
CASE STUDY

RETAIL

Accrescere i risultati di vendita
dei negozi di abbigliamento tecnico sportivo

INDICE

CONTESTO	3
OBIETTIVI.....	4
FASI DEL PROGETTO	5
RISULTATI QUALITATIVI.....	7
RISULTATI QUANTITATIVI	8

CONTESTO

L'azienda cliente è leader mondiale nella produzione e commercializzazione di abbigliamento tecnico sportivo e ha come macro obiettivo quello di accrescere l'efficacia di vendita nei negozi monomarca: 10 di proprietà in Italia, 5 negli Stati Uniti, 4 in Germania, 1 in Inghilterra e Francia.

In questo periodo è in atto una rivisitazione del layout dei punti vendita, in coincidenza con un piano di espansione che vede l'apertura di nuovi store all'estero.

L'azienda, oltre alla rete di negozi di proprietà, vende direttamente on line e, indirettamente, attraverso distributori e negozi multimarca.

Il personale, nei due anni precedenti, ha partecipato ad un programma di formazione sulle tecniche di vendita ed è costantemente impegnato in un aggiornamento tecnico sui prodotti.

Da una breve verifica sul campo, emerge che non vi sono comportamenti omogenei di relazione con il cliente.

Gli store manager hanno ricevuto una formazione manageriale standard ma non mostrano comportamenti strutturati di people management: il loro ruolo è prevalentemente orientato all'organizzazione del layout, del magazzino, e alla gestione di richieste particolari della clientela. Un tema fondamentale è come far sì che gli store manager siano di supporto al cambiamento organizzativo.

OBIETTIVI

La compresenza di più canali di vendita, in un sistema non ancora strutturato in omnichannel, rende necessaria una differenziazione distintiva dell'attività dei negozi grazie ai servizi offerti e all'esperienza di acquisto. Il Sales Assistant deve trasformarsi in **customer coach**, ossia guida dell'esperienza d'acquisto del cliente, e **brand ambassador**, cioè comunicatore primario dei valori aziendali.

Nell'ottica di espansione dell'azienda, attraverso l'apertura di nuovi negozi, diviene fondamentale l'identificazione di comportamenti comuni in modo da governare il raggiungimento degli obiettivi strategici e rendere l'esperienza del cliente omogenea nel mondo.

Date queste premesse, il progetto mira ad accrescere l'efficacia di vendita nei negozi di proprietà, la brand awareness e la fidelizzazione dei clienti.

Obiettivi strategici quantitativi:

- Accrescere l'efficacia di chiusura positiva delle vendite (RATIO);
- Accrescere il valore medio dello scontrino (AVERAGE);
- Accrescere il numero di «pezzi per scontrino» (UPT).

Obiettivi strategici qualitativi:

- Aumentare la congruenza dei comportamenti nei negozi nel rispetto dei valori del brand;
- Aumentare l'informazione sui servizi al cliente;
- Aumentare la fidelizzazione del cliente (raccolta dati cliente, partecipazione ai social, ecc.).

FASI DEL PROGETTO

Mystery Client

Lo scopo è d'identificare le *best practice* in linea con gli obiettivi strategici ed eventuali carenze diffuse da correggere in modo sistematico, sempre in funzione degli obiettivi strategici.

Gli aspetti comportamentali che presentavano le maggiori criticità sistematiche erano:

- Carezza nella chiara identificazione dei bisogni dei clienti. Probabilmente a causa della conoscenza tecnica, per i sale assistant era facile arrivare a conclusioni affrettate (e talvolta fuorvianti) a partire da poche informazioni raccolte dal cliente, con la conseguenza di incontrare un'elevata quantità di obiezioni e la necessità di presentare diversi capi di abbigliamento con grande dispersione di tempo.
- Gestione inefficace del costo. Venivano quasi sempre presentati capi di fascia medio bassa, per passare immediatamente ad alternative più economiche, prima ancora che il cliente esprimesse resistenze.
- Proposte di cross selling non sistematiche e solo se stimolate dal cliente.
- Chiusura debole e scarsa attività informativa volta a fidelizzare il cliente.

Identificazione dello standard di vendita proprietario

L'attività è realizzata con personale esperto, a partire dai risultati del mystery client, integrando la metodologia di vendita consulenziale LAM con l'esperienza specifica del settore in cui opera l'azienda.

Il protocollo di vendita definito prevede una serie di obiettivi per ogni fase di vendita:

- accoglienza del cliente con codice condiviso di accoglienza e focus sulla relazione con il cliente al fine di facilitare le fasi successive
- raccolta informazioni per la consulenza tecnica con le 5 informazioni chiave che non possono non essere raccolte, prima di procedere con qualsiasi proposta
- scelta del capo con la presentazione dei suoi benefici e gestione del costo
- gestione del cross selling in modo attivo
- gestione di eventuali obiezioni e chiusura positiva della vendita.

Realizzazione di un programma pilota

Lo scopo è di testare lo standard di vendita.

Il programma si articola in due azioni:

- Trasferimento della conoscenza dello standard di vendita ad un gruppo circoscritto di 9 persone;
- Training delle competenze, supportando ogni partecipante nell'acquisizione dello standard.

