

# Manuale Operativo Mondadori Retail

• Aggiornato al 31/07/2017

# Indice

## ① L'IDENTITÀ DELLA LIBRERIA: FATTORI CHIAVE

- **L'identità della libreria & l'esperienza del cliente**
- **La centralità del cliente**
- **I fattori chiave:**
  - **Il punto vendita**
    - L'insegna
    - La vetrina
    - L'ingresso
    - L'interno: lo spazio espositivo-categoria libro  
lo spazio espositivo-altre categorie
  - **L'assortimento**
    - Assortimento ed esposizione dei prodotti per i punti vendita situati in Comune nel quale non sono presenti librerie concorrenti
  - **La comunicazione**

# Indice

- **Le risorse umane**
  - Il fattore umano nella relazione con il cliente
  - Il modello di comportamento
  - Le tecniche di vendita
  - La squadra
- **I servizi**

## ② LA GESTIONE DELLA LIBRERIA

- **I risultati**
- **I processi operativi**
  - **La pianificazione delle risorse umane (turni)**
  - **La gestione dello stock**
  - **La gestione del processo di resi**
  - **La pulizia del negozio**
  - **Sicurezza e manutenzione**
- **Check list di negozio**

# L'IDENTITA' DELLA LIBRERIA: FATTORI CHIAVE

# L'identità della libreria determina l'esperienza del cliente



# L'identità della libreria determina l'esperienza del cliente

L'**identità** che si sceglie di dare alla propria libreria si manifesta e si concretizza in una serie di *ambiti visibili e rilevanti per il cliente*, ambiti che vanno quindi opportunamente identificati e conseguentemente presidiati:

- il punto vendita, inteso come “contenitore” fisico
- l'assortimento di prodotto (ampiezza e profondità)
- la comunicazione **in negozio**
- le risorse umane
- i servizi

L'**esperienza che il cliente vive nella libreria** viene influenzata da tutti i fattori sopra elencati: è quindi importante un pieno presidio di ognuno di essi e la consapevolezza che ogni scelta fatta su quanto sopra può modificare l'esperienza del cliente.

# L'identità della libreria determina l'esperienza del cliente

Nella gestione dell'attività, relativamente ai cinque ambiti visti sopra, è necessario adottare un **approccio**:

- **strategico** con una chiara visione di lungo termine, non continuamente modificata in funzione di esigenze tattiche di breve periodo
- **integrato**, in modo che gli ambiti visti sopra siano gestiti in maniera coerente fra di loro
- **in linea con i tempi e con il mercato di riferimento**

In riferimento a quest'ultimo punto si ricordi che l'attività di una libreria presenta alcune complessità che hanno origini socio-economiche e produttive :

- le pubblicazioni sono sovrabbondanti e frammentate
- i margini di guadagno sono ridotti
- il pubblico tende a "leggere poco"
- il periodo di crisi degli ultimi anno ha indotto una contrazione generale dei consumi

Quanto più *chiara e definita risulterà l'identità della libreria*, quanto più sarà facile per un cliente capire l'esperienza che può attendersi da essa e la consonanza con i propri bisogni.

# Perché l'esperienza del cliente è fondamentale?

*“ Esiste solo un capo supremo : il cliente.  
Il cliente può licenziare tutti nell'azienda,  
dal presidente in giù, semplicemente  
Spendendo i suoi soldi da un'altra parte ”*

*Sam Walton, fondatore di Wal-Mart*

# La centralità del cliente

## Bisogni emotivi e razionali

Il Cliente acquista e diventa fedele nel momento in cui riconosce al suo negozio di fiducia piena affidabilità: si fida in quanto sente riconosciuti e soddisfatti i suoi bisogni.

Il giusto equilibrio da ricercare sta proprio all'interno dei **fattori di attrattività del negozio**, che sono insieme **emotivi e razionali**, legati cioè da una parte alla piacevolezza e al coinvolgimento nell'attività di shopping dall'altra all'acquisto del prodotto giusto, per prezzo e funzioni d'uso.

Il ***comportamento d'acquisto*** del cliente è il risultato di questo ***mix di desideri emotivi e bisogni razionali***.



# La centralità del cliente

## Bisogni emotivi e razionali

Perché l'esperienza d'acquisto sia appagante per il cliente da un punto di vista **emotivo** è necessario che siano presidiati i seguenti ambiti:

- comunicare con professionalità puntando a stabilire da subito un corretto e positivo **rapporto empatico con il cliente**: condividere ed essere consapevoli del contesto emotivo che caratterizza la relazione significa favorire l'apertura di una comunicazione piacevole e coinvolgente



# La centralità del cliente

## Bisogni emotivi e razionali

- strutturare l'**assortimento** dei prodotti in modo che *stimoli* la curiosità e la voglia di esplorazione del cliente, dove possa trovare le referenze che conosce e che cerca e le novità che popolano la sua dimensione anche culturale
- realizzare un'ambientazione del negozio e la relativa **comunicazione in-store** in grado di riflettere le aspettative di autogrificazione del cliente: il suo *coinvolgimento* passa proprio per questa immersione in una dimensione che rispecchia le sue aspettative
- strutturare l'offerta dei **servizi professionali e commerciali** in modo che gratifichi le esigenze del cliente in termini di *affidabilità professionale*, fiducia, comfort e servizi post vendita, comodità degli orari e massima disponibilità del personale di vendita

I bisogni cognitivi e **razionali** del cliente riguardano invece i seguenti ambiti:

- avere a disposizione un adeguato **assortimento** in termini di *prodotto* ma anche di *servizio*
- ricevere un livello adeguato di **informazioni**, sia tramite un'esposizione di prodotto che sia leggibile, chiara, facilmente comprensibile (lay-out fisico del punto vendita), sia attraverso personale di vendita opportunamente qualificato (livello professionale)

# La centralità del cliente

## Bisogni emotivi e razionali

- avere trasparenza circa i **prezzi** esposti
- percepire il risparmio inteso come **corretto rapporto qualità/prezzo** (adeguata presenza di offerte promozionali per segmento)
- percepire il rispetto e la **valorizzazione del proprio tempo**
- trovare in un **ambiente “fisico”** accogliente e accattivante: *pulito*, ordinato, luminoso ma anche con un adeguato livello di *comunicazione* istituzionale, promozionale e di servizio

Il corretto presidio degli ambiti visti sopra permette di soddisfare adeguatamente i bisogni, sia emotivi che razionali, dei clienti ai quali la libreria intende rivolgersi.

# Il punto vendita



Il **punto vendita**, nella sua espressione fisica, è il **primo punto di contatto con il cliente**, ancora prima che vi acceda (insegna e vetrina).

E' quindi necessario un presidio ottimale di ciascuna zona del negozio, per fare in modo che la *prima impressione* del cliente sia in linea con quanto vogliamo trasmettere circa la nostra libreria.

Si possono distinguere le seguenti aree di negozio:

- l'insegna
- la vetrina
- l'ingresso
- l'interno

# L'insegna



L'insegna è ciò che rende ogni negozio **riconoscibile e distintivo** agli occhi dei clienti.

E' la **prima cosa** che ogni cliente vede e, insieme con la vetrina, ha lo scopo di **attrarre i clienti** in negozio.





E' quindi importante che:

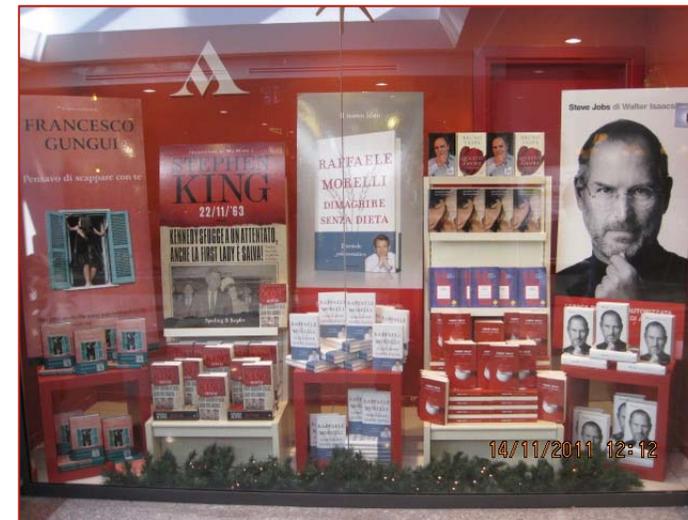
- sia garantito un alto standard di **visibilità e pulizia** dell'insegna
- siano **risolti** in modo tempestivo **eventuali malfunzionamenti**, il che sottende un'attività di monitoraggio costante
- laddove sia possibile, venga tenuta **accesa di notte**, a garanzia di maggiore visibilità della marca

# La vetrina Obiettivi



La vetrina rappresenta uno dei più potenti **canali di comunicazione** con i clienti, nonché un **biglietto da visita** su ciò che si troverà all'interno del negozio.

E' il principale strumento di **attrazione dei clienti** in negozio.



# La vetrina

## Obiettivi



Scopo della vetrina è quello di :

- **attirare l'attenzione** del potenziale cliente, spingendolo a *fermarsi* per osservarla e anche, in un secondo momento, ad *entrare nel negozio*
- **parlare e raccontare storie** relativamente ai **prodotti più importanti, più interessanti, più caratterizzanti** che fanno parte dell'assortimento del negozio
- **raccontare la marca** e la sua capacità di avere uno sguardo sempre attento al miglior assortimento di mercato



# La vetrina

## Obiettivi



Un **allestimento efficace** della vetrina deve riuscire a creare nel cliente delle **aspettative** che poi dovranno necessariamente trovare **riscontro nel punto vendita**: ad esempio, a fronte di una vetrina su un determinato tema, dovrò ritrovare uno spazio dedicato a quel tema all'interno del negozio.

