

# strategie

di Monica Lugli



## RETAILER VINCENTI

**Gestire la rete vendita come se fosse una squadra sportiva: è il *retail coaching*, un sistema che attribuisce al venditore la stessa importanza del prodotto**

**C**apita spesso di entrare in un negozio, dalla boutique multimarca al punto vendita di una grande catena, e rendersi conto che i venditori, improvvisati e inadeguati, non sono in grado di valorizzare i prodotti in vendita: pur avendo individuato articoli interessanti, usciamo senza comprare nulla, pensando anzi che da quel momento in avanti ci rivolgeremo ad altri luoghi per il nostro shopping. La centralità del prodotto oggi non è più così essenziale rispetto a tutto un insieme di emozioni, azioni, ambientazioni che stimolano i sensi dei consumatori: altrettanto importante diventa il ruolo di chi illustra il prodotto, la sua conoscenza dello stesso, l'ambiente che circonda il potenziale acquirente. Viviamo in un'epoca in cui non abbiamo più bisogno di nulla: tutte le esigenze sono soddisfatte, quindi quando facciamo shopping cerchiamo di solleticare il lato emozionale che c'è in noi. Andiamo alla ricerca di luoghi che ci procurino emozioni, di ambienti che ci permettano di vivere esperienze positive, di persone che ci coinvolgano emotivamente nella scelta e nell'acquisto. Il ruolo del venditore assume così la stessa importanza di quello che prima era appannaggio del prodotto. La formazione di questa figura professionale appare quindi strategica per lo sviluppo del

brand o dell'attività retail: un venditore impreparato non sarà in grado di trasmettere i valori del brand, nè di fidelizzare la clientela. Diventa quindi essenziale per le organizzazioni retail compiere una sorta di rivoluzione, accordando all'individuo le stesse attenzioni che fino a quel momento si erano profuse sul prodotto. Ma come si forma un bravo venditore?

Patrizia Saolini, esperta di fashion retail, spiega che il manager, o venditore, nella maggior parte dei casi è un puro esecutore dei protocolli di gestione e di vendita: l'imperativo a cui deve sottostare è comunque quello di vendere, vendere il più possibile. Ma oggi, in un mondo globalizzato in cui il cliente è informatissimo quindi sempre più esigente, è impensabile raggiungere tutti gli obiettivi di vendita senza che gli attori della vendita siano in possesso di un'adeguata formazione, che integri la loro buona volontà e la loro conoscenza del mercato. Per Saolini la risposta è nel **Retail Coaching**, un'innovativa tecnica di vendita - ma soprattutto un metodo di sviluppo personale pensato per tutti coloro che operano nelle aree retail - che illustra nel suo nuovo libro *Retail Coaching - La gestione operativa della rete vendita secondo le regole dello sport* (FrancoAngeli editore), e che prevede la valorizzazione del



In apertura, architettura e allestimenti scenografici nel flagship *Etam* di Rue de Rennes a Parigi. In questa pagina, un manichino crea la giusta atmosfera nel flagship *Victoria's Secret* di New York (qui sopra). La campagna pubblicitaria di *Undercolors of Benetton* mare 2011 (in alto a destra) e il punto vendita *Benetton* di Bari (qui a fianco).

direttore di negozio e del venditore come se facessero parte di un team sportivo. Termini come *strategia, tattica, motivazione, spirito di squadra*, mutuati dall'ambito sportivo, vengono trasposti in ambito manageriale e commerciale con l'obiettivo di creare una struttura di vendita integrata che sproni il venditore a lavorare in coppia con il cliente integrando il brand nella vita del cliente, fidelizzare la clientela e aumentando di conseguenza la redditività dei negozi.

**Lo stile R.E.T.A.I.L.**

Per realizzarla è essenziale utilizzare un approccio umanistico nei confronti di dirigenti, venditori o clienti tramite un nuovo stile di approccio alla vendita, lo stile R.E.T.A.I.L., acronimo delle azioni necessarie a spingere la struttura di vendita a dare il meglio di sé:

- Responsabilizzare i retail manager a raggiungere gli obiettivi aziendali, a rafforzare il gioco di squadra e a realizzare un piano d'azione comune efficace e vincente
- Esplorare le reali esigenze dei consumatori, esternando l'impegno nel soddisfarle ed esprimendo la propria riconoscenza nei loro confronti
- Trasformare i punti deboli dei venditori in talento, trasmettendo

un modello di leadership positiva

- Allineare gli obiettivi dell'azienda con quelli dei negozi, allenando le potenzialità della squadra
- Interagire con i clienti esaltandone il potenziale; integrare le offerte del brand nella quotidianità del cliente
- Lodare le performance della squadra vincente; far luce sui gusti e le abitudini dei clienti

Questo approccio fa leva esclusivamente sulle risorse personali di ciascun componente dello staff, si tratti di venditore o dirigente, per migliorare le relazioni fra colleghi, clienti e brand, utilizzando le quattro virtù umane più trascurate nel retail: coraggio (di affrontare le difficoltà con responsabilità), saggezza (per scegliere con ragione ed esperienza), giustizia (di riconoscere a ciascuno ciò che gli è dovuto), umanità (l'insieme di qualità che permette al singolo di agire per il bene comune). Queste caratteristiche permettono agli operatori retail di migliorare l'approccio con il consumatore, chiedendogli il maggior numero possibile di informazioni e ascoltandoli attentamente, restando concentrati sulle sue esigenze per proporgli in maniera innovativa i prodotti o il mix di prodotti più consoni ai

# strategie

Un venditore preparato è in grado di capire le reali esigenze dei clienti e di presentare il brand inserendolo a poco a poco nel loro quotidiano.

