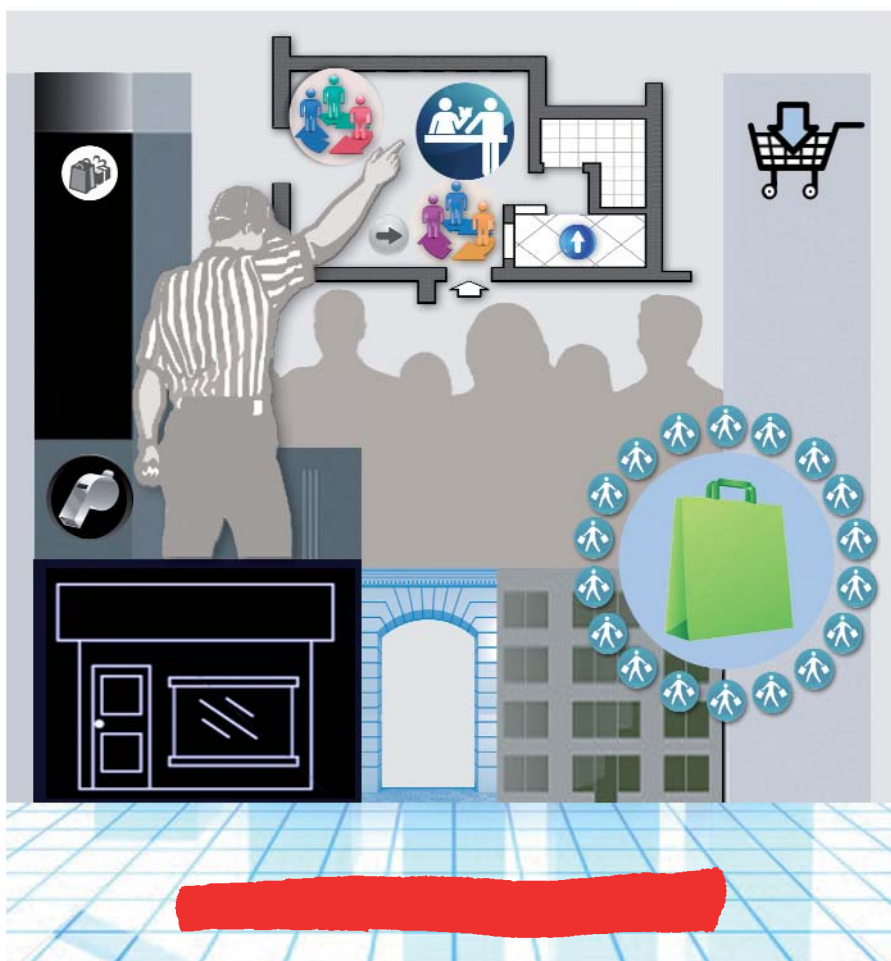
Patrizia Saolini

NUOVA
EDIZIONE

RETAIL COACHING

La gestione operativa
della rete vendita
nell'era della multicanalità

Prefazione di Andrea Boaretto



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Patrizia Saolini

RETAIL COACHING

**La gestione operativa
della rete vendita
nell'era della multicanalità**

NUOVA EDIZIONE

Prefazione di Andrea Boaretto

FrancoAngeli

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2011, seconda edizione 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Andrea Boaretto</i>	pag.	7
Introduzione	»	11
Ringraziamenti	»	17
1. Il retail coaching umanistico: l'atteggiamento da coach rivoluziona il sistema	»	21
1. Due o tre cose che so sul retail... e sul coaching	»	21
2. La definizione di retail coaching	»	25
3. Le potenzialità chiave della squadra retail 4.0	»	30
4. Le attività del <i>capo coach</i> : come trasformare un profilo utopico in realtà	»	40
5. Le nuove dinamiche del negozio tradizionale: due coachee si raccontano in prima persona	»	49
2. Il retail coaching sistemico: le regole del gioco per l'evoluzione delle relazioni	»	59
1. Le sei fasi del retail coaching	»	59
2. Il contratto di retail coaching	»	64
3. L'allenamento-investimento: quando l'azienda non sponsorizza il coaching	»	69
4. Le sei schede di allenamento del coachee	»	90