L'efficacia della vetrina è riscontrabile a due livelli:

- sul **piano razionale** la vetrina dovrà essere *chiaramente comprensibile, facilmente leggibile e non confusa*
- sul **piano emotivo** la vetrina dovrà avere la capacità di saper suscitare delle emozioni e trasmettere delle sensazioni grazie ad un forte *impatto visivo*

# La vetrina

## Regole di efficacia



Le **principali regole** perché un allestimento della vetrina risulti efficace sono:

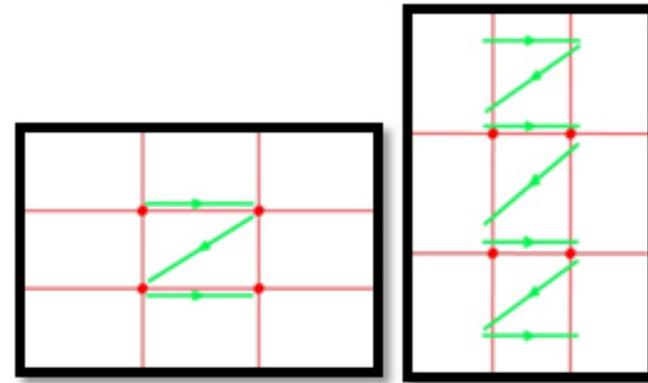
- **evitare di esporre troppi prodotti in vetrina**: un numero elevato di prodotti crea un effetto di confusione, la vetrina risulta di difficile lettura e non accattivante
- la vetrina non deve **mai** essere utilizzata per **prodotti poveri, di fine serie, eterogenei**
- al contrario è essenziale dare **grande evidenza alle novità, ai prodotti alto vendenti, ai prodotti di tendenza, ai prodotti stagionali e ai prodotti in promozione**
- la predisposizione della vetrina può seguire due strade diverse:
  - vetrina allestita intorno ad un **unico tema**
  - spazio della vetrina ripartito **per categoria merceologica-tema**; in caso di categoria omogenea (es: solo libri) in genere possiamo pensare di ripartire al massimo la nostra vetrina in quattro quadranti regolari all'interno dei quali posizionare quattro temi - prodotti promozionali

# La vetrina

## Regole di efficacia



- nel caso in cui un unico prodotto o “soggetto promozionale” non sia in grado di coprire tutta la vetrina, risulta importante seguire **logiche di coerenza espositiva per le adiacenze prodotto**: per esempio, non esporre matite colorate insieme ad un Kobo o non esporre un libro filosofico di fianco ad un umoristico
- nell’allestimento della vetrina, all’atto di posizionare i prodotti ed il materiale POP è importante tenere conto che **lo sguardo del cliente normalmente si muove dall’alto verso il basso o da sinistra verso destra**
- procedere alla **massificazione di novità-prodotti promozionali** in modo tale da incrementare l’impatto visivo-efficacia promozionale della vetrina



# La vetrina

## Regole di efficacia



- per i prodotti **No-Book** esporre sempre un **cartello prezzo**. Quanto il prodotto non è annoverato tra le «Novità» è sempre consigliato esporre un prodotto «accattivante» con un prezzo scontato e con lo sconto evidenziato. Ove complesso (es: diversi prodotti di cartoleria) esponete sempre il POP della campagna sconto



# La vetrina

## Regole di gestione



Ulteriori regole riguardano la gestione delle vetrine stesse:

- la durata e la rotazione dei temi, i tempi di realizzazione della vetrina stessa dovranno essere **pianificati e gestiti per tempo**
  - ciò è particolarmente vero per i punti vendita inclusi nei *Circuiti Vetrine*: il player paga gli spazi e pretenderà la massima puntualità e precisione nell'allestimento e nell'invio della documentazione fotografica per il controllo della corretta esposizione
- deve essere effettuata una **corretta e tempestiva manutenzione** della vetrina sia nei suoi aspetti ordinari (**la pulizia deve risultare sempre impeccabile**), sia per eventuali aspetti straordinari (es: luci rotte)

# L'ingresso Obiettivi & Strumenti



L'area di ingresso deve riuscire a ***fornire delle prime indicazioni*** ai clienti grazie a **comunicazioni istituzionali e promozionali** che possono essere posizionate anche sulle barre anti-taccheggio.

L'ingresso e le aree di pertinenza del punto vendita verso l'esterno devono essere sempre **puliti e ordinati** (rimuovere eventuali cartacce, mozziconi etc)



# L'ingresso Obiettivi & Strumenti



Uno strumento di estrema importanza commerciale all'ingresso nel punto vendita è la [classifica libri](#), che deve essere posizionata in maniera ben visibile ai clienti. Per garantire la sua efficacia da un punto di vista commerciale risulta importante:

- **aggiornarla costantemente** - su base settimanale - in funzione delle comunicazioni da Mondadori Retail
- garantire un'**esposizione completa**, sempre
- in caso di posizione vuota per rottura di stock, utilizzare il primo titolo successivo alla Top Ten, con logica a scalare, a **garanzia della attendibilità** della classifica



# L'ingresso Strumenti



- il criterio espositivo è quello **da sinistra verso destra**, con numerazione ben visibile
- in caso di massificazione sulla pedana attigua alla classifica, **utilizzare sempre titoli presenti ai primi posti** in modo da ottimizzare il servizio alla clientela e massimizzare i volumi di vendita



Un ulteriore strumento da posizionare all'ingresso, o nelle immediate vicinanze, è il [porta volantini-cataloghi](#): è importante che vengano posizionate in esso promozioni per tutte le categorie merceologiche presenti nel punto vendita.

# L'interno: lo spazio espositivo

## Obiettivi



*“Un buon impianto espositivo si legge come un libro e si guarda come un quadro”*

L'obiettivo principale dell'esposizione interna alla libreria è quello di facilitare la navigazione del negozio per il cliente: dovrà quindi risultare immediato per il cliente **orientarsi** nel negozio e **passare in rassegna i prodotti** in assortimento.

Oltre alla navigazione, un ulteriore obiettivo dell'esposizione interna al negozio è quello dell'ingaggio del cliente, sia esso entrato in negozio per un acquisto programmato oppure per un acquisto di impulso. A tal fine risulta importante applicare i **fondamentali aziendali di visual merchandising** che rendono un **reparto vivace, armonioso e vario**. Se l'esposizione risponde a tali requisiti, il cliente è invogliato a guardare, fermarsi, toccare e, in ultima analisi, a comprare.

Un'esposizione efficace è in grado quindi di rispondere sia ad **obiettivi funzionali** (navigazione) che **estetici** (ingaggio del cliente).

# L'interno: lo spazio espositivo

## Obiettivi



Più nello specifico, le **finalità di gestione dello spazio espositivo** sono le seguenti:

- **presentare efficacemente** i libri e gli altri prodotti in vendita, dal punto di vista dell'**orientamento all'acquisto**
- informare la clientela sull'**offerta merceologica** della libreria, e più in generale sull'**ampiezza dell'assortimento** e sulla **profondità di gamma** dei diversi settori e reparti, in modo da comunicare con immediatezza la possibilità di scelta per il cliente
- mantenere i libri e gli altri prodotti **a disposizione** della clientela e degli addetti alla vendita, facilitandone **visione e consultazione**
- orientare le scelte della clientela coerentemente ai bisogni ma anche agli **obiettivi commerciali** della libreria
- stimolare l'**interesse** e la **curiosità** dei clienti verso i diversi reparti, le diverse famiglie merceologiche

# L'interno: lo spazio espositivo

## Regole di efficacia



Lo **spazio espositivo** è una **risorsa costosa** che dobbiamo cercare di utilizzare efficacemente in ogni sua parte.

Le **principali regole** per una buona esposizione all'interno del negozio sono le seguenti:

- l'**offerta merceologica** deve risultare **leggibile e facilmente riconoscibile** da parte dei clienti
- deve essere garantita una **maggiore visibilità**, e una conseguente facilità di acquisto, **ai prodotti più venduti, alle novità, ai prodotti best choice** (assegnare dei punti espositivi preferenziali)
  - i titoli a forte attrazione vanno sfruttati opportunamente non solo posizionandoli in modo da incontrare i lettori numerose volte ma anche collocandoli in punti freddi per riattivare quelle zone, usandoli per sostenere la visibilità di altri libri e-o altri prodotti più deboli

# L'interno: lo spazio espositivo

## Regole di efficacia



- le **promozioni commerciali e-o altre iniziative** in corso devono essere chiaramente raccontate tramite **materiale “visuale”** dall’aspetto accattivante e utilizzando supporti espositivi adatti
  - le **promozioni all’ingresso del punto vendita e sugli scaffali** devono avere la **massima evidenza** grazie all’utilizzo degli appositi spazi a disposizione: cornici per A3 - 50X70 - 70 X100
- le **promesse fatte** in vetrina e-o in comunicazione devono trovare **riscontro all’interno del negozio** su scaffali, testate, ceste, pedane e fuori banco
- i banchi dei **prodotti continuativi** devono risultare **sempre pieni**



# L'interno: lo spazio espositivo

## Regole di efficacia



- la **rotazione merceologica** deve risultare adeguata su **testate di gondola e ceste**, finalizzata allo sviluppo delle vendite (prodotti di grandissimo e generale consumo, massificati con prezzi come da standard)
- i **prezzi** esposti chiaramente e **presenti nel 100%** dei prodotti
- i prodotti devono essere **facilmente accessibili**



# L'interno: lo spazio espositivo

## Regole di efficacia



- per spingere prodotti adatti alle **vendite d'impulso** è consigliabile utilizzare le **zone vicino all'ingresso, alle casse, le zone di forte percorrenza o su punti focali** che amplifichino il messaggio commerciale e stimolino l'acquisto d'impulso del cliente
  - le attrezzature consigliate per questo tipo di vendite sono generalmente espositori da cassa, ceste, pedane, testate di gondola e colonne attrezzate
- all'interno delle logiche espositive, massima attenzione va posta alla **complementarietà esistente fra libri e altri prodotti**, solitamente esposti in famiglie o reparti diversi
  - talvolta le vendite di complemento riescono a raggiungere risultati inattesi se esposte in una logica di **cross selling** rispetto alla loro tradizionale posizione cioè se utilizzate come **adiacenze di prodotti che suggeriscono vendite complementari**
  - si può cercare e trovare un gran numero di complementarietà grazie ad una adeguata fantasia commerciale, **senza incorrere in esagerazioni** che potrebbero confondere il cliente, piuttosto che stimolarlo all'acquisto complementare
  - ben utilizzata, invece, la complementarietà espositiva contribuisce notevolmente a **vivacizzare la libreria**

# L'interno: lo spazio espositivo

## Standard di visual merchandising



Gli **standard di visual merchandising** tengono conto di tre livelli espositivi:

- ① **Livello occhi:** è quello a cui è più naturale che il cliente porti lo sguardo mentre passa davanti ad una qualsiasi attrezzatura di vendita. Da qui il suo sguardo si muoverà *da sinistra verso destra e dall'alto verso il basso*.