In questa pagina dall'alto. Una veduta dello store *UpimPop* a Varese e un angolo di *OVS Industry* a Shanghai, con il corner *Baby Angel*.



suoi gusti e alle sue necessità. Dall'alto della sua esperienza - è stata *executive* di alcune fra le aziende di moda più importanti a livello internazionale - Patrizia Saolini fa notare che, a parte alcune rare eccezioni, la maggior parte delle catene retail manca totalmente di conoscenza dei metodi di allenamento delle capacità umane; da qui venditori poco o punto gentili, impreparati, non educati, che mostrano poco interesse per la cultura, la storia della moda e le lingue straniere. I clienti devono quindi scegliere se saltare la fase assistita per barcamenarsi in un acquisto fai-da-te (azione che distrugge l'esperienza emozionale di cui si parlava prima) o uscire dal negozio e dirigersi verso un altro punto vendita, sperando di essere accolti in maniera più professionale. Basterebbe coinvolgere nel retail coaching il direttore retail e il direttore del negozio per recuperare la situazione, visto che poi sarebbero loro ad assumere l'atteggiamento da capo-coach con il personale addetto alle vendite. Questo dovrebbe poi allenare costantemente le potenzialità personali, in modo da mettere in grado i venditori di entrare nella psicologia dei consumatori tramite le giuste domande e un ascolto attivo.

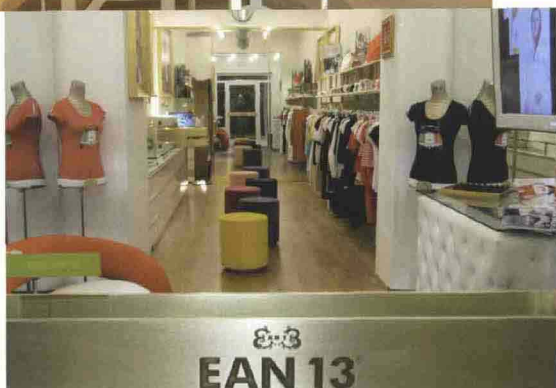
## Il capo-coach, l'anima della squadra

Un vero capo-coach trasforma i problemi in traguardi raggiungibili, e agisce sempre nel bene della squadra: non crea conflitti tra i collaboratori e non esprime giudizi aggressivi nei loro confronti, tende invece ad allenare costantemente i loro lati positivi e i risultati raggiunti, in una parola a far uscire il meglio di ogni suo collaboratore. Se un "capo" qualunque farà notare al sottoposto solo il lato negativo del suo operato, il capo-coach gli si rivolgerà dando risalto innanzitutto ai risultati raggiunti dall'addetto, e spiegandogli poi quali

passi compiere per migliorare ulteriormente. Per dare risultati, una squadra (sia essa sportiva o di vendita) deve conoscere e saper rispettare le regole, e condividere progressi e responsabilità con tutti i componenti del gruppo di lavoro. Il capo-coach deve saper riconoscere ed esaltare le potenzialità e l'autonomia dei singoli, ma al tempo stesso deve gestire le criticità del momento ed elaborare le strategie da mettere in atto nel futuro.

## Negozianti e retailer

Quando si parla di retailer, si parla di un'azienda ben strutturata, in cui la suddivisione dei ruoli dovrebbe prevedere quattro aree di competenza del direttore retail, anche se Patrizia Saolini nota che spesso questo aspetto è sottovalutato dai presidenti delle aziende: *Direttore retail*, *Responsabile acquisti*, *Responsabile vetrine*, *Responsabile logistica* e *Responsabile del personale negozi* hanno ognuno compiti e responsabilità diverse, che si interfacciano con una struttura amministrativa, sistemi informativi e un costante scambio con le risorse umane di gruppo. Sebbene questo sia l'assetto necessario perché esista una catena retail, bisogna dire che molti aspetti del Retail Coaching possono essere applicati anche a canali come il franchising o i negozi indipendenti. L'autrice individua la differenza fondamentale fra negoziante e retailer nella diversa visione che il retailer ha della propria attività: quest'ultimo opera con obiettivi a lungo termine, progetti sul lungo periodo ed è naturalmente portato ad investire nell'espansione della sua attività. Come il retailer, anche il negoziante ha come obiettivo quello di vendere, ma non sempre, per cultura o per possibilità economiche, può reinvestire il guadagno in innovazione ed espansione. I negozi possono senz'altro assumere una forma organizzata: il passaggio



In questa pagina dall'alto. Due esempi di punti vendita di noti retailer francesi e italiani. La boutique *Comptoir de Cottonniers* a Parigi, e l'interno del punto vendita monomarca *Ean 13* a Modena.