3. Il retail coaching strategico: l'evoluzione del direttore retail nel contesto multicanale	pag.	99
1. La lungimiranza del retailer moderno	»	99
2. La leadership innovativa del direttore retail – Intervista a Rossana Bianchi, retail manager mondo	»	105
3. Dall'allenamento del potenziale all'applicazione del potere personale		110
4. Il coaching del direttore retail nella creazione del team agile e performante, a cura di <i>Marina Osnaghi</i>	»	121
4. Il retail coaching tattico: l'allineamento del direttore del negozio ai nuovi diktat della cultura convergente	»	129
1. Le attività fondamentali del direttore del negozio	»	129
2. La vendita integrata come potenziamento della comunicazione multicanale	»	140
3. Il <i>capo coach</i> in azione: come espandere l'efficacia del <i>team coaching</i> a favore della <i>total customer experience</i>	»	146
4. L'indice della redditività aziendale: perché misurare il ROI del coaching, a cura di <i>Lisa Edwards</i>	»	156
5. Il retail coaching al servizio della co-creazione del successo del brand	»	161
Conclusione	»	169
Postfazione , a cura di <i>Stefano Dominella</i>	»	175
Glossario	»	177
Bibliografia	»	185

Prefazione

di Andrea Boaretto*

Spesso alcuni incontri non nascono per caso e qualche congiunzione astrale esiste.

Nell'ultimo anno, da quando ho iniziato la nuova avventura professionale in Personalive, alcuni concetti e intuizioni sono il mio pensiero quotidiano e spesso mi assillano: parole come sales 4.0 (ovvero ruoli e competenze del venditore nell'era della multicanalità), lo sport come metafora di vita e un vero e proprio contenuto da valorizzare con approcci multicanale diversi e integrati, l'*health coach* ed il *mental coach* che sono un po' i nuovi mantra dell'innovazione multicanale in contesti di *healthcare innovation*.

La chiamata di Patrizia nel supportarla sia in attività di *light mentorship* (dico appunto *mentorship* e non *coaching*) e confronto sulle innovazioni apportate alla seconda edizione del libro sia soprattutto nello scrivere questa prefazione è arrivata appunto in un momento di "convergenze parallele" di studi reciproci sui temi seppur da punti di vista e angolature diverse.

Ricordo quando nel 2014, nell'ambito della presentazione del precedente libro scritto con Giovanni Pola (*E-commerce sensoriale. Come vendere col sesto senso digital*), parlai per la prima volta all'interno di un negozio di design milanese del concetto di *everywhere commerce* che è parte integrante e base di questa nuova edizione e rappresenta il paradigma attuale di marketing, comunicazione e vendita; eravamo solo agli inizi e fui visto un po' come marziano di un trend che riguardava poche persone in Italia: ai

* Fondatore e CEO di *Persona Live*.

tempi si parlava di poco più di 1,5 milioni di individui tra l'altro con profilo socio-economico notevolmente superiore rispetto alla media e quindi affini all'ambito del *luxury*, mentre ora riguarda almeno 5,5 milioni di consumatori italiani e tutte le categorie merceologiche.

Ora non si parla più di trend ma di realtà ben diffusa sia dal punto di vista di comportamenti di consumo, sia compresa, per lo meno a livello concettuale, da parte del sistema dell'offerta.

Tuttavia il sistema dell'offerta spesso considera l'*everywhere commerce* solo da un punto di vista tecnologico e operativo (con la necessaria integrazione di sistemi informativi, logistici e di processi); seppur esistono approcci strategici di cambiamento di visione e di competenze, spesso ci si occupa maggiormente di portare in casa competenze digitali, dimenticandosi degli anelli più importanti di tutta questa trasformazione, ovvero il venditore e il manager del retail.

Il venditore spesso viene considerato l'anello debole che deve adattarsi a nuovi cambiamenti imposti dall'alto seguendo pedissequamente procedure e utilizzando il/i software messi a disposizione, quando, invece, rappresenta il ruolo pivotale su cui costruire la strategia multicanale nell'ottica dell'*everywhere commerce*. E lui stesso può diventare multicanale nell'interazione con il cliente, valorizzando quindi la sua competenza e non solo l'interazione face to face.

Se su questo tema molti convergono, finora non si è sviluppato un approccio strutturato al ruolo e alla competenza del venditore, del retail manager e dei ruoli chiave operanti in ambito retail, alla luce dei mutati contesti che la multicanalità ha apportato.

In questo ambito, con la seconda edizione di questo libro, si inserisce il lavoro di Patrizia. Se nella prima edizione la metafora sportiva era l'elemento di innovazione nella neonata disciplina del *retail coach*, ora la multicanalità ne potenzia il tutto rimettendo in discussione in logica di ampliamento sia la necessità di operare con tecniche di coaching nell'ambito dello sviluppo di competenze in ambito retail sia soprattutto nel definire un ampliamento delle competenze, capacità e performance richieste a tutti i profili di vendita.