Per questo l'esposizione deve rispettare regole di presentazione orizzontale e verticale:

Nell'**esposizione orizzontale**, la logica espositiva prioritaria dei libri e degli altri prodotti (sia essa settoriale o per destinazione d'uso, ovvero per *editore* o per *argomento*) si sviluppa orizzontalmente da sinistra a destra (esempio, l'ordine a scaffale). Essa induce quindi il cliente, una volta identificato il tipo di libro a muoversi, appunto, in questo senso. Questa *modalità espositiva è particolarmente adatta per i libri* (e gli altri prodotti) *ad acquisto programmato*, e per far muovere il cliente in una zona particolarmente interessante per la libreria, oltre che per il cliente stesso.

Nell'**esposizione verticale**, la nostra capacità è quella di far soffermare il cliente, e di indurlo a scorrere con lo sguardo, tutti i livelli espositivi: anche quelli meno visibili con angolo visivo standard. Consente di *migliorare la redditività dello spazio espositivo disponibile* e può diventare un elemento strategico per sviluppare le vendite in libreria.

# L'interno: lo spazio espositivo

## Standard di visual merchandising



- ② **Livello mani** è quello a cui è più naturale e facile stendere il braccio per prendere qualcosa: è perciò detto anche *livello di presa e gode di buona visibilità*
  
- ③ **Livello suolo** è il *meno visibile* e per tale motivo si utilizzano solitamente le basi dove impilare le copie in modo che mostrino la copertina alla vista del cliente (faccia a faccia)

# L'interno: lo spazio espositivo

## Esposizione massificata



L'**esposizione massificata** di titoli deve rispondere ad alcuni criteri base:

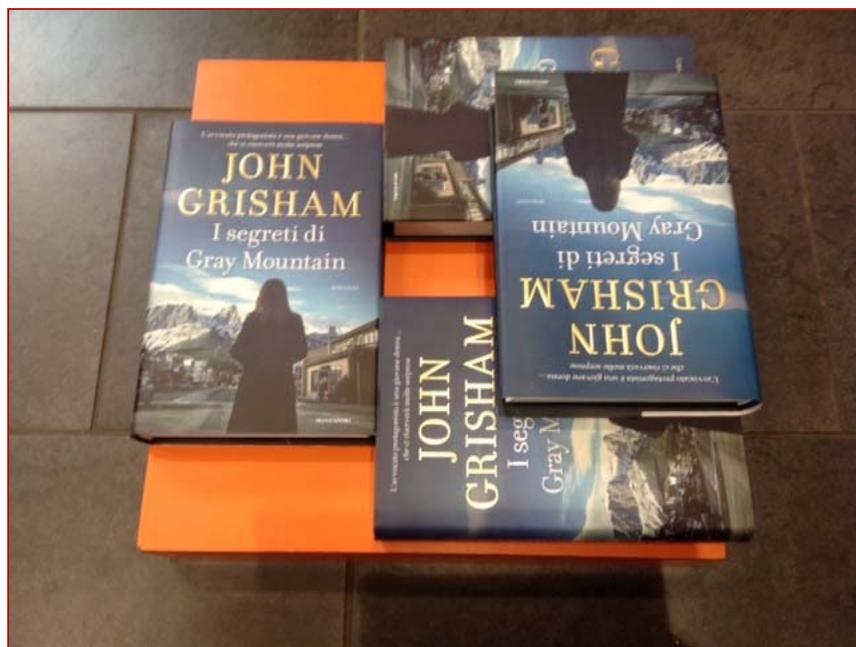
- **spinare sempre il libro**, mostrando la copertina verso l'alto, con la costa del libro sempre leggibile
- esporre in **modalità "quadra"**:
  - a 3 libri
  - a 4 libri
  - a 5 libri

In base allo spazio ed alla quantità si può decidere che tipologia adottare.

E' importante seguire la matrice, e qualora si impilino libri in brossura è importante verificare che non ci siano difformità che rendano la "quadra" poco stabile.

# L'interno: lo spazio espositivo

## Esposizione massificata



**Quadra IN ALLESTIMENTO a 3 copie**



**Quadra ALLESTITA a 3 copie**

# L'interno: lo spazio espositivo

## Esposizione massificata



*Quadra IN ALLESTIMENTO a 4 copie*



*Quadra ALLESTITA a 4 copie*

# L'interno: lo spazio espositivo

## Altre categorie merceologiche



Accanto alla categoria merceologica “libro” alcuni negozi [possono prevedere](#) la presenza di altre categorie di prodotto che fanno riferimento ai seguenti mondi:

- **cartoleria**
- **gadget**
- **viaggio**
- **casa**
- **stagionale: scuola, agende e calendari**
- **giocattolo**

# L'interno: lo spazio espositivo

## Altre categorie merceologiche - obiettivi



L'esposizione dei suddetti prodotti, facendo parte del mondo acquisti d'impulso, deve tenere in considerazione la parte emozionale del cliente.

La raccomandazione, quindi, è quella di esporre i prodotti privilegiando la **marca**, all'interno della quale, poi, procedere per **destinazione d'uso**. Ove possibile, deve essere sfruttata anche la **componente cromatica**, per migliorare ulteriormente l'impatto visivo.

L'esposizione va sviluppata seguendo la logica delle **tre dimensioni**: è importante **non "appiattare" l'esposizione sui tavoli**, ma cercare di **esporre la merce su più livelli**, dando la sensazione di più dimensioni. Il tavolo (o altra struttura a terra) va utilizzato per le promozioni, novità e per i picchi di stagionalità.

**Sulla parete** proporremo la nostra identità, quindi **l'ampiezza e la profondità** della nostra offerta, sia come marche che come merceologie.

# L'interno: lo spazio espositivo

## Cartoleria: archiviazione e carta



L'esposizione dei prodotti di **archiviazione** deve essere fatta **principalmente per marca**, seguita dalla **destinazione d'uso** e dal **soggetto**.

La **carta**, invece, va esposta preferibilmente **per variante cromatica**.



*archiviazione*



*carta*

# L'interno: lo spazio espositivo

## Cartoleria: taccuini e quaderni



L'esposizione di **taccuini e quaderni** deve essere fatta **principalmente per marca**, seguita dalla **destinazione d'uso** e dal **soggetto**.

Questa suddivisione dovrà integrarsi con gli accordi previsti da sede con i fornitori, circa il possibile utilizzo di espositori dedicati (es. Paperblanks). Nell'esposizione non va sottovalutata, ove possibile, la **variante cromatica**.



# L'interno: lo spazio espositivo

## Cartoleria: scrittura



La categoria merceologia riguardante il mondo **scrittura** va esposta **principalmente per marca**, seguita dalla **destinazione d'uso**.

Questa suddivisione dovrà integrarsi con gli accordi previsti da sede con i fornitori, circa il possibile utilizzo di espositori dedicati.



# L'interno: lo spazio espositivo

## Cartoleria: accessori lettura



I prodotti dell'area **accessori lettura** vanno esposti sempre sugli **espositori dedicati**, solitamente forniti dai fornitori e, **possibilmente, vicino alle casse**.



# L'interno: lo spazio espositivo

## Cartoleria: biglietti di auguri



I **biglietti di auguri** vanno esposti **per ricorrenza** (ad es: compleanno, matrimonio, battesimo). All'interno di questa suddivisione, occorre considerare **anche la fascia prezzo e la prestazione** (ad es: biglietti sonori, 3D).

Le **micro-stagionalità** (ad es: San Valentino, festa della mamma-papà) vanno sempre messe **in evidenza**.



# L'interno: lo spazio espositivo

## Cartoleria: carta regalo e nastri



La **carta da regalo** va esposta **innanzitutto per tipologia di packaging** (ad es. foglio, rotolo). All'interno di questa suddivisione la distinzione principale è **per soggetto grafico-destinazione d'uso** (es: bambini, ricorrenze, eventi stagionali). Infine, ove possibile, l'esposizione dovrà tener conto della **fascia cromatica**.

I **nastri** vanno esposti **per dimensione e per componente cromatica**.



# L'interno: lo spazio espositivo

## Cartoleria: shopper in carta



L'esposizione ideale del prodotto è **a parete**.

Per facilitare la scelta del cliente, è preferibile seguire non solo **il formato** ma anche **la palette colori**, per enfatizzare al massimo la componente cromatica.



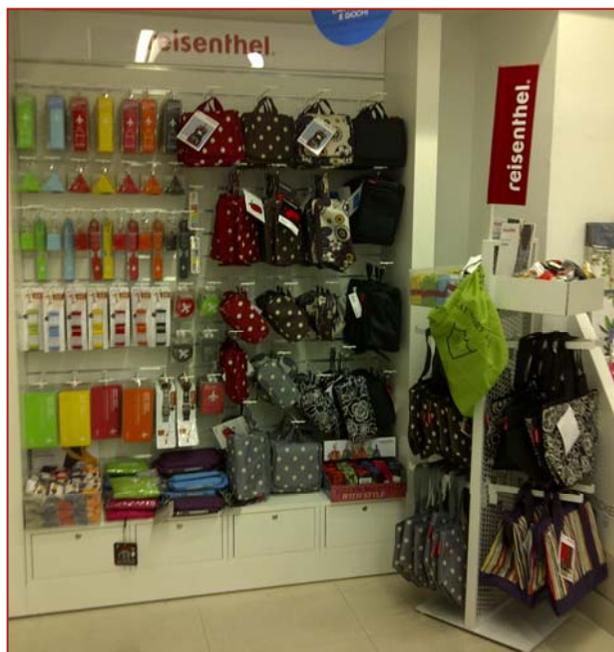
# L'interno: lo spazio espositivo

## Gadget



L'esposizione dei gadget deve essere fatta **principalmente per marca**, seguita dalla **destinazione d'uso** e dal **soggetto**.

