

NEGOZI come sviluppare il business in periodi difficili

Tutti i resoconti sul retail sono intrisi di pessimismo. Il primo passo da compiere è tuttavia metterli nella giusta prospettiva. Ricordate che il consumatore preoccupato o depresso fa sempre due cose: mangia e fa shopping. Assicuriamoci dunque che abbia qualcosa di nuovo da comprare nel vostro negozio

IL PREZZO DELLA BENZINA NON SCENDE MAI, IL DOLLARO É PIÙ DEBOLE DI QUANTO FOSSE QUALCHE ANNO FA, L'EURO CREA NON POCHI PROBLEMI, LE ELEZIONI PRESIDENZIALI AMERICANE HANNO ALIMENTATO ULTERIORMENTE QUESTO CLIMA DI INCERTEZZA, LA POLITICA IN ITALIA FA QUEL CHE PUÒ, E NON SEMPRE BASTA NELL'IMMEDIATO. DUNQUE CHI É COSÍ FOLLE DA ESPANDERE LA PROPRIA ATTIVITÀ IN UN MOMENTO COME QUESTO? VOI! LINEA INTIMA RIPRENDE UN TESTO DA THE BEST OF INTIMA (LA NOSTRA RIVISTA AMERICANA) CHE SI É RIVOLTA ANCORA A MERCEDES GONZALES, RESPONSABILE DELL'UFFICIO ACQUISTI GLOBAL PURCHASING COMPANIES, PER CHIEDERLE QUALCHE CONSIGLIO SU COME AGIRE IN MOMENTI COME QUESTI.

Tutti i resoconti sul retail sono intrisi di pessimismo. Il primo passo da compiere è tuttavia metterli nella giusta prospettiva. Quasi tutti, se non addirittura tutti, i dati contenuti in quelle relazioni provengono da società per azioni e/o quotate in borsa che, per legge, devono indicare le vendite e i profitti. Le catene nazionali e i grandi magazzini godono, è vero, di alcuni vantaggi, ma i retailer indipendenti, i negozi indipendenti gestiti da professionisti, possono sfruttare fattori che fanno davvero la differenza nei periodi di crisi economica. In primo luogo i negozi indipendenti gestiti dalla stessa proprietà possono cambiare approccio al mercato e politica in breve tempo, nel giro di qualche settimana se necessario, mentre la distribuzione organizzata no. In secondo luogo, in questi abbiamo una conoscenza più profonda e accurata della cosiddetta "clientela nota", i clienti del negozio, e possiamo verificare i prezzi e i modelli dei fornitori man mano li vediamo. I grandi magazzini come anche le catene per certi versi, sono attività di proporzioni maggiori, che tendono a muoversi più lentamente. Quando il gioco si fa duro, il loro piano B è lo sviluppo dei prodotti, che, a mio parere, è "una minestra riscaldata". La novità infatti è fondamentale per spingere il consumatore a comprare e, da questo punto di vista, nessuno è più abile del retailer indipendente.

Scegliete di aprire o di espandervi

Se esaminiamo i dati con attenzione, notiamo che nonostante tutto, quest'anno le vendite dei retailer indipendenti non sono state tutte "negative". A macchia di leopardo, ma in non pochi casi, i negozi multimarca hanno avuto delle performance discrete, anche se, bisogna ammetterlo, è piuttosto insolito che, in un momento come questo, un nuovo punto vendita non solo abbia un profitto, ma registri addirittura una crescita. La ricetta del successo prescrive tuttavia inventari rigorosi, una forte promozione degli eventi (attenzione: non delle vendite) e articoli da utilizzare per costruire i margini di profitto. Come dimostrano gli studi, le aziende che aprono in una fase di stagnazione economica reagiscono meglio agli alti e ai bassi del mercato rispetto a quelle che nascono nelle fasi di prosperità. Il processo necessario per aprire nuove possibilità di sviluppo alla vostra attività di re-

tail richiede un attento esame del mercato e della vostra situazione: dovete scoprire quali parti della vostra azienda funzionano e quali vanno migliorate. Fate in modo di sfruttare i punti di forza del/i negozio/i esistenti e di eliminare i difetti. Prendiamo in considerazione i vantaggi di un'apertura in tempo di crisi. Azul, un resort store nel Connecticut, registra vendite straordinarie in estate, per poi subire un drastico calo in quasi tutti i mesi invernali. Per aumentare le vendite, Tawnya, la proprietaria, ha aperto un secondo negozio, Solemates, che si rivolge a una clientela più invernale, senza per questo fare concorrenza al primo punto vendita. L'idea è proporre prodotti leggermente diversi nel secondo negozio e spostarsi dall'uno all'altro nei momenti più frenetici. Ora i due punti vendita hanno periodi di punta che compensano le rispettive fasi di calma, tenendo occupata Tawnya per tutto l'anno.