Emerge un quadro in cui i confini sono sempre più labili tra ciò che è attività di vendita, marketing e comunicazione: sembra siamo di fronte alla richiesta di nuovi superuomini e superdonne di vendita che debbano saper conoscere e applicare tutte le sfaccettature di una disciplina che per comodità ho sempre chiamato "Marketing", scritto appunto con la "M" maiuscola in quanto abbraccia tutte le fasi del processo di relazione con il cliente.

Questa nuova "super-figura" di vendita dovrà anche avere a che fare a breve con un possibile competitore o alleato a seconda della strategia che le

aziende metteranno in atto, ovvero i robot e l'intelligenza artificiale: se una visione, spesso più guidata da logiche finanziarie e di risparmio di costi, vede nell'automazione e nell'intelligenza artificiale una minaccia per l'uomo di vendita, dal mio punto di vista vedo grandi opportunità di potenziamento delle competenze del singolo venditore grazie a dati in tempo reale, a suggerimenti di *next best action* ma in un paradigma in cui l'intelligenza umana domina su quella artificiale grazie alla capacità di sviluppare intelligenza emotiva che continua a rimanere la chiave di successo specialmente nell'ambito delle vendite assistite in negozio.

La seconda edizione del libro *Retail coaching* sicuramente fornisce visioni e linee guida pragmatiche e concrete a chi all'interno delle organizzazioni si occupa di gestire il personale di vendita e di contatto nell'ambito di scenari della cosiddetta vendita assistita, in primis l'ambito del *fashion luxury* che è il mondo da cui Patrizia proviene e in cui vive nella quotidianità. Possibili aree di contaminazione tuttavia avvengono anche per contesti B2B e in generale dove all'uomo di vendita ormai sono richieste competenze di sales 4.0, indipendentemente dallo svolgere la propria attività in un punto vendita fisico.

Nella seconda edizione ho molto apprezzato l'ampliamento delle competenze richieste al retail manager e al venditore e una su tutte mi ha colpito, ovvero l'umiltà. Di fronte ai cambiamenti in atto, questa competenza è la chiave del successo, ovvero saper cogliere le opportunità del mutato contesto e di mettere in discussione i propri *mindset* nell'ottica di mettersi in gioco con nuove regole, potendole dominare e non subire.

Il mio augurio quindi è per una lettura assertiva ma con grande spirito di umiltà pronti a continuare la discussione in un ecosistema multicanale di punti di contatto.

Introduzione

La sfida che il retail coaching si propone è quella di accompagnare le organizzazioni retail nel passaggio dall'attuale era multicanale (da una parte i negozi fisici e dall'altra l'*e-commerce*) a quella dell'*everywhere commerce*, dove la differenza tra fisico e digitale non avrà più ragione di esistere e la presenza del negozio ubiquo e pervasivo sarà ritenuta normale consuetudine. I venditori dei negozi tradizionali sono dunque al centro di un cambiamento culturale che porta a ripensare il servizio al cliente in base alla competitività dei *player* digitali e alla commistione dei media.

In questo scenario in continuo mutamento, il metodo del *retail coaching* ottimizza il ruolo dello staff di vendita allineandolo ai nuovi diktat della cultura convergente.

È necessario quindi riconsiderare la figura del venditore dedicandogli le stesse attenzioni destinate al ben più coccolato e ambito prodotto. Il venditore, inteso anche come direttore di negozio o capo reparto dei punti vendita tradizionali, per quanto osannato sulla carta e descritto come risorsa basilare nei principi etici di molte autorevoli aziende, nella maggioranza dei casi è solo uno strumento controllato a vista, un mero esecutore di rigidi protocolli di logistica e di vendita. Che ricopra l'estenuante professione del vetrinista vincolata dal meccanismo delle procedure *corporate*, o che abbia maturato anni di esperienza come vicedirettore prima di essere promosso a responsabile del negozio, in entrambi i casi vale un unico credo: vendere, vendere e ancora vendere. Che piaccia o no, tutti i professionisti del retail sono chiamati a soddisfare le esigenze del cliente che, spesso, si rivela più competente dei professionisti del settore, soprattutto da quando le dinamiche *disruptive* della multicanalità hanno stravolto le regole del gioco. Come