Questa suddivisione dovrà integrarsi con gli accordi previsti da sede con i fornitori, circa il possibile utilizzo di espositori dedicati.



# L'interno: lo spazio espositivo

## Viaggio



I prodotti relativi alla categoria **viaggio** vanno esposti **per prestazione ed utilizzo**.

Su questi prodotti non va sottovalutata la componente emozionale dell'esposizione, utilizzando, ove possibile, le strutture fornite dal produttore.



# L'interno: lo spazio espositivo

## Casa: profumatori d'ambiente



I **profumatori e le candele** vanno esposti per **marca, prestazione e variante aromatica-cromatica**.

E' importante privilegiare il **concetto espositivo di *funzione***, evitando le dispersioni espositive.



# L'interno: lo spazio espositivo

## Casa: home decoration



I **prodotti decorativi per la casa** vanno preferibilmente esposti **per linea di prodotto** (ad es. album, portafoto) e **per materiale** (ad es. metallo, legno, silver).



# L'interno: lo spazio espositivo

## Stagionale: scuola



Lo standard espositivo più importante per la categoria merceologica **scuola** è il **coordinato (total look)**. I prodotti vanno sempre esposti **privilegiando il tema "personaggio"** ed il **relativo cross-selling** (ad es: zaino, astuccio, bustina e diario della stessa linea).

In questo gruppo merceologico va data molta importanza-visibilità ai **prodotti oggetto di campagne pubblicitarie** del fornitore (ad es. "visto in TV"). In questo caso, possiamo prevedere un'esposizione diversificata in funzione della tipologia di prodotto (ad es: zaino in appenderia, astuccio-bustina su ripiano e quaderni-diari-scrittura su tavolo antistante).



# L'interno: lo spazio espositivo

## Stagionale: agende & calendari



Il principale criterio espositivo per le **agende** è la **marca**.

All'interno della marca, dovranno essere esposti i prodotti **per prestazione** (ad es. giornaliera, settimanale, organizer, ricambi) e successivamente **per dimensione o modello**.

Per questo segmento è **utile definire delle date limite**: la prima per anticipare la nuova gamma in uscita (Luglio-Agosto), la seconda per completare l'esposizione (tipicamente a Novembre) ed infine la terza che segna l'inizio del taglio prezzo di smaltimento (inizio di Febbraio).

I **calendari** vanno esposti sul relativo **espositore da terra o da banco** direttamente prodotto dal fornitore.

Come per le agende, **vanno rispettate alcune date** come l'inizio delle vendite (Ottobre/Novembre) e il periodo promozionale (da Febbraio in poi).

# L'interno: lo spazio espositivo

## Giocattolo



Per la categoria **giocattolo** la prima suddivisione dovrà essere fatta **per fasce d'età** (ad es: prima infanzia fino a 36 mesi, da 3 a 7 anni) e **per sesso**.

Nella prima infanzia non è necessario distinguere il sesso, ma **solo la destinazione d'uso**, quindi baby, didattico, sonoro, etc.

Dai 3 ai 7 anni invece diventa **importante la distinzione tra maschio e femmina**. Le famiglie dedicate al *bambino* sono il meccanico, le costruzioni ed i personaggi (e relativi accessori). Per la *bambina*, invece, le aree tradizionali sono le bambole, i personaggi e i relativi accessori. In comune, maschi e femmine hanno i giochi didattici e di socializzazione.

Nella fascia da 7 a 12 anni, oltre alla didattica-socializzazione si aggiunge tutta l'offerta del giocattolo elettronico (ad es. baby tablet, didattico elettronico).

Il **giocattolo stagionale (a Natale)** va esposto per prima infanzia, bambino, bambina, didattico, elettronico e giochi di società per tutta la famiglia.

L'esposizione deve **privilegiare le novità e i prodotti di tendenza** oggetto di forte comunicazione nel periodo (ad es: "visto in TV").

# L'assortimento

## Le categorie



L'**assortimento tipico** di una libreria comprende normalmente i seguenti soggetti, che possono costituire la **base per la struttura dei reparti**:

- *Letteratura*: romanzi, poesia, classici, gialli, fantascienza, teatro, young..
- *Storia-attualità*: archeologia, politica-società..
- *Scienze-tecnica*: scienze, diritto, management..
- *Parascolastico*: dizionari, atlanti..
- *Arte-illustrati*: architettura, design, fotografia..
- *Mondo bambino*
- *Giovani lettori*
- *Libri in lingua*
- *Turismo*: guide turistiche, atlanti stradali, racconti di viaggio..
- *Tempo libero*: cucina, musica, animali, giochi, sport, giardinaggio..
- *Scienze umane*: filosofia, religione, psicologia..
- *Salute e benessere*: alimentazione, esoterismo, maternità, relazioni familiari..

# L'assortimento

## Regole di efficacia



Buona norma è quella di rappresentare con l'esposizione in negozio la totalità delle categorie sopra elencate per evitare di avere un assortimento polarizzato solo su alcune aree tematiche.

Essenziale è il raggiungimento di un equilibrio nella propria offerta merceologica che deve risultare adeguata rispetto alle esigenze della propria clientela e con un buon mix di margini commerciali. Più in particolare l'assortimento dovrà essere il risultato del **corretto equilibrio tra produzione, linee guida commerciali, analisi della concorrenza, indicazioni di mercato e naturalmente esigenze dei propri clienti.**

Molto importante, in termini economico-finanziari, è una **corretta combinazione commerciale** che tenga conto della forza commerciale dei prodotti, del loro livello di prezzo, della loro redditività commerciale, anche in funzione della disponibilità prodotto, e della loro redditività finanziaria, con un'adeguata rotazione dello stock.

# L'assortimento

## Regole di efficacia



L'assortimento, nelle sue componenti tipiche di **ampiezza e di profondità**, non rimarrà statico nel tempo ma **evolverà** anche in funzione di una logica atta ad esaltare i **risultati commerciali** di medio e lungo termine della libreria stessa.

La **conoscenza dell'andamento delle vendite, e delle relative variabili continuative, stagionali, occasionali, eccezionali e promozionali** risulta quindi essere un **prerequisito per una corretta gestione dell'assortimento**: ognuna di queste tipologie di vendita necessita di spazi e di logiche espositive adeguate e diverse.

## La gestione per i punti vendita situati in Comune nel quale non sono presenti librerie concorrenti



Per i punti vendita affiliati localizzati in Comune nel quale non sono presenti librerie concorrenti sotto l'insegna ad es. "Feltrinelli", "Giunti" e "Ubik" vi sono ulteriori **indicazioni da seguirsi obbligatoriamente fino al 23 Settembre 2019**, relativamente ad esposizione ed assortimento dei prodotti:

- si richiede la **presenza nel punto vendita di un numero di titoli editi da soggetti terzi** (intendendosi come tali marchi differenti da *Bur, Einaudi, Einaudi Ragazzi, Edizioni Elle, Emme Edizioni, Mondadori Electa, Fabbri Editore, Mondadori, Piemme, Rizzoli, Rizzoli Lizard, Rizzoli Illustrati, Sperling*) **pari ad almeno il 40% del totale dei titoli esposti, con una copertura di almeno 15 giorni**
- i titoli di Editori Terzi dovranno essere prevalentemente riferiti al genere ***narrativa*** e ***saggistica***, sia prime edizioni che tascabili, e al genere ***ragazzi***
- le copie degli Editori Terzi dovranno essere **esposte in modo adeguato**, assicurandone un'opportuna visibilità in negozio, ivi compresa la vetrina, e in **numero proporzionale** rispetto a quanto avviene per i titoli Mondadori e Rizzoli Libri appartenenti alla medesima tipologia

## La gestione per i punti vendita situati in Comune nel quale non sono presenti librerie concorrenti



- verrà inoltre fornito al punto vendita idoneo materiale espositivo da utilizzare per esporre i libri degli Editori Terzi, effettuando **in ciascun anno almeno 12 (dodici) campagne promozionali, ciascuna della durata di almeno 3 (tre) settimane**, dedicate ai libri di Editori Terzi, assicurando una corretta e completa rotazione dei titoli

In caso di **non pronto adempimento** di quanto sopra esposto **Mondadori Retail si riserva di provvedere autonomamente a ristabilire i criteri di proporzionalità** tra Editori Terzi ed Editori di proprietà tramite:

- un processo di pronto reintegro dei titoli di Editori Terzi
- un processo di resa di titoli di Editori di proprietà

# La comunicazione



Una buona libreria per essere percepita come tale dai clienti, non deve limitarsi esclusivamente ad avere una buona offerta di prodotti e prezzi, deve altresì essere in grado di farla conoscere al Cliente.

Bisogna essere **efficaci nel veicolare e far conoscere ai clienti** qual è l'insieme dei beni "materiali" e "immateriali" a loro disposizione in quel punto vendita (prodotti, prezzi, servizi): ***senza comunicazione adeguata l'offerta e la strategia commerciale rischiano di non avere la necessaria visibilità.***

I **mezzi di comunicazione commerciale** di cui la libreria deve avvalersi sono:

- piano promo pubblicitario
- esposizione dei libri e degli altri prodotti di vendita

# La comunicazione promo-commerciale



Il **piano promo commerciale** deve essere definito su **base annuale**, con **declinazione operativa trimestrale**. Il piano deve seguire il **timing operativo promozionale standard**.

A garanzia di una corretta ed efficace esecuzione del piano promozionale sul punto vendita è necessario attenersi ai seguenti **principi metodologici**:

- definire ed utilizzare un *retro-planning* a garanzia della puntualità di set up: è necessario essere pronti per il primo cliente del primo giorno della validità del piano
- monitorare i *prodotti “heroes” e best sellers*, per garantirne disponibilità e visibilità
- focalizzarsi su un piano di base relativo a *prodotti da testata, fuori banco, cestone “Front e Back pages”*
- definire chiaramente gli *standard espositivi promozionali vs permanenti*
- definire gli standard di *comunicazione istituzionale vs comunicazione di campagna e di servizio*
- definire ed *omogeneizzare gli standard di utilizzo del materiale POP* (vari formati)

# Il fattore umano nella relazione con il cliente



Nel determinare la **qualità dell'esperienza che il cliente vive in un negozio**, un ruolo fondamentale hanno le persone che ivi lavorano.