Cosa accade negli USA: uno spunto per l'Italia

Quasi tutte le catene nazionali in USA riferiscono vendite di 350 dollari al metro quadrato, ma emerge che la maggior parte dei negozi indipendenti raggiunge i 500 dollari al metro quadrato e che in alcuni casi supera addirittura i 1000. Secondo il "New York Times", per esempio, lo Scoop Store, nel Meatpacking District di Manhattan, tocca i 1800 dollari al metro quadrato. Molte catene nazionali chiudono i punti vendita, riducono le spese pubblicitarie e licenziano i dipendenti. Il problema è, in parte, la saturazione del mercato, unita alla mancanza di novità. Oggi dove, un tempo, era difficile trovare una "buona" posizione, ora i proprietari degli immobili e i costruttori di centri commerciali sono disposti a "venirvi incontro". Riuscirete a trovare un accordo su tutto, dalla réclame sulla carta stampata a quella via radio, ma soprattutto riuscirete a reclutare il team di cui avete bisogno per costruire la vostra attività.



Catriona MacKechnie

East 13

Scegliete il team giusto

Una volta convinti che questo è il momento adatto per aprire un nuovo negozio, la prima cosa che dovete fare è studiare con attenzione la vostra attività. È infatti importante avere alle spalle il migliore team possibile, soprattutto quando si ha in programma un'espansione. Il gruppo deve comprendere un commercialista, un merchandiser, un vetrinista, uno "spy shopper", un responsabile acquisti o uno studio di consulenza, e un avvocato. Avrete bisogno di questi esperti per chiedere loro indicazioni e consigli, dunque non è il caso di risparmiare su questa voce. Cercate invece di tagliare le spese generali in altri settori. Date un'occhiata al vostro libro paga, studiando lo staff per scoprire chi sono le persone più efficienti in termini di costi e chi non produce alcuna vendita. Controllate "dettagli" come le bollette telefoniche, il costo dei servizi bancari e le spese legate alle spedizioni o all'utilizzo della carta di credito, che potrebbero ammontare a un'enorme cifra mensile. Forse è anche giunto il momento di parlare con il proprietario del locale per chiedergli di ridurre temporaneamente l'affitto. Eliminate parte delle giacenze che conservate nel retro da mesi, anche se vi siete ripromessi di venderle a prezzo pieno durante la prossima stagione (non ci riuscirete, perciò sbarazzatevene).

Esaminare i margini, i fornitori e i loro fatturati. Ci sono segmenti poco redditizi? Ci sono fornitori che non vendono? Ci sono fornitori da cui state acquistando troppo? Ricordate che tutto è negoziabile e che ogni centesimo conta. Non perderete la vostra attività a causa

di un errore madornale; la perderete a forza di sprecare una monetina alla volta.

Costruite la vostra azienda

È ora di rivedere il concept del vostro negozio. Assicuratevi di sapere chi siete e qual è il vostro mercato target. Considerate la vostra attività come un "lavori in corso", come qualcosa che deve rinnovarsi e cambiare costantemente, adeguandosi alle nuove tendenze del mercato. Ricordatevi, ci sono stati momenti in cui Barneys era un discount di abbigliamento maschile e GAP vendeva solo jeans e felpe Levi's... Quelle due aziende hanno subito una profonda trasformazione, e può darsi che voi dobbiate seguire il loro esempio. Dovete avere le idee chiare sugli articoli che intendete vendere e sulla clientela cui desiderate rivolgervi. Poiché volete essere considerati un punto di riferimento nel campo della moda, dovete tenervi informati. Non nascondetevi nel negozio, concentrandovi solo sulle vendite o lavorando nell'ufficio sul retro.