se la caverà il nostro venditore, magari alle prime armi, a soddisfare le richieste del cliente iper-connesso e super aggiornato? Se non sarà in grado di incentivare la partecipazione del consumatore alla co-creazione del successo del brand, il negozio in cui lavora sarà destinato a perdere *appeal* e a non raggiungere gli obiettivi di vendita imposti dall'azienda. Idem per il responsabile del negozio, se non implementerà la comunicazione con le aree *corporate* del *merchandising* e delle pubbliche relazioni, rischierà di smarrire preziosi input sul prodotto, oggi fondamentali per entrare in contatto con il cliente multicanale. Infine, cosa ne sarà del direttore retail, figura chiave nell'attuazione delle strategie di vendita, se non si metterà nei panni del cliente abituato a fare *showrooming* e *webrooming* prima ancora di acquistare il suo prodotto preferito? Le sue mansioni si accavalleranno sempre di più a quelle del direttore del *marketing digitale*, per il solo fatto di essere un esperto nel campo della comunicazione digitale, creando ulteriori squilibri nel già delicato organigramma dello *staff retail*.

Una cosa è certa: **non tutti i negozi di vendita al dettaglio hanno le idee chiare su come integrare con efficacia le dinamiche multicanali all'interno della strategia commerciale.** Questo perché c'è ancora molta confusione fra l'utilizzo delle parole "digitale" e "multicanale", come anche fra i termini *e-commerce* ed *everywhere commerce*, che per semplificare viene spesso definito *commerce*.

In questa nuova edizione del libro cercherò dunque di far luce sui cambiamenti effettivi che l'avvento del digitale ha innescato nel campo del retail rendendo necessaria l'evoluzione della figura del venditore in virtù di una corretta fidelizzazione del cliente multicanale. Infatti, anche se i negozi online impazzano, il 71% dei consumatori italiani desidera ancora rapportarsi fisicamente con un venditore piuttosto che con uno dei canali digitali a sua disposizione; il 51% è disposto a pagare un prezzo più alto pur di usufruire di un *customer service* eccellente e il 49% ritiene fondamentale il servizio *in-store* per raggiungere la piena soddisfazione delle proprie necessità¹.

Ritengo quindi indispensabile che la squadra retail si ponga un primo obiettivo di miglioramento per diventare *consumer centric*: sostituire la vendita assistita con la *vendita integrata*.

L'avveniristica struttura della vendita integrata costruita *ad hoc* con il retail coaching risulta più efficace della vendita assistita perché responsabilizza il venditore ad incentivare la partecipazione del cliente alla co-creazione del successo del brand. Per metterla in pratica è necessario utilizzare un approccio umanistico nei confronti degli acquirenti, utilizzando quotidianamente un nuovo stile di comunicazione: lo stile **RETAIL**.

¹ *Global Consumer Pulse Survey* di Accenture.

La parola **RETAIL** racchiude tutte le attività necessarie a spingere l'intera struttura retail ad essere in contatto con il consumatore.

Vi propongo di leggerle qui di seguito.

1. **Responsabilizzare** i retail manager a definire gli obiettivi di vendita chiari e raggiungibili in base al potenziale dello staff del negozio, non solo basandosi su quello del prodotto; a realizzare un piano d'azione condivisibile con lo staff, inserito organicamente nel contesto multicanale; a rafforzare le competenze digitali della squadra retail.
2. **Esplorare** la qualità del *customer journey*; esprimere gratitudine nei confronti dei consumatori.
3. **Trasformare** le convinzioni limitanti dei venditori in azioni gratificanti a favore dell'esperienza del cliente e della reputazione del brand; trasmettere un modello di leadership positiva che rinforzi la *total customer experience*.
4. **Allineare** la strategia degli acquisti online con la logistica dei negozi fisici; ascoltare attivamente i feedback del mercato e dei consumatori; allenare le potenzialità della squadra retail fino a farle diventare talenti.
5. **Integrare** le iniziative del brand nella routine quotidiana del cliente; coinvolgere l'acquirente in tempo reale nei molteplici *touch point*.
6. **Lodare** le performance della squadra vincente; far luce sui gusti e sulle abitudini dei clienti.