Il libraio, e più in generale gli addetti alla vendita, devono rappresentare una **fonte di valore per il cliente** grazie alla costruzione di una **relazione virtuosa**:

- sia da un punto di vista **emotivo**: ricerca di sintonia ed empatia
- che **funzionale** : informazioni e suggerimenti utili, coerenti con i desideri-bisogni espressi

Spesso l'avvenuta vendita è frutto di un costruttivo dialogo tra cliente e libraio o addetto alla vendita: la capacità di instaurare una relazione virtuosa con il cliente dipende non solo dalle *competenze tecniche* in senso stretto (capacità di rispondere pertinentemente ad una domanda del cliente) ma anche dalla *modalità* usata per porsi in relazione con il cliente stesso.

# Il fattore umano nella relazione con il cliente



Il libraio o l'addetto alla vendita entrano in **relazione con il cliente non solo tramite la comunicazione verbale** ma anche attraverso tantissimi altri “punti di contatto”:



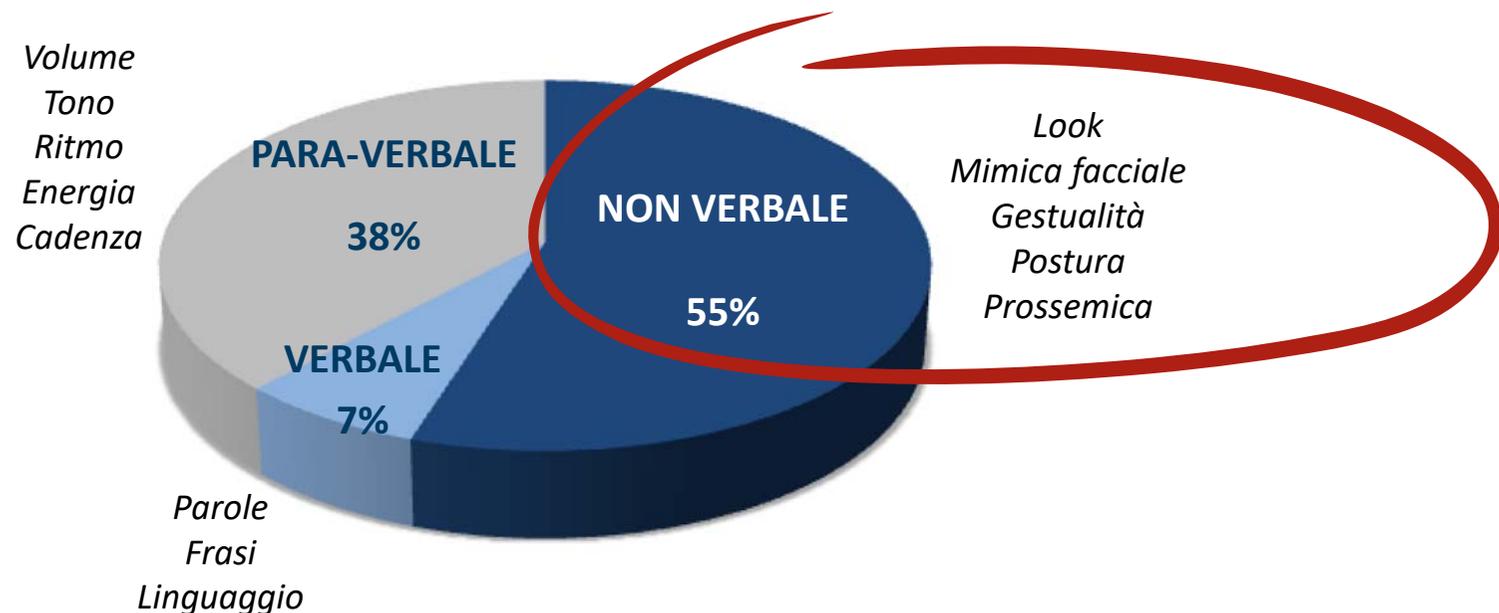
# Il fattore umano nella relazione con il cliente

## L'importanza del *non-verbale*



Una **comunicazione efficace con il cliente** non passa quindi solo dai contenuti corretti di una conversazione ma anche e **soprattutto dalla modalità** in cui ci si pone in relazione con il cliente.

### EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE



# Il fattore umano nella relazione con il cliente

## L'abbigliamento



Un abbigliamento *ordinato e curato* è quindi già un primo modo di comunicare con il cliente.

E' essenziale indossare la **divisa Mondadori**: ciò permette al cliente di *riconoscere* immediatamente l'addetto vendita e *rafforza l'identità* del negozio rispetto alla marca.

- **Camicia rossa** ordinata
- **Pantaloni** scuri o jeans
- **Scarpe**: scure e in linea con le disposizioni in materia di sicurezza



# Il fattore umano nella relazione con il cliente

## L'insoddisfazione del cliente



*80% del valore che ci attribuisce il cliente dipende della nostra professionalità*

### Su 100 clienti insoddisfatti:

il 4% reclama

**il 96% se ne va senza dire niente e il 91% di questi non torna più**

1 cliente insoddisfatto lo dice a 10 persone

10 clienti maldisposti lo dicono a 5 persone ciascuno

Quindi: **1 cliente insoddisfatto crea 50 contatti negativi**

### Quali sono le fonti di insoddisfazione?

3 % Non lo sa

28 % Rapporto qualità/prezzo

**69 % Scortesia o indifferenza**

30 % Fattori tangibili (prodotto)

**70 % Fattori intangibili (rapporto interpersonale, servizio)**

*Dati forniti dal Rockefeller Institute*

# La relazione con il cliente

## Il modello di comportamento



La relazione con il cliente avviene attraverso un processo che prevede molteplici fasi.

E' utile identificare chiaramente i diversi *momenti* del **viaggio del cliente in negozio**, per capire come gestirli, sia in termini di *obiettivi* che di *modalità*.



# Il modello di comportamento

## Accoglienza



Che avvenga all'ingresso del punto vendita o in reparto l'incontro con il cliente deve avere la finalità di **accoglierlo** in una modalità che lo metta *a proprio agio* e lo faccia sentire *benvenuto* (come a casa sua).

La ricerca del suo **sguardo**, un **sorriso** autentico (non forzato-meccanico) di benvenuto, accompagnato da un **saluto** appropriato "Buongiorno, Benvenuto, Benarrivato..." sono essenziali per mettere a proprio agio il cliente. Si raccomanda un primo approccio utilizzando il «Lei», con buon senso a seconda del cliente che ci si trova davanti.



*L'uomo che non sa sorridere  
non apra mai bottega*

*Antico proverbio cinese*

*L'accoglienza viene svolta principalmente dalle persone ma è chiaro che anche la struttura del punto vendita ed il suo assetto-allestimento contribuiscono ad accogliere piacevolmente il cliente (facilità di lettura e navigazione, comunicazione chiara, ordine e armonia del punto vendita).*



# Il modello di comportamento

## Aiuto-supporto



L'interazione con il Cliente prosegue con la fase di **aiuto** del cliente stesso: per aiutare efficacemente il cliente è necessario **mettersi in sintonia** con lui/lei, partendo da una fase di **ascolto** delle sue esigenze (il che è essenziale per la buona riuscita della fase di vendita vera e propria).

*Fare domande semplici* per capire i reali bisogni di chi ci sta di fronte: “Come posso aiutarla? Ha bisogno? Posso servirla? Cosa sta cercando?” ed *ascoltare attentamente e a fondo* le risposte sono dei passaggi fondamentali per offrire un contributo di valore al cliente.

E' necessario darsi *tutto il tempo necessario* per capire veramente cosa il cliente sta cercando, in uno spirito nel quale ci si pone totalmente *al servizio del cliente* (evitando, al contrario, di avere solo l'obiettivo di “evadere” la sua richiesta nel minor tempo possibile).

E' fondamentale *fornire al cliente tutte le informazioni richieste*: la libreria è una struttura informativa. Il libraio deve essere aggiornato, e conoscere la varietà delle produzioni. Deve, inoltre, avere una “mappa mentale” molto flessibile, in una logica di servizio utile al cliente, ma anche alla libreria.



# Il modello di comportamento

## Aiuto-supporto



Dopo aver ascoltato con attenzione e capito la intenzioni del cliente si arriva ad una fase di proposta: la **proposta** deve essere *centrata sulle sue esigenze, completa* e deve combinare il più possibile l'esigenza del cliente con gli obiettivi commerciali della libreria, in un'ottica di mutuo beneficio.

E' buona norma **riassumere i contenuti della conversazione** per essere certi di avere raggiunto un allineamento con il cliente stesso (verificare di essersi capiti).

Durante l'interazione con il cliente, non limitarsi a proporre solo ciò che ci chiede in maniera esplicita ma ricordarsi di **proporre tutti i servizi che potrebbero completare la sua esperienza d'acquisto** e che, in base a quello che abbiamo ascoltato e capito del cliente, potrebbero essere a valore per lui/lei (*si veda in dettaglio i paragrafi cross-selling e up-selling*).

Idealmente bisognerebbe offrire aiuto ad ogni cliente in negozio ma, qualora impossibilitati a farlo, porre sempre attenzione a tutte le persone che sono entrate: se, mentre aiutiamo un cliente ci fossero altri clienti in attesa, fare loro sempre un cenno di attenzione (a significare " appena mi libero, vengo ad aiutarla"). Ciò basterà per evitare che il cliente si senta "abbandonato".



# Il modello di comportamento

## Congedo “aperto”



Altrettanto importante per la creazione di un rapporto continuativo con il cliente è il momento del congedo dal cliente.

Accompagnato sempre da un **ringraziamento**, il **saluto**, oltre ad essere sinonimo di *cordialità ed educazione*, deve avere l'obiettivo di mostrare la volontà di costruire una relazione continuativa e duratura con ogni singolo cliente: “Grazie e arrivederci!” ma anche – se la reazione avvenuta precedentemente in negozio lo consente - “Mi faccia sapere se l'è piaciuto questo libro...”.