Verifica dei risultati quali-quantitativi

- Mystery client, realizzato da società terza attraverso un questionario di rilevazione costruito sulla base dello standard di vendita da verificare. Questa attività ci ha consentito di verificare in quale misura i contenuti trasmessi e allenati erano diventati parte integrante del comportamento quotidiano in negozio.
- Raccolta feedback (diretti e indiretti)
- Verifica a campione dell'efficacia di chiusura (attraverso rilevazioni condotte da personale opportunamente formato). Questa rilevazione quantitativa è stata necessariamente condotta attraverso osservazione diretta in quanto occorreva basare il successo di vendita sul numero totale di clienti incontrati, non registrato da sistema.
- Verifica del valore dello scontrino medio (da sistema).

Realizzazione di un programma di e-learning

Diffusione di manuali e video in lingua inglese con traduzioni specifiche per ogni Paese.

La piattaforma presenta il processo di vendita in:

- micro lezioni di circa 1 minuto
- video dimostrativi di ogni fase
- testi di accompagnamento/approfondimento
- questionari.

Diffusione dello standard

Diffusione a tutti i negozi utilizzando, per il trasferimento delle conoscenze, un mix di aula e programma e-learning, seguito da sessioni di training.

Formazione manageriale

Finalizzata a supportare gli store manager come figure chiave nel raggiungimento degli obiettivi strategici:

- scomposizione dell'attività manageriale in un calendario di attività, ognuna delle quali focalizzata su un obiettivo strategico. Ogni obiettivo è descritto in ciò che dev'essere fatto, come dev'essere fatto, come verificare i risultati ed eventualmente come intervenire;
- Condivisione del metodo con gli store manager;
- Supervisione delle diverse fasi di realizzazione del calendario.

RISULTATI QUALITATIVI

Al termine delle attività formative, abbiamo raccolto feedback qualitativi spontanei, come ad esempio: “Desidero ringraziare l’azienda per averci offerto questa formazione così unica che ha saputo portare il training ad un estremo livello di dettaglio e di chiarezza. E’ stato il miglior training di vendita a cui abbia mai partecipato” (Lee); o riferiti a risultati conseguiti: “Questa settimana stiamo superando tutti gli obiettivi giornalieri. Il training di vendita sta già dando grossi frutti!” (Grant). Questi apprezzamenti, soprattutto perché spontanei e indiretti, sono certamente molto importanti anche per comprendere quanto le persone siano motivate ad applicare con continuità il metodo appreso.

I risultati comportamentali ottenuti da ogni fase dell’intervento sono stati costantemente monitorati sia attraverso le nostre osservazioni nelle fasi di training che attraverso la realizzazione di mystery client da parte di una società terza.

Dalla prima compilazione delle check list era emerso che alcuni comportamenti poco presenti o totalmente assenti prima del training, erano stati acquisiti dalle persone in maniera consistente:

- ampliamento della fase di conoscenza del cliente 73%,
- gestione strategica del prezzo 69%,
- efficacia nella presentazione del prodotto 84%

Tali rilevazioni *in itinere* sono fondamentali per permettere l’ideazione di interventi correttivi immediati. Ad esempio, dalla stessa rilevazione, è emerso che l’attività di cross selling non era stata sviluppata in modo strutturato, che alcune specifiche domande della fase di analisi non venivano fatte in modo sistematico e che la fase di post vendita/fidelizzazione del cliente era spesso trascurata.

Queste informazioni ci hanno portato a ridefinire la tecnica del cross selling in modo che fosse più sostenibile, ad attivare degli strumenti per rinforzare i comportamenti e a definire il percorso manageriale che avrebbe potuto sostenere il percorso fino a completo raggiungimento dei risultati.

RISULTATI QUANTITATIVI

In un percorso centrato sulle competenze commerciali non può mancare una valutazione di tipo quantitativo in quanto l'acquisizione dei nuovi comportamenti, oltre a rispondere alla necessità di allineamento con i valori fondanti del brand, deve anche portare a dei risultati convincenti in termine di vendite.

Nella tabella mostriamo la rilevazione effettuata durante la fase 'pilota'. Come si può vedere, non si tratta soltanto di aver stimato una crescita dei parametri commerciali, ma che tale misura è valutata in riferimento ad un gruppo di controllo.

	Gruppo pilota	Gruppo di controllo
Efficacia di chiusura	83,9%	65,0%
Average	€ 246	€ 160

Il gruppo di controllo è costituito dalle persone ancora non coinvolte nel processo formativo, e che agiscono nelle stesse identiche condizioni di mercato; in questo modo il confronto permette di verificare l'efficacia del metodo isolando fattori quali: stagionalità, aspetti produttivi, cambiamenti delle condizioni di mercato.

Come si vede, l'efficacia di chiusura è passata dal 65% all'83,9%, mentre lo scontrino medio da 160 € a 246 €.

Via Boscone 110 - 47521 Cesena (FC)
tel. +39 0547.631068

info@lamconsulting.it - www.lamconsulting.it