Questo tipo di approccio mira ad utilizzare principalmente le risorse personali di ciascun componente dell'area retail, principiante o esperto che sia, per migliorare le relazioni fra clienti e brand. Senza trucchi di sorta, questo stile utilizza l'efficacia delle 24 potenzialità umane estrapolate dalle sei virtù del **coraggio**, della **saggezza**, della **giustizia**, dell'**umanità**, della **trascendenza** e della **temperanza**, riunite tutte insieme per la prima volta in questo manuale retail dedicato all'efficacia del coaching. Lo scopo principale di questa scelta stilistica è quello di integrare organicamente il potenziale del team di vendita dei negozi fisici nelle dinamiche di comunicazione multicanale per contribuire ad alimentare il sogno dell'acquirente moderno: vivere un'esperienza d'acquisto memorabile che migliorerà la sua vita in tempo reale.

Forse adesso vi starete chiedendo cosa voglia dire esattamente “*allenare le potenzialità della squadra retail fino a farle diventare talenti*”. Ottimo. Vi chiedo però di pazientare ancora qualche pagina, vedrete che la risposta arriverà dettagliatamente nei prossimi paragrafi. Se invece qualcuno di voi è rimasto incuriosito dall'attività del “*fare luce sui gusti e sulle abitudini dei clienti*”, avrà sicuramente voglia di entrare nel merito di questa attività strategica. Se così fosse, provate a pensare a cosa vorrebbe dire il contrario, ovvero ignorare i gusti e le abitudini dei clienti nel contesto multicanale.

Significherebbe non ascoltarli prima, durante e dopo le fasi della trattativa, a prescindere dal canale in cui hanno fatto l'acquisto, oppure non cogliere i feedback utili per i *buyers*, o, peggio ancora, provare a rifilargli articoli obsoleti che dovevano essere eliminati da tempo, con conseguenze disastrose per la reputazione del brand. Qualunque significato vogliate dare a questa preziosa attività, sappiate che la conoscenza approfondita dei gusti dei clienti faciliterà considerevolmente la fase post-vendita, quella, per intenderci, che riporterà il cliente nel vostro negozio, cioè la fase di *integrazione del brand nella vita del cliente stesso*.



Senza ascolto attivo non esiste integrazione, senza integrazione non esiste servizio, senza servizio non esiste fidelizzazione, senza fidelizzazione non esiste la partecipazione alla co-creazione del cliente al successo del brand.

Mi auguro vivamente di mettervi tutti d'accordo su questo concetto di base prima di continuare la lettura.

Andando avanti, noterete che la peculiarità dello stile **RETAIL** sta nel dimostrare che non esiste successo duraturo senza sviluppare *ad hoc* le sinergie fra strategia multicanale ed abitudini del consumatore, fra negozi online e offline e fra venditori e clienti. In assenza di queste alleanze strategiche fondate sul bene comune, nessun piano di marketing digitale potrà reggere il confronto con il velocissimo mercato se non verrà motivato dall'approccio autentico e trasparente di chi vende. Laddove la struttura retail utilizzerà le potenzialità umane relative alle virtù del *coraggio*, della *saggezza*, della *giustizia*, dell'*umanità*, della *temperanza* e della *trascendenza*, anche il personale del negozio sarà in grado di trasformare una buona performance di vendita in un'ottima *customer experience*. I venditori si ritroveranno ampiamente coinvolti nella crescita del brand e apprezzeranno maggiormente le tattiche aziendali per mettere il consumatore al centro del *business*. Comprendranno gli sforzi necessari alla crescita comune e, mossi dall'amore e dalla generosità verso l'azienda che ha investito su di loro, saranno di conseguenza più attenti verso il *customer journey*, verso i colleghi e persino verso il prodotto, che è realmente l'ultima cosa che si vende al pubblico. A loro volta, i clienti saranno motivati a rimanere fedeli al brand che li ha coinvolti, sentendosi parte di uno stile di vita in cui riconoscersi totalmente in perfetto *paso doble* e quindi torneranno ad acquistare là dove sono stati felici.



Il retail coaching rappresenta dunque lo strumento di miglioramento ideale per tutte le figure dell'area retail che intendono contribuire alla crescita della redditività aziendale rafforzando la partecipazione dei clienti nelle dinamiche dei diversi canali di vendita.

Per questo motivo è auspicabile integrare il metodo anche nel team dei venditori dei negozi, sia offline che online, altrimenti l'azienda rimane lontana dall'offrire un'esperienza multicanale realmente integrata.



Ma come concretizzare l'utilizzo di questo nuovo approccio in un momento di continua trasformazione, tra l'altro velocissima, del mercato di riferimento?

Cominciando a conoscere le caratteristiche del retail coaching attraverso questo libro, per esempio.