Il cliente deve quindi percepire il desiderio e la volontà di una piena disponibilità per una nuova visita in futuro.



# Il modello di comportamento

## Conclusioni



L'intero processo di **interazione con il cliente** deve essere **personalizzato e attivo**: la riuscita vendita è l'atto conclusivo di un processo comunicativo con il cliente gestito con **cura e attenzione** in tutte le sue fasi dall'accoglienza, all'ascolto, al fornire informazioni, al supporto aggiuntivo quando necessario, al saluto aperto.

Elemento cruciale per il successo commerciale della libreria è la costruzione e il successivo mantenimento di un **rapporto di fiducia con il cliente** (e la conseguente stima che il cliente ripone nel libraio).



In aggiunta al modello di comportamento visto sopra, per arrivare ad una relazione con il cliente che risulti *commercialmente efficace* è bene fare riferimento, laddove possibile, alle seguenti tecniche di vendita:

## **Qualità delle Vendite** → *obiettivo: sviluppo marginalità*

Il concetto di Qualità delle Vendite è fondamentale per garantire la completa soddisfazione del cliente, in una logica win-win, perché affianca, alla assoluta attenzione ai reali bisogni del cliente, la **vendita di prodotti complementari, possibilmente di buona marginalità**, con la finalità dello sviluppo dello scontrino medio.

Presupposto essenziale è la **conoscenza**, da parte degli addetti vendita, di **tutta la gamma di prodotti e servizi** a disposizione nostra e del cliente.

Elemento fondamentale per una buona realizzazione della Qualità delle Vendite è la costante sensibilizzazione sul tema, da parte del responsabile, degli addetti alla vendita: monitorare le loro performances, supportare la loro attività in caso di risultati al di sotto delle aspettative o, al contrario, celebrare i successi dei collaboratori virtuosi, in modo che possano essere testimonial della efficacia e dello sviluppo delle performances.



**Cross Selling (o Vendita Incrociata)** —> *obiettivo: sviluppo scontrino medio*

Il Cross Selling è la capacità tecnica di **inserire nella proposta di vendita al cliente tutti quei prodotti o servizi che possono essere collegati alla scelta di acquisto iniziale, rendendola più completa** (per es. ottimizzazione del funzionamento e dell'utilizzo del prodotto iniziale).

Si tratta quindi di una **vendita aggiuntiva** rispetto a quanto chiesto esplicitamente dal cliente, dopo che è stata confermata e consolidata la vendita iniziale.

Gli “attachments” possono essere prodotti complementari, ma anche servizi a valore aggiunto, immediati o post vendita.

La vendita perfetta, cioè completa e “sartoriale” (ritagliata intorno ai bisogni del cliente) è il miglior mezzo di *fidelizzazione* del cliente che, grazie a suggerimenti che gli-le arrivano dall'addetto vendita, non ha necessità di integrare l'acquisto con ulteriori visite in negozio o, peggio, presso i nostri concorrenti.



**UpSelling** —→ *obiettivo: sviluppo scontrino medio*

E' una tecnica di vendita che mira ad offrire al consumatore **qualcosa di maggior valore rispetto alla sua scelta d'acquisto iniziale.**

L'UpSelling, se realizzato senza insistenza e in linea con i reali bisogni del cliente, rafforza il rapporto fiduciario, e viene apprezzata non solo la qualità del prodotto, ma anche quella del servizio, sia dal punto di vista personale che tecnico.

Il tutto supportato, naturalmente, dalle tecniche di Cross Selling di cui appena trattato.





**Best Choice (Miglior Scelta)** —> *obiettivo: sviluppo marginalità*

I prodotti Best Choice sono prodotti ad **alta marginalità**, con **ottimo rapporto qualità-prezzo**, quindi “win-win” per la soddisfazione del cliente e lo sviluppo della marginalità di negozio.

La loro funzione è simile a quella dei marchi propri nell’alimentare: *rafforzano il legame e la fiducia tra consumatore ed insegna.*

E’ molto importante che gli addetti alla vendita abbiamo chiaro ed evidente l’elenco dei prodotti in questione, a livello di singola famiglia merceologica, in modo tale da poter facilmente orientare la scelta del cliente.

# La squadra



*Nessuno di noi è meglio di noi tutti assieme*

Il lavoro di squadra è il punto di partenza per la buona gestione del punto vendita.

Una **squadra affiatata** con colleghi che lavorano in sintonia con il comune obiettivo di rendere l'esperienza di acquisto del cliente *indimenticabile*, è uno dei principali **fattori critici di successo** del punto vendita.





La libreria non è un puro e semplice distributore di prodotti. Essa produce anche tutta una serie di servizi *complementari* alla vendita.

Questi servizi opportunamente impostati e gestiti contribuiscono a **migliorare l'efficacia commerciale** della libreria costituendo fattore di di attrazione e fedeltà della clientela.

I servizi possono essere rivolti a:

- migliorare la **funzionalità** dei beni commercializzati
- migliorare la **fruibilità** della libreria da parte dei Clienti
- agevolare l'**accessibilità** ai libri e agli altri prodotti trattati, anche a quelli non disponibili
- consentire e agevolare il **processo di acquisto** dei prodotti, anche di quelli non disponibili.

# Servizi essenziali vs non essenziali



I servizi complementari da prestare dipendono dalla *capacità* e dalla *possibilità che la libreria ha di fornirli in maniera adeguata* alle esigenze e attese della clientela, coerentemente alla propria strategia commerciale e di immagine.

I servizi si possono distinguere per **essenziali** e **non essenziali**.

I primi è indispensabile prestarli: ad es. le prenotazioni

I secondi sono soltanto un utile aggiunta gradita alla clientela e strategicamente rilevante: ad es. la stampa di una bibliografia

Anche i servizi prestati *indifferentemente a tutti i clienti o prestati occasionalmente o discrezionalmente ad alcuni di essi*, devono rispondere ad una *chiara e certa indicazione strategica* e non una scelta emotiva basata su criteri individuali.

# LA GESTIONE DELLA LIBRERIA

# La gestione della libreria

## Risultati & processi

Il **responsabile di negozio** organizza, controlla e gestisce il circuito operativo del punto vendita relativamente alle *attività* e alle *risorse* di cui dispone.

Le aree di sua responsabilità sono di natura:

- **commerciale:** miglioramento delle performances e degli indici commerciali e di servizio (ad es. gestione delle attività promozionali)
- **economico-gestionale:** ottimizzazione degli indici di gestione economica (ad es. analisi KPI di negozio e di persone, analisi conto economico, stesura e controllo piani d'azione)
- **organizzativo-gestionale:** ottimizzazione degli indici di gestione economica (ad es. gestione delle risorse umane-pianificazione turni, controllo presidi, controllo piano smaltimento ferie, controllo adeguatezza tenuta e comportamenti collaboratori)
- **tecnica:** sicurezza e manutenzione del negozio, del patrimonio aziendale e delle persone

E', in breve, **responsabile sia risultati** sia del fatto che i diversi compiti-**processi** vengano eseguiti correttamente.

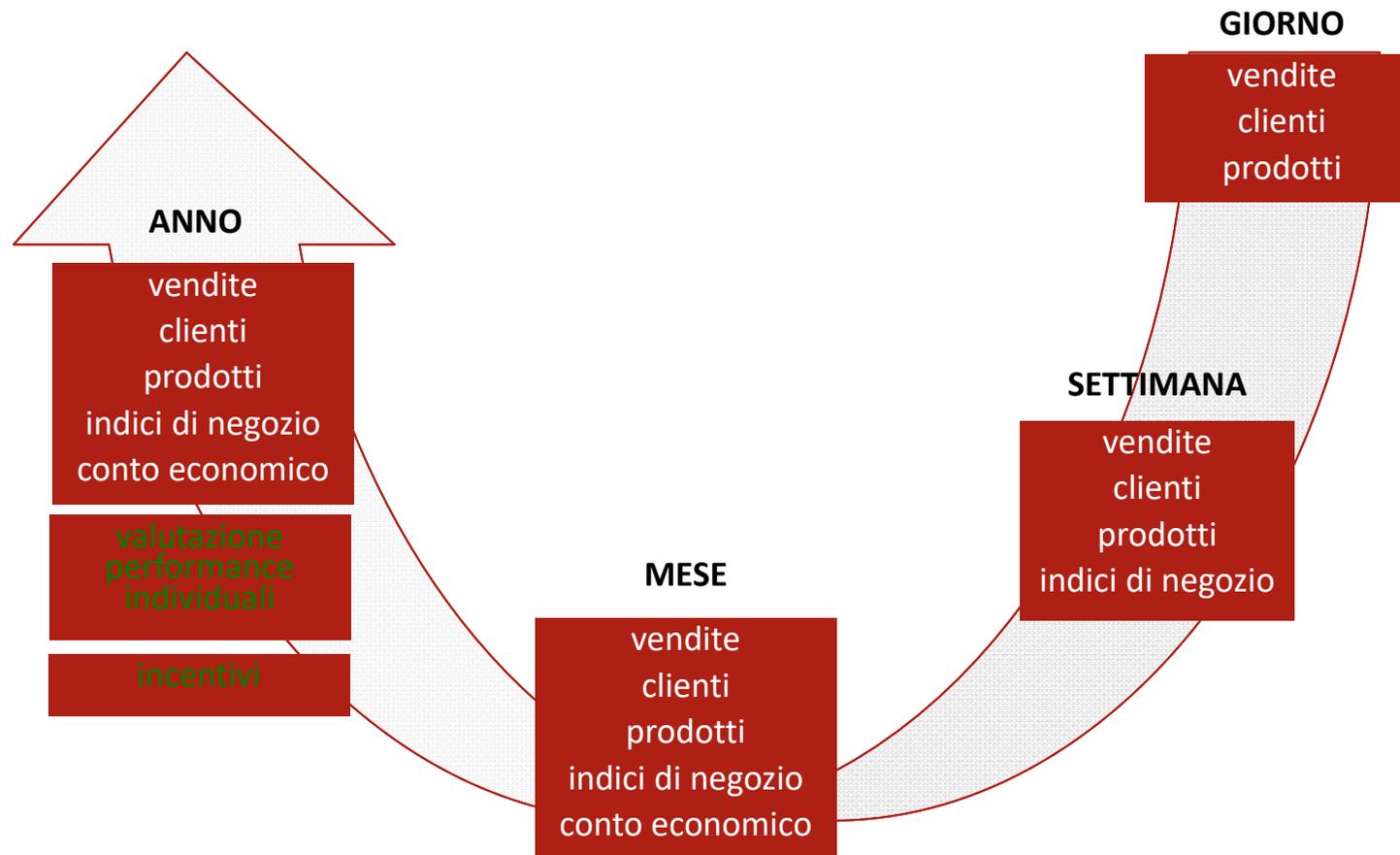
# Possibili indicatori di risultato

Per ciò che riguarda i *risultati* numerosi sono i **paramenti** (KPI – key performance indicator) che devono essere monitorati per gestire al meglio il proprio punto vendita:

