LAM CONSULTING

Certified B Corporation

RETAIL

ACCRESCERE I RISULTATI DI VENDITA DEI NEGOZI DI ABBIGLIAMENTO SPORTIVO

INDICE

3 CONTESTO

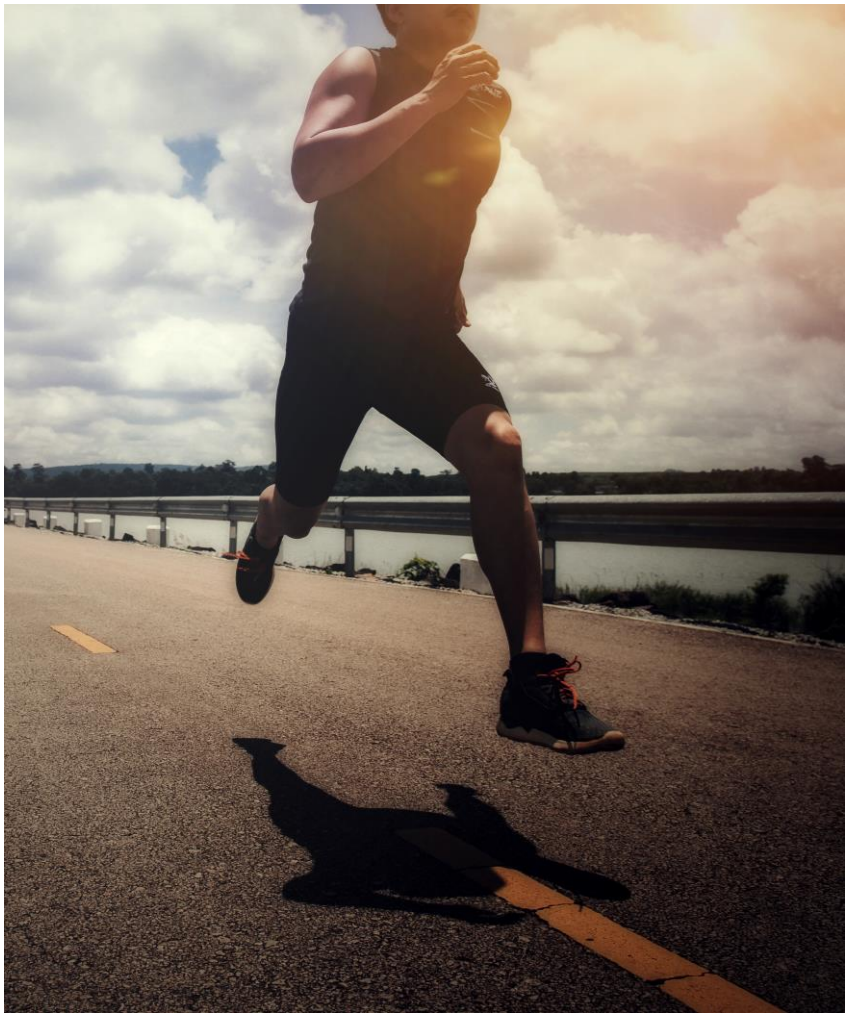
5 OBIETTIVI

6 ANALISI PRELIMINARE

9 PROGETTO PILOTA

13 RISULTATI QUALI-QUANTITATIVI

18 ESTENSIONE



1 CONTESTO

Carlo è l’amministratore delegato di un’azienda leader mondiale nella produzione e commercializzazione di abbigliamento tecnico sportivo.

Oltre ad avere una rete di negozi di proprietà in Italia e all’estero, l’azienda vende direttamente on line e, indirettamente, tramite distributori e negozi multimarca.

A seguito della recente acquisizione da parte di un gruppo internazionale, Carlo, insieme ai suoi azionisti, ha deciso di puntare strategicamente sui negozi di proprietà. A tal fine ha messo in campo alcuni investimenti mirati.

Parallelamente è stato ridisegnato il layout dei punti vendita, in fase di rollout durante il nostro coinvolgimento. Questa riprogettazione prevede la trasformazione progressiva di tutti gli store di proprietà: 10 in Italia, 5 negli Stati Uniti, 4 in Germania, 1 in Inghilterra e in Francia. Nel contempo si sta attuando un piano di espansione che vede l’apertura di nuovi store all’estero.