Provandolo sulle persone di fiducia sotto forma di coaching individuale in modalità *one-to-one* o di *team coaching*, come fosse un *benefit* di gruppo. Oppure per alleviare i momenti più stressanti del *management* e integrarlo come alleato nelle politiche di *retention* del personale. Il retail coaching può essere preso in considerazione anche come alleato strategico per il raggiungimento degli obiettivi condivisi, a tutti i livelli della catena retail. Possiede infatti la peculiarità di funzionare su diversi target, dal retail bancario a quello dei beni di lusso e dai centri commerciali agli *outlet*, che oggi sono un vero toccasana per i profitti. In questa nuova edizione del libro ho cercato di esaltare questa caratteristica offrendo nuovi esempi di gestione integrata fra retail fisico e digitale, a seconda della posizione che ricoprite. Se, per esempio, siete un retailer con aspirazioni da coach, o un coach stesso, vi interesserà sapere che nel primo capitolo potrete esaminare le 24 potenzialità umane applicate nell'ambito del retail coaching e come allenarle con voi stessi e con i clienti. Troverete anche le linee guida per sviluppare le *skills* da *capo coach* fondamentali per affrontare le criticità dovute all'avvento della multicanalità.

Nel secondo capitolo avrete la possibilità di approfondire l'origine e la teoria del metodo e le sei fasi del retail coaching. Ho deciso anche di allegare il contratto di coaching per sottolineare quanto, quella del coach, sia una professione a tutti gli effetti, da regolarizzare sin dall'inizio della collaborazione con il committente. Potrete inoltre leggere le storie dei *coachee*, cioè di chi ha sperimentato la metodologia con successo e cimentarvi nelle sei schede di allenamento personale delle 24 potenzialità utilizzate nel retail coaching.

Se siete un direttore retail, o volete diventarlo, il terzo capitolo sicuramente vi appassionerà e vi farà scoprire nuovi orizzonti nella vostra stupenda professione. Entreremo infatti nel merito delle nuove competenze necessarie per trasmettere al team di vendita gli strumenti adeguati per gestire la relazione con il cliente multicanale. Ricordatevi sin da subito che la funzione del direttore retail deve distinguersi da quella altrettanto fondamentale del direttore marketing in quanto, con l'integrazione delle dinamiche di comunicazione multicanale, esiste la tendenza delle piccole e medie aziende di unificare erroneamente le figure.

Spero vi faccia anche piacere leggere l'intervista a Rossana Bianchi, una delle direttrici retail più affermate sulla piazza mondiale o concentrarvi sul caso di coaching di Marina Osnaghi, una delle *corporate coach* più conosciute a livello globale.

Se invece ricoprite la posizione di responsabile del punto vendita, sarete senz'altro interessati al quarto capitolo dove potrete inoltrarvi nelle nuove dinamiche del retail fisico, oggi influenzate inevitabilmente dall'immediatezza delle offerte dei canali digitali. Troverete non solo la *job description* del direttore del negozio alle prese con le nuove dinamiche di comunicazione multicanale, ma anche le similitudini con l'ambiente agonistico che portano inevitabilmente a paragonare la figura del responsabile del punto vendita a quella dell'allenatore sportivo. Sempre in questo capitolo vi illustrerò i punti di forza della vendita integrata, utile a motivare una relazione autentica con la clientela iper-connessa e a consapevolizzare il *customer decision journey*. Vi descriverò inoltre come utilizzare concretamente le 24 potenzialità umane sul piano di vendita, affinché possiate mettere in pratica il vostro potere personale conquistato grazie al retail coaching.

In seguito, potrete scoprire come si misurano i risultati degli interventi di coaching con Lisa Edwards, co-fondatrice di Coaching with ROI, azienda specializzata nel calcolo del ritorno sull'investimento del coaching.

Il sipario calerà solo dopo l'intervento di Stefano Dominella, presidente della Maison Gattinoni e anche presidente della sezione tessile e abbigliamento di Unindustria, che in postfazione illustrerà la faccia più resiliente del retail, ovvero come sia necessario allenare la persistenza per vincere i momenti più difficili che il mercato possa offrire.

Mi auguro che gli interventi dei professionisti che ospito in queste pagine rispecchino i concetti che illustrerò strada facendo nel metodo del retail coaching e che trarrete coraggio e vitalità dalle esperienze condivise dai miei *coachee*. D'altronde io amo lavorare in gruppo e non avrei davvero potuto desiderare di meglio.