Scoprite le novità

A dire la verità, ritengo che il negozio sia il luogo peggiore in cui il titolare possa trascorrere il suo tempo. Non riuscirete mai a creare una catena lavorando come commessi nel vostro punto vendita. Dovete introdurre procedure operative per qualsiasi cosa, dalle telefonate all'eventuale restituzione dei prodotti ai fornitori. Pensate al proprietario di McDonald's. Che cosa ne sarebbe stato di lui se stesse ancora friggendo hamburger? Secondo Malcolm Gladwell, autore del libro "The Tipping Point", bisogna sempre lavorare sulla propria azienda anziché nella propria azienda.

Quando i titolari non sono presenti all'interno del punto vendita, hanno spesso due grandi preoccupazioni. La prima è trovare dipendenti di cui potersi fidare. Il mio suggerimento è: non fidatevi, e create un sistema di controlli e bilanci per seguire l'andamento delle vendite e dell'inventario. La seconda è il timore che, in loro assenza,





Der Wäscheladen Der Wäscheladen



il negozio non venda nulla. In realtà, se questo fenomeno si verifica, le cause possono essere due: o il personale non ha ricevuto una corretta formazione o i clienti aspettano voi, perché, essendo il proprietario, potete fare loro lo sconto. In entrambi i casi, non si tratta di una situazione favorevole o redditizia. Il segreto per la crescita della vostra azienda è un piano operativo. Essendo il titolare, avete molti ruoli da svolgere, per esempio buyer, merchandiser, commercialista, pubblicitario, organizzatore di eventi e responsabile delle risorse umane. Non aggiungete a questa lista interminabile anche la funzione di commesso. Dovreste inoltre trovare il tempo



Catriona MacKechnie

per fare acquisti in altri negozi e diventare esperti in tutti i segmenti del settore moda, anche in quelli che non coprite nel vostro punto vendita.

Create eventi e servizi

Se avete l'impressione che gli affari siano fiacchi, proponete nuovi eventi e aggiungete altri servizi (la parola d'ordine è valore aggiunto). Una buona assistenza clienti non basta per offrire un servizio all'altezza delle aspettative. Fissate giorni di trattamento speciale per i clienti VIP, programmate eventi settimanali, offrite acqua minerale nelle giornate più calde, coccolate la clientela con servizi "stilistici" o con una consulenza di moda, e insegnate al vostro personale di vendita ad accontentare le richieste dei clienti ogni volta che è possibile. I consumatori amano anche esprimere il loro parere e sentirsi coinvolti. Coltivate la comunicazione, parlate con loro di ciò che apprezzano maggiormente all'interno del punto vendita e di ciò che

andrebbe migliorato. Restate in contatto con i clienti raccogliendo e-mail e indirizzi per poter inviare loro informazioni su saldi, eventi e offerte speciali. Anche i fornitori possono darvi una mano con gli eventi e le promozioni, perciò vi consiglio di coinvolgerli. Potete optare per una pubblicità congiunta oppure organizzare insieme serate, défilé privati ed eventi speciali, che di solito sono un'arma vincente per i retailer di tutte le fasce. Assicuratevi che il fornitore riconosca il vostro merito quando, in qualche pubblicazione, parla del nuovo stile più in voga. Tutto ciò è possibile mantenendo una comunicazione aperta e instaurando rapporti proficui con i fornitori.

Tenetevi in contatto con il mercato

La vostra attività di retail potrà rivelarsi un grande successo se vi impegnerete per migliorare il vostro metodo di lavoro e avrete sempre la mente aperta. Non dovette dare nulla per scontato. Cercate sempre nuovi fornitori, nuove tendenze e nuovi segmenti di mercato che mancano ancora nel vostro negozio. Mettete alla prova i trend della moda e i nuovi fornitori comprando in piccole quantità. Acquistate i capi basic dai fornitori i cui prodotti sono sempre in vendita, chiedendo loro sconti e offerte di fine stagione. Se un fornitore non vende, non c'è nulla di male nel cambiare, anche se avete dovuto fare i salti mortali per averlo nel vostro punto vendita. Non perdetevi mai di vista l'obiettivo, ma siate sempre pronti a cambiare. Ecco una buona regola da seguire: appena credete di conoscere il cliente, preparatevi a un rinnovamento. Sebbene sia difficile prevedere le condizioni del mercato, e sebbene il settore moda sia in continua evoluzione, potete stare certi che il consumatore continuerà ad acquistare. Nei periodi di stagnazione economica, anche quando tutti gli indicatori di mercato mostrano un rallentamento, ricordate che il consumatore preoccupato o depresso fa sempre due cose: mangia e fa shopping. Assicuriamoci dunque che abbia qualcosa di nuovo da comprare.