2 CONTESTO

Oltre agli investimenti strutturali, Carlo e il suo management **hanno sempre curato la formazione delle persone**.

Nei due anni precedenti il nostro intervento, il personale ha partecipato ad un costante programma di formazione sulle tecniche di vendita, reso indispensabile dai **frequenti aggiornamenti tecnici dei prodotti**.

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.

Eppure **Carlo si rende conto che l'investimento nella formazione non ha prodotto i cambiamenti attesi.** I numeri non sembrano ancora dare ragione alla particolare attenzione riservata alla propria rete. Una serie di Mystery Client realizzati a campione confermano a Carlo che le sfide sono ancora molte.

3 OBIETTIVI

Carlo ritiene che, per rendere i negozi di proprietà il canale favorito dalla clientela, rispetto agli account on-line e ai multimarca, sia necessario **rendere omogenei e distintivi i servizi offerti e l'esperienza di acquisto in tutta la Rete**. Inoltre, è fondamentale superare l'antitesi tra negozio fisico e on line favorendo la loro integrazione e il rafforzamento reciproco, in un ottica di omnichannel.

Il Sales Assistant deve perciò trasformarsi in un **customer coach.** Da un lato, deve essere in grado di guidare l'esperienza d'acquisto del cliente; dall'altro deve fungere da **brand ambassador,** diventando così il comunicatore primario dei valori aziendali.

Benché Carlo e il suo team non abbiano ancora una fotografia nitida della situazione attuale, hanno tuttavia ben chiari gli obiettivi che intendono raggiungere: accrescere l'efficacia di vendita nei negozi di proprietà, la brand awareness e la fidelizzazione dei clienti.

Durante il nostro primo incontro, ripartiamo ulteriormente gli obiettivi strategici in due gruppi: quantitativi e qualitativi.

OBIETTIVI STRATEGICI QUANTITATIVI:

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

OBIETTIVI STRATEGICI QUALITATIVI:

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

Sulla base di questi obiettivi abbiamo disegnato il nostro progetto di consulenza, basato sul **principio della ricerca-intervento**.

6 ANALISI PRELIMINARE

Lo scopo di questa prima analisi è quello di identificare, in linea con gli obiettivi strategici, le *best practice,* e i fattori causali all'origine del gap tra risultati attesi e risultati conseguiti, per poter intervenire in maniera efficiente.

Il presupposto dell'intervento è il seguente: si parte dalle persone, valorizzandone esperienze e competenze, per poi gettare le basi di un'alleanza ed un impegno condiviso verso obiettivi comuni. Questo approccio risulta più efficace rispetto ad un intervento che, al contrario, si basa sull'imposizione arbitraria, da parte della direzione o peggio ancora dall'esterno, di teorie e modelli che non tengono in conto delle specificità della rete che, al contrario, si basa sull'imposizione arbitraria, da parte della direzione o peggio ancora dall'esterno, di teorie e modelli che non tengono conto delle specificità della rete.

Le metodologie di analisi adottate sono:

- Mystery Client a campione
- Interviste semistrutturate a Best Performer
- Affiancamento in negozio
- Analisi dati

ANALISI PRELIMINARE

Criticità osservate

I sales assistant sono persone appassionate e competenti ma, paradossalmente, proprio queste qualità li portano a usare solo in parte il loro potenziale.

Chi è del giro ed ha molta esperienza, ritiene che basti un colpo d'occhio per farsi un'idea del cliente, dei suoi bisogni e del suo potenziale d'acquisto. Questo portava a procedere per idee preconcette piuttosto che cercando una reale conoscenza del cliente. Ecco le criticità riscontrate.

A. Carenza nella chiara identificazione dei bisogni dei clienti

B. Gestione inefficace del costo

C. Proposte di cross selling non sistematiche e solo se stimolate dal cliente

D. Chiusura debole e scarsa attività informativa volta a fidelizzare il cliente

ANALISI PRELIMINARE

Probabilmente a causa della conoscenza tecnica, per il sale assistant era facile tirare conclusioni affrettate (e talvolta fuorvianti) sulla base delle poche informazioni raccolte dal cliente. Questo approccio lo porta, da un lato, ad incontrare un'elevata quantità di obiezioni, e dall'altro, alla necessità di mostrare al cliente diversi capi di abbigliamento, con grande dispersione di tempo.