Per essere ulteriormente di supporto nella comprensione di alcune nozioni, ho pensato di stilare un glossario finale dove potrete trovare i significati delle parole più vicine al mondo del retail, del coaching, dell'ambito digitale e della multicanalità, anche se già ampiamente spiegate nel corso dell'opera. Il glossario riguardante il coaching è liberamente ispirato a quello realizzato insieme alla scuola italiana di *Life & Corporate Coaching* dove mi sono diplomata, mentre le voci riguardanti gli ambiti del digitale e della multicanalità derivano dal mio libro *E-commerce sensoriale. Come vendere col sesto senso digitale*, scritto a quattro mani con Giovanni Pola, AD di PROcommerce (Saolini, Pola, 2014).

Ammetto di avere un paio di sfide personali: creare soddisfazione reci-

proca con i miei clienti e ricercare l'eccellenza in tutti i campi della mia vita.

Di conseguenza, sono assolutamente convinta che mai come ora, le aziende proprietarie di strutture aperte al pubblico, dedicate alla vendita diretta, siano obbligate a trasformare la propria strategia di vendita a favore del cliente multicanale per mantenere uno *standard* di professionalità adeguato all'evoluzione del mercato. Anche con alle spalle un momento di difficoltà e con davanti un adeguamento strutturale per dare spazio alle nuove tecnologie, il personale retail è chiamato a raggiungere un obiettivo condiviso: il budget.

Senza avere a disposizione da parte dell'azienda gli strumenti adeguati per raggiungerlo, è possibile che sfumi qualsiasi piano d'azione o che vadano regolarmente revisionati gli intenti, con enormi perdite di tempo. In questo frangente il *coach* specializzato nell'ambito del retail può rappresentare il professionista ideale a mantenere focalizzati i componenti del gruppo sull'obiettivo finale, sviluppando la perseveranza, l'autocontrollo e l'umiltà necessarie a superare i momenti più difficili. Certo, è anche una questione di cultura aziendale, non tutti i retailer hanno la lungimiranza di investire sulle nuove tecnologie e sulla formazione del personale di vendita per accompagnarlo organicamente verso il nuovo contesto del *digital retail*.

Scommetto che, solo quando la necessità di allinearsi completamente con il cliente multicanale sarà impellente e saranno tutti più orientati a puntare sulle potenzialità della forza vendita, i capi poco lungimiranti saranno sostituiti da *leader* innovativi. Questi nuovi dirigenti saranno capaci di pensare veramente che l'investimento sull'essere umano è necessario più di quello pianificato per valorizzare il prodotto, soprattutto nello scenario dell'*everywhere commerce*. A quel punto, il negozio sarà a tutti gli effetti onnipresente e non ci saranno più distinzioni fra online e offline.

Allora, il retail coaching sarà lì ad aspettarli, in un'epifania di audacia e apertura mentale. Così, il cliente competente sarà adeguatamente ascoltato e verrà definitivamente attratto dalla forza della squadra vincente, come fosse un tifoso fedele al suo club preferito.

Se è vero che il cliente è sacro, allora il team di vendita è... divino!

Ringraziamenti

Fra tutte le persone che mi sono state vicine durante la realizzazione di questa nuova edizione del libro, ce ne sono cinque senza l'aiuto delle quali quest'opera non avrebbe potuto essere realizzata.

La prima è *Ilaria Angeli*, che ha accolto con entusiasmo la richiesta di rinnovamento dell'opera. Sono immensamente grata per aver avuto la pos-

sibilità di condividere con i lettori le nuove dinamiche del retail e del coaching all'interno dello sfidante contesto multicanale. Grazie per la fiducia che mi hai accordato.

La seconda è *Andrea Boaretto*, grande esperto di multicanalità e delle dinamiche legate all'evoluzione del digitale, da sempre in prima linea nell'evidenziare le differenze fra digitale e multicanale. Grazie per aver accettato di scrivere la prefazione!

La terza è *Alessandra Marangoni*, che ha collaborato al mio fianco per la correzione delle bozze. Ho avuto l'umiltà di chiederle supporto e so di aver fatto la cosa giusta: quattro occhi sono meglio che due! Grazie per la tua preziosa alleanza.

La quarta è *Simone Cattaneo*, il mio grafico personale che conosce tutte le evoluzioni della mia carriera da *coach*. È lui che asseconda tutte le mie visioni da retailer e che dà vita alle schede di allenamento personalizzate per i miei *coachee*. Grazie per l'attenzione che mi hai dedicato... come sempre!