- vendite (volume-valore)
- n° clienti
- scontrino medio
- traffico?
- tasso di conversione (hanno i traffic counter?)
- margine di prodotto (da definire con COGE frequenza-modalità)
- analisi conto economico mensile
- andamento promozioni
- pressione commerciale (specificare)
- indici di stock
- out of stock
- livello di servizio
- attachment: up-selling & cross selling
- gestione del reclamo
- differenze inventariali
- finanziamenti
- garanzie

# Il circuito di controllo dei risultati

I diversi parametri richiedono una frequenza differente di monitoraggio:



# La gestione del punto vendita

*“ Non si può gestire  
ciò che non si può misurare”*

E' importante contestualizzare la lettura dei *parametri* (KPIs) rispetto agli *obiettivi* che si vogliono raggiungere: bisogna quindi definire una **metodologia di lavoro** che permetta di mettere a fuoco *cosa si voglia raggiungere* (obiettivo) e *come farlo*. Più in dettaglio:

- definizione dell'**obiettivo** che si vuole raggiungere
- definizione dell'**indice quantitativo (KPI)** che permette di misurare il suddetto obiettivo
- definizione del **piano d'azione** per arrivare all'obiettivo
- messa in atto del **piano d'azione** con costanza ed incisività (orientamento al risultato)
- monitoraggio dei **risultati** attraverso la lettura del-dei KPIs
- messa in atto delle **azioni correttive**
- ulteriore controllo del-i **KPIs**

# La pianificazione delle risorse umane

## Gli obiettivi

Una delle variabili più critiche nella gestione del punto vendita riguarda la **pianificazione dei turni**, i cui obiettivi si possono riassumere come segue:

- assicurare sempre un' **esperienza al cliente adeguata alla marca** ed **in linea con le aspettative** (presidio minimo di punto vendita)
- allineare il *fabbisogno di personale* alle vendite pianificate ed effettive
- strutturare il *costo del personale* sulle esigenze di business
- garantire la *massima flessibilità* che consenta di bilanciare le esigenze di vendita con i costi del lavoro



# La pianificazione delle risorse umane

## I fondamentali del presidio

Il **presidio minimo** di punto vendita è la soglia minima di numero di collaboratori che assicuri l'apertura del punto vendita e garantisca servizio e difesa del patrimonio aziendale: è necessario identificare puntualmente questo dato così come la **copertura minima per mq**, per settore, per piano, a garanzia della *marcatatura a zona* se non è possibile quella *a uomo*.

Altresì fondamentale è la definizione del **responsabile del presidio e del servizio** del punto vendita e di piano, in caso di strutture multipiano.

Tale ruolo deve garantire, in funzione dell'orario di apertura, e della presenza dei capi reparto, un presidio permanente per tutto l'orario di apertura, per l'area di competenza preoccupandosi dell'adeguato presidio delle casse, dei reparti, della comunicazione, delle pulizie dell'immagine e del servizio alla clientela, inclusa la risoluzione dei problemi e la gestione dei reclami.

# La pianificazione delle risorse umane

## I fondamentali del presidio

Il *piano copertura casse* standard è modulare in funzione della curva di fatturato e clienti:

- regola dell'apertura della cassa ulteriore, se ci sono almeno 3 clienti in coda
- regola dell'apertura progressiva di tutte le casse del cash-point, perché i clienti non tollerano le code quando percepiscono nel cash-point una cassa chiusa
- regola del supporto retro-cassa se tutte le casse sono aperte ed i clienti in coda

# La pianificazione delle risorse umane

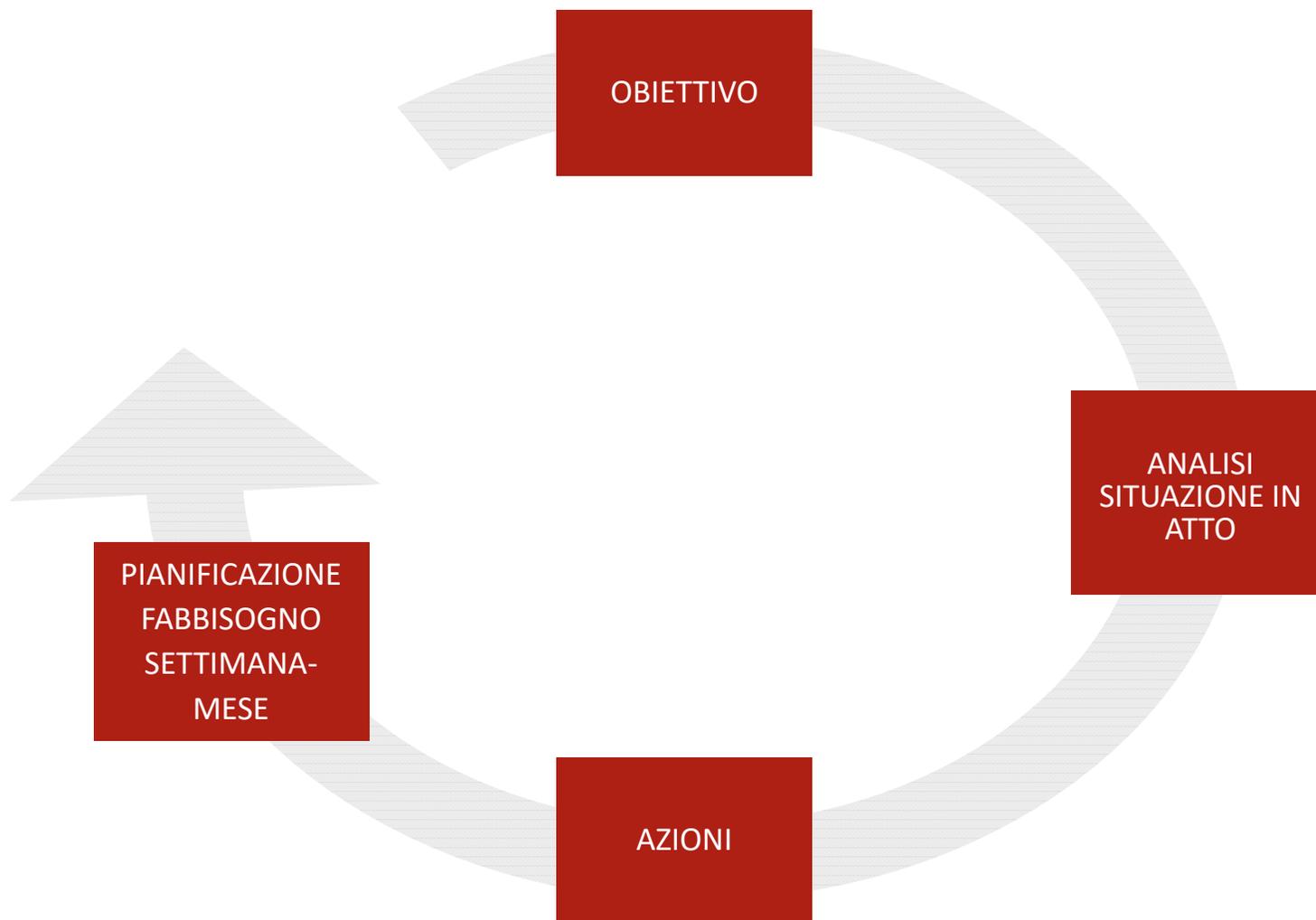
## Variabili chiave

Le **variabili quanti-qualitative** da *analizzare* e-o *tenere in considerazione* per una buona pianificazione dei turni sono le seguenti:

- fatturato *per fascia oraria giornaliera*
- fatturato giornaliero: *fatturato infrasettimanale vs fatturato sabato-domenica*
- coerenza *fatturato vs ore lavorate e teste presenti*
- coerenza *delle assenze per turno riposo, ferie, permessi*
- coerenza *pianificazioni pause e cambi turno*
- programmazione dei *riposi dal lunedì al venerdì*, tranne per eccezioni
- pianificazione del *riposo settimanale* come da contratto collettivo nazionale
- massima copertura nella giornata del *sabato*
- *eliminazione dei riposi alternati* nel week end
- identificazione dei *presidi ideali per giorno-ora*
- *pianificazione degli orari contrattuali degli interinali per presenza week-end (part-time)*
- *blocco totale degli straordinari tranne eccezioni autorizzate*

# La pianificazione delle risorse umane

## Il processo



# Il processo

## Obiettivo e Analisi della situazione in atto

### **OBIETTIVO:**

- definizione organico ideale (costo – servizio)
- omogeneizzazione dell'incidenza % costo personale sui punti vendita (monopiano vs multipiano)
- definizione indice di produttività ideale e budget sui punti vendita
- definizione Budget anno in corso

### **INFORMAZIONI necessarie :**

- personale per reparto-mese per punto vendita
- costo del personale per punto vendita e totale
- fatturato a consuntivo (anno -2 e anno -1) e Budget (anno in corso)
- incidenza % costo del personale sui 3 anni
- FTE dei 3 anni
- ore lavorate
- dettaglio contratti: interinali/ T.I/T.D/APP/FT/PT etc

### **PERIODI TEMPORALI da analizzare:**

- anno -2 (consuntivo)
- anno -1 (consuntivo)
- anno in corso (budget)