Nella quasi totalità dei casi il sale assistant iniziava col presentare capi di fascia medio bassa, per poi passare immediatamente ad alternative più economiche, prima ancora che il cliente esprimesse resistenze.

A questo si aggiungeva un altro elemento potenzialmente di valore, ma gestito in modo inefficace. **Lo stile di ciascun sales assistant** era del tutto personale, talvolta anche all'interno dello stesso negozio. La conseguenza era che il cliente aveva la sensazione di essere in negozi diversi. Mancava quindi una brand identity che permettesse agli stili personali, diversi ma tra loro armonici, di diventare un valore aggiunto.

Le precedenti esperienze formative sulle tecniche di vendita sono rimaste troppo distanti dall'esperienza del negozio e i singoli sales assistant hanno sperimentato e "aggiustato" teorie e modelli in maniera disomogenea e disorganizzata, disperdendone quindi l'efficacia.

PROGETTO PILOTA

Realizzazione di un programma pilota

Integrando la nostra metodologia di vendita consulenziale LAM con il potenziale rilevato sul campo grazie ai mistery e con le aspettative e gli obiettivi dell'azienda, abbiamo avviato un progetto pilota con lo scopo di costruire lo standard di vendita e di testarlo sul campo.

Il programma si articola in due macro fasi:

1. Identificazione dello standard di vendita e trasferimento ad un gruppo circoscritto di 9 persone

2. Training delle competenze, supportando ogni partecipante nell'acquisizione dello standard e valutazione dei risultati

Identificazione dello standard di vendita proprietario

Alla luce dei risultati dedotti, dopo aver presentato un report dettagliato, abbiamo costituito un tavolo di lavoro multidisciplinare coordinato da Giorgio, il direttore commerciale, in costante allineamento con Carlo.

Integrando la nostra metodologia di vendita consulenziale LAM con il potenziale rilevato sul campo grazie ai mistery e con le aspettative e gli obiettivi dell’azienda, abbiamo disegnato, assieme ai Best Performer dell’azienda, uno **standard per il processo di vendita nei negozi di proprietà**.

11 PROGETTO PILOTA

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

- **Accoglienza del cliente con codice condiviso e focus sulla relazione con il cliente, finalizzata a facilitare le fasi successive.**
- **Raccolta informazioni relative alla consulenza tecnica, con i 5 elementi chiave essenziali per procedere alla formulazione di qualsiasi proposta.**
- **Scelta del capo con la presentazione dei benefici e gestione del costo.**
- **Gestione del cross selling in modo attivo.**
- **Gestione di eventuali obiezioni e chiusura positiva della vendita.**

PROGETTO PILOTA

Verifica dei risultati qualitativi e 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 condotta un’osservazione diretta, necessaria per calcolare il rapporto tra vendite e totale di clienti incontrari, non registrato dal sistema.
- Verifica del valore dello scontrino medio (da sistema).

RISULTATI QUALITATIVI

Al termine delle attività formative, abbiamo raccolto feedback qualitativi spontanei.

Alcuni esempi:

"*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). Oppure feedback riferiti ai 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.

RISULTATI QUALITATIVI

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". Il confronto tra "gruppo pilota" e "gruppo di controllo" (personale non coinvolto nel progetto che agisce nelle stesse condizioni di mercato) permette di isolare l'impatto del fattore formazione sulle vendite, escludendo altri elementi come ad es. stagionalità, aspetti produttivi ecc.

	GRUPPO PILOTA	GRUPPO DI CONTROLLO
EFFICACIA DI CHIUSURA	83,9 %	65,0 %
AVERAGE	€ 246	€ 160

ESTENSIONE

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:

1. **Micro lezioni di c.a. 1 ora**
2. **Video tutorial di ogni fase**
3. **Testi di accompagnamento**
4. **Questionari**

Diffusione blended dello standard

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

ESTENSIONE

Formazione manageriale

Finalizzata a supportare gli store manager in qualità di 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 ulteriormente scisso tra attività che devono essere fatte, modalità con cui realizzarle, sistemi di verifica dei risultati ed eventualmente procedure di intervento.**
- **Condivisione del metodo con gli store manager.**
- **Supervisione delle diverse fasi di realizzazione del calendario.**

LAM CONSULTING

Certified B Corporation

Via Boscone 110, 47521 Cesena (FC)
Tel +39 0547 624168

info@lamconsulting.it
www.lamconsulting.it