La quinta è *Stefano Dominella* che tanti anni fa mi ha dato la possibilità di esprimermi e di permettere alla ragazzina che ero di evolvere nell'autonomia più totale... forse eri già *coach* ma non lo sapevamo!

Un ringraziamento particolare va ai professori Martin E.P. Seligman e Christopher Peterson per avermi ispirato ed accompagnato verso la scoperta dell'inestimabile valore del potenziale umano attraverso la loro ineguagliabile opera letteraria.

Nei primi due capitoli di questo libro i veri protagonisti, seppur anonimi, sono stati i miei *coachee* che ringrazio tutti, da Antonella, a Mara, a Valentina, fino ad arrivare a Paolo. Grazie ragazzi per avermi seguito fin su queste pagine.

Anche nel terzo capitolo ho avuto la possibilità di riportare alcune testimonianze da parte di altri miei *coachee*, ed esattamente: Andrea, Marinella, Giovanna, Luca, Antonia, Jenny e Cristina, tutti eccezionali, seppur a volte un po' complicati... sennò a che sarei servita?

Un ringraziamento speciale a Rossana Bianchi che si conferma essere estremamente professionale e persona di grande umanità. Viva le donne manager!

E un altro grazie fortissimo va a Marina Osnaghi: come *coach* sei eccezionale, come amica insostituibile.

Poi non può mancare un pensiero di ringraziamento per i partecipanti del quarto capitolo, Alex Finelli come esempio di *coach* eccellente nella vita e sul campo da basket e David Goldsmith che dagli antipodi del globo mi ha dato tanti inestimabili spunti.

A Elena Quattrone, per la rara spontaneità che la contraddistingue.

A Fabrizio Cipriani che conosco da molti anni e che stimo da sempre.

A Lisa Edwards per la massima cura nei dettagli e per la pazienza di pensarmi anche durante i *weekend*, ti sarò sempre grata.

A Oscar Damiani per la sua elegantissima disponibilità e per avermi presentato Ariedo Braida.

A Giovanni Pola per la capacità di divertirsi anche quando si parla di numeri.

A Stefano Vitta per le informazioni condivise sui panel dei consumatori multicanali.

Alle aziende che mi hanno concesso di confrontarmi come *retail coach* sul mercato, ma che per motivi di privacy non posso citare direttamente.

A Connie Darrow, per aver capito sin da subito che avrei fatto la differenza nella gestione dei negozi.

Ad Alessandra Marsicola che insieme a Connie Darrow e Rossana Bianchi è stata una delle mie guide professionali “speciali”.

Al Gruppo Prada per avermi accordato la fiducia di prestare servizio all'interno dell'area negozi dal 1997 al 2003.

A Sydney Toledano, uno dei più geniali presidenti che il retail moderno abbia mai avuto. Grazie per avermi trasmesso il valore della comunicazione autentica ed efficace.

A Bobette Reeder come preziosissima *mentor coach* che mi ha supportato fra un paragrafo e l'altro.

A Luca Stanchieri, mio maestro di *life coaching* e fondatore della scuola italiana di *Life & Corporate Coaching*.

A Enrico Illuminati per il supporto sulle nozioni di intelligenza sportiva.

A Lorenzo Paoli per la traduzione dell'intero volume in inglese.

A Valentina Gianoli per la traduzione del paragrafo di Lisa Edwards.

A tutto lo staff di FrancoAngeli Edizioni che ha dedicato tempo ed energie per impaginare il libro e renderlo impeccabile.

A Stefano Spigariol, responsabile dell'ufficio stampa di FrancoAngeli Edizioni, per aver compreso e comunicato egregiamente il messaggio del retail coaching sin dalla prima stesura del libro.

Per ultimi, ma non certo meno importanti, desidero davvero ricordare con affetto e riconoscenza i miei familiari.

Un pensiero speciale a mio marito Fabrizio, che ringrazio per la pazienza “industriale” di cui ho scoperto essere dotato e a mio figlio Federico che, tutto sommato, mi è sembrato più soddisfatto di vedermi dedita alla scrittura piuttosto che impegnata a carpire il suo punto di vista da *millennial*, grazie per avermi trasmesso la tua vitalità.

A mio fratello Paolo, che pur non lavorando nel campo del retail, è diventato un ottimo esempio di capo con le *skill* da *coach*... vedi a che servono le sorelle scrittrici!