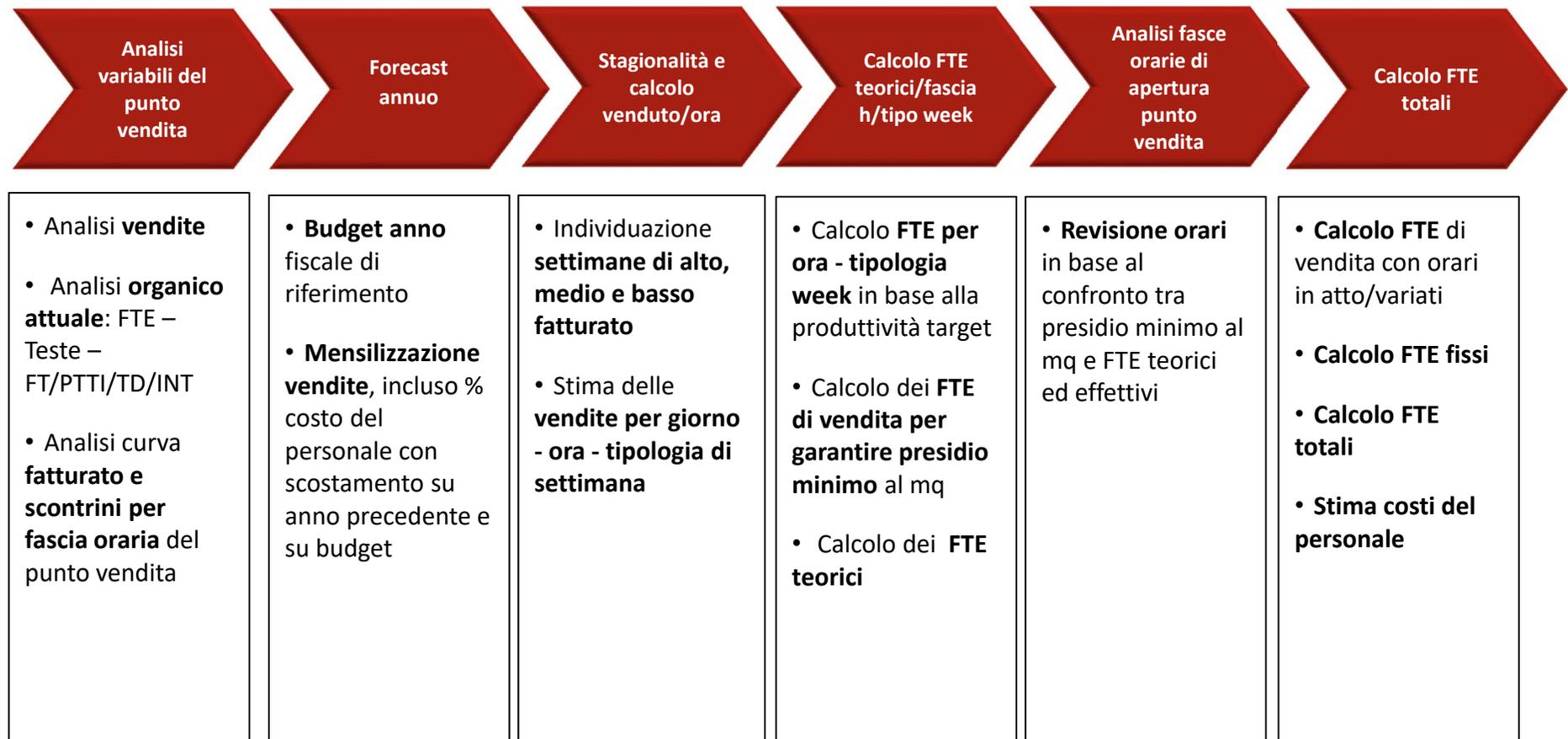
# Il processo

## Azioni

### AZIONI

- definizione situazione in atto tramite situazione in atto tramite raccolta e analisi dati: organigramma di negozio, vendite, scontrini, scontrino medio
- definizione staff **per negozio** mensile e costo totale mensile
- **definizione della scheda fungibilità operativa e scheda fabbisogno organico**
- pianificazione del Fabbisogno Mensile
- individuazione dello Staff ideale (quali-quantitativo-teste-fte-resa pc-resa mq etc)
- allineamenti organizzativi e stesura piano definitivo
- ***pianificazione giornaliera-settimanale-mensile***

# Il processo: dettaglio



TROPPO COMPLESSO?  
QUAL'E' LA DIMENSIONE DEI PV  
FRANCHISING?

# La gestione dello stock

Una corretta gestione dello stock è **garanzia di qualità** rispetto al livello di servizio quali-quantitativo offerto al cliente, grazie a una *disponibilità costante di prodotto*. Presupposto di base per un'efficace gestione dello stock è l'**attendibilità quali-quantitativa dei dati relativi allo stock**. Alcune regole di base per una corretta gestione dello stock:

- verificare l'adeguatezza degli *ordini e riordini*: definizione *soglia di riordino* e *quantità di riordino*
- definire e rispettare gli *standard di copertura* e *rotazione merceologica*
- definire la *soglia fisiologica di rottura di stock*
- avere a disposizione i dati dello stock "sano", realmente disponibile
- aggiornare i *codici con quantità negative*, *codici con errori di codifica*, *merce invendibile*, *rotta*, *incompleta*, *mancante*, *ultimo pezzo esposto*
- monitorare puntualmente gli articoli *best sellers*
- monitorare puntualmente gli articoli *slow movers*
- analizzare gli *articoli senza uscita* negli ultimi mesi
- **boil down e Pricing**
- **merce vecchia di magazzino, rilascio provigions**



# La gestione del processo di rese e richiami

In relazione agli obblighi sopra esposti per la gestione dei punti vendita situati in Comune nel quale non sono presenti librerie concorrenti (pg 56-57), si ricordano di seguito le principali **linee guida relative al processo di gestione di rese e richiami**:

- tutti gli **articoli** oggetto di resa dovranno essere **in buone condizioni e ripuliti** da eventuali bolloni, etichette prezzo o antitaccheggio poste dal Franchisee
- tutte le rese, suddivise in separati colli per editore-fornitore, andranno **inviate presso i luoghi e con le modalità indicate** da Mondadori Retail utilizzando il software gestionale
- le rese dei prodotti richiamati da Mondadori Retail inerenti *fuori catalogo, mai venduti negli ultimi 10 mesi* ed ogni altro prodotto richiesto, dovranno essere **tassativamente effettuate secondo i modi ed i tempi** indicati da Mondadori Retail
- la merce viene resa in *porto assegnato*, utilizzando **esclusivamente i corrieri indicati** da Mondadori Retail. Per le rese di articoli *fuori catalogo e prodotti con IVA* si deve ricorrere al corriere indicato di volta in volta da Mondadori Retail
- su tutti gli **articoli che pervengono al negozio rovinati** vanno apposti i bolloni con la scritta FALLATO (da richiedere alla Sede); i suddetti articoli potranno poi essere inviati al magazzino di pertinenza con la prima resa utile

# Pulizia

L'ordine e la pulizia sono uno degli elementi essenziali per l'accoglienza dei clienti nel punto vendita, il quale deve essere sempre *rappresentativo degli standard della marca*.

Le seguenti attività di **pulizia della zona vendita** permettono di presentare un punto vendita decoroso ed accogliente:

- Scopatura, lavaggio e sbandieratura con panno antistatico di tutta la pavimentazione, incluse eventuali scale-ascensori
- Scopatura zona antistante vetrine-ingresso
- Lavaggio interno ed esterno porte ingresso (eliminazione eventuali impronte) e soglie di passaggio
- Pulizia delle vetrine espositive
- Pulizia a umido dei banconi cassa-box informazioni
- Pulizia accurata mediante sistema antistatico di tutti gli arredi del negozio, incluse le scaffalature libri (senza spostare la merce)
- Pulizia sedie, sgabelli, poltrone comprese basi di appoggio
- Vuotatura e pulizia dei cestini portacarta
- Spolveratura punti luce
- Pulizia porta di emergenza
- Pulizia delle borse acquisti

# Pulizia

Le medesime attività di pulizia sono da effettuarsi anche nelle altre zone di pertinenza del negozio, **non dedicate alla vendita**, ivi inclusi i *servizi igienici* con pulizia e disinfezione di pavimenti, sanitari e arredi (wc, lavandini, specchi, armadietti) e eventuale reintegro di carta igienica, sapone e asciugamani.



# Sicurezza e Manutenzione

Nel seguire le opportune **procedure di sicurezza** si consiglia di rivolgersi a professionisti opportunamente qualificati. (in linea con le direttive del RSPP?)

Le attività di **manutenzione** del negozio, siano esse di natura *ordinaria* o *straordinaria*, vanno eseguite garantendo la *sicurezza di persone, merci e strutture* per l'intera durata dell'attività di manutenzione stessa.

Anche in questo caso la raccomandazione è quella di fare riferimento a professionisti qualificati.



# Check list di negozio

Di seguito viene riportata una **check-list** delle principali attività da eseguire per un corretto funzionamento della libreria:

- controllo del *presidio costante dell'area di vendita*
- controllo della *pulizia* del negozio, ivi comprese l'insegna e la vetrina
- verifica degli *allestimenti* del negozio, ivi compresa la vetrina
- *selezione e controllo dell'assortimento*
- *controllo della comunicazione, istituzionale, promo e di servizio*
- controllo delle *attività promozionali*
- verifica dell'applicazione delle *comunicazioni operative*
- verifica delle *variazioni prezzo*
- verifica del *livello di servizio quali-quantitativo* dello stock
- controllo del *magazzino*
- analisi del *reporting*

# Check list di negozio

- monitoraggio del funzionamento *casce e parco PC e periferiche*
- monitoraggio dell'efficienza degli *impianti di illuminazione*
- verifica del funzionamento dell'*impianto di condizionamento*
- monitoraggio del funzionamento *impianti allarme ed antitaccheggio*
- verifica del funzionamento della *diffusione radio interna*
  
- analisi e controllo della *concorrenza*