# strategie

da negoziante a retailer presume, in un mercato globalizzato, un investimento in professionalità, cioè è essenziale affiancarsi a chi di retail se ne intende, senza risparmiare sul personale. Elaborando una strategia di lavoro per obiettivi (ambiziosa ma realistica), una catena retail, anche se piccola, può crescere fino a raddoppiare il volume d'affari nei primi 5 anni. A fare la differenza sarà il direttore retail, che si incarica dell'espansione del canale retail, incarico che può svolgere indipendentemente dalla grandezza del business e dalla sua collocazione geografica: il vero retail manager, che ha approfondito le sue competenze e ha allenato le sue potenzialità fino a farle diventare talenti, può operare con successo in Italia, o negli USA, o dall'altra parte del mondo e, anche senza parlare la lingua locale, potrà gestire movimentazione merci, capitale e collaboratori.

## Il Retail Coaching in 6 mosse

Le regole del gioco per l'evoluzione delle relazioni fra coach, coachee (il cliente del coach), committente (chi chiede l'intervento di retail coaching) e sponsor (chi sovvenziona il percorso di retail coaching)

### 1 • Fase della Responsabilità

Il committente sente il bisogno di migliorare o cambiare una situazione aziendale, sceglie il Retail Coaching come metodo di sviluppo personale o collettivo e cerca le autorizzazioni e i fondi. Il retail coach analizza il metodo di lavoro dei coachee utilizzando domande aperte per stimolare nuove idee e ipotesi di miglioramento.

### 2 • Fase dell'Esplorazione

Il coachee inizia a prendere coscienza della direzione da prendere, ha voglia di esplorare nuove strade, ma è timoroso. In questa fase è necessario comprendere che ogni nuovo ciclo di crescita e cambiamento è faticoso. In caso di team coaching è importante che venga lasciata piena autonomia nella fase esplorativa per incentivare il gioco di squadra. Il coachee fissa l'obiettivo più ambizioso ed elabora la strategia per raggiungerlo, mentre il retail coach, mediante domande mirate, verifica se il contesto ideale in cui il coachee vorrebbe muoversi è adeguato ai suoi desideri.

### 3 • Fase della Trasformazione

Si superano le debolezze personali trasformandole in momento di crescita. Il coachee inizia a valutare cosa vorrebbe cambiare e a studiare il modo per farlo.

Progetta un piano d'azione e compila un'agenda con le azioni a breve, medio e lungo termine. Il retail coach supporta le idee del coachee e crea spazio per le azioni future. Senza esprimere giudizi, riceve e restituisce il feedback sulle modalità intraprese dal coachee in modo che il metodo di lavoro resti coerente con le esigenze aziendali. Se nel progetto sono coinvolte più aree aziendali, questo è il momento per integrare le metodologie.

### 4 • Fase dell'Allineamento

È il momento in cui il coachee inizia a mettere in pratica il piano d'azione, in condivisione con le persone coinvolte nel progetto: effettua inoltre un'autovalutazione della performance e uno studio di fattibilità del suo progetto. Deve allenare la sua apertura mentale per poter portare a termine agevolmente eventuali adeguamenti di rotta, ma se il piano è realizzabile nei tempi prefissati e allineato con le richieste aziendali si può senz'altro procedere. Il retail coach monitora l'allineamento fra le aspettative dell'azienda e la metodologia messa a punto dal coachee.

### 5 • Fase dell'Interazione

Il coachee sceglie i collaboratori logistici e strategici che lo aiuteranno a raggiungere il traguardo: l'interazione

richiede imparzialità nella suddivisione del lavoro e organizzazione per la creazione delle sinergie di gruppo. È il momento per fissare le regole del gioco e ridurre il rischio che sorgano imprevisti: in questo caso, il coachee deve mantenere un comportamento imparziale verso gli eventi e agire con prontezza per superarli. Il retail coach deve incoraggiare il coachee a dare il meglio e supportarlo nella scelta degli strumenti idonei al raggiungimento dell'obiettivo finale (libri, corsi, ecc.). Nel caso il coachee presagisse il raggiungimento solo parziale dell'obiettivo o il fallimento, dovrebbe rivedere gli obiettivi e allinearli di nuovo con il contesto.

### 6 • Fase della Luminosità o della Lode

L'ultima fase, in cui si raggiunge l'ambito obiettivo e si lodano i momenti più importanti del percorso. Un momento di celebrazione in cui il coachee prende coscienza del fatto che il suo cammino è diventato più luminoso e si gode il merito dei risultati raggiunti, insieme all'eventuale gruppo di lavoro. Anche in caso di raggiungimento solo parziale degli obiettivi o di fallimento, è importante celebrare l'intero processo che ha visto protagonisti il coachee e la squadra in un percorso di sviluppo: ricordare i momenti più salienti e parlare della prossima sfida può creare una forte aggregazione.



Qui sopra, Patrizia Saolini, coach professionista e consulente di Retail Coaching per molte aziende, autrice del libro (a sin.) edito da FrancoAngeli e presentato recentemente a Milano.