

**Obiettivo cliente: attrazione e fidelizzazione!**

# Una scuola per la grande distribuzione

*Le trasformazioni sociali e le difficoltà economiche, con i conseguenti cambiamenti avvenuti nel mercato, impongono alla Grande Distribuzione un nuovo approccio nella strategia e nella prassi di vendita. In particolare al settore dei Grandi Magazzini, che in Giappone sta affrontando un momento non favorevole, è richiesto un potenziamento delle capacità di attrazione e fidelizzazione dei clienti. Per questo motivo il Gruppo Izutsuya ha pensato a una scuola per addetti alle vendite...*

ROSARIO MANISERA\*

## Tempi duri per la Grande Distribuzione

Lo scorso ottobre, per l'ottavo mese consecutivo, c'è stato in Giappone un decremento nelle vendite dei supermercati e dei grandi magazzini. Secondo l'Associazione giapponese di categoria, in parte ciò è dovuto al clima estivo che si è prolungato anche in autunno, ai numerosi tifoni che lo scorso anno hanno colpito il Paese e al tempo piovoso che ha caratterizzato i primi mesi autunnali. Esistono, tuttavia, ragioni più profonde e di tipo strutturale. Le vendite nei supermercati sono calate del 4,1% e quelle nei grandi magazzini - i famosi e lussuosi *depato*, fiore all'occhiello della grande distribuzione giapponese - sono scese del 3,5%. In sei grandi città - Tokyo, Osaka, Kyoto, Yokohama, Nagoya, Kobe - i grandi magazzini hanno visto peggiorare la situazione relativa alle lo-

ro vendite del 2,7% e un declino ancora più marcato è stato quello nelle altre città (-4,5%). Soprattutto nel settore dell'abbigliamento stagionale bisogna registrare il calo più rilevante nelle vendite: -13,2 nei supermercati e -7,1 nei grandi magazzini (281

Non solo cortesia

miliardi di yen). Anche le prospettive future, nonostante la ripresa economica registratasi lo scorso anno, non si annunciano molto rosee. Un sondaggio condotto a metà dicembre 2004 tra 105 *Top Executives* di aziende leader giapponesi - tra



Nella Grande Distribuzione giapponese si affronta la stagnazione dei consumi anche con un'adeguata formazione degli addetti alle vendite: finita l'epoca della "auto-formazione" sul campo si punta ad un serio processo di istruzione grazie ad iniziative come la Nishi-Nihon Retail College di Kita-Kyushu, che aprirà i battenti il prossimo 1 aprile. Una soluzione anche per le tante imprese che affittano spazi di vendita all'interno dei mitici Grandi Magazzini nipponici

cui la Nippon Steel Corp., la Toyota Motor Corp., la Sony Corp., la Mitsubishi Tokyo Financial Group Inc. - ha rivelato una mancanza di ottimismo nei confronti delle aspettative economiche nel 2005. Si prevede che le vendite rimangano stagnanti e che la situazione economica resti piatta, soprattutto a causa di fattori esterni, come il peggioramento dell'economia USA. I grandi magazzini, con annessi i reparti di alimentari, sono gli esercizi commerciali più a rischio in questo periodo che in Giappone viene definito come "epoca senza frontiere e con standard globali". Le periferie delle città, come sta avvenendo anche in Italia, sono stracolme di ipermercati, supermercati, *shopping centre*, *discount shop*, *outlet*, grossisti, negozi specializzati di grandi dimensioni. Questi si distinguono non solamente per i prezzi contenuti, ma anche per la completezza della gamma prodotti. Nelle zone centrali delle città, invece, restano i blasonati grandi magazzini, a volte con una lunga storia di successi alle spalle. Il tradizionale trattamento, fatto di cordialità e gentilezza, che riservano ai clienti ne ha fatto un'istituzione che ha potuto diffondersi anche all'estero dove le catene di grandi magazzini nip-

ponici offrono le medesime attenzioni in particolare agli acquirenti giapponesi in viaggio. La Mitsukoshi di Via Torino a Roma ne è un esempio evidente. Anche i grandi magazzini, però, di fronte a una situazione difficile come quella descritta precedentemen-

petenza e professionalità nel rispondere alle domande del potenziale cliente saranno una condizione indispensabile perché i consumatori continuino ad entrare e comprare nei grandi magazzini. La formazione degli addetti alle

te, hanno bisogno di rinnovarsi e di trovare nuove modalità di proporsi per continuare a svilupparsi e per evitare il declino rispetto ai più aggressivi concorrenti.

## Vendere di più e meglio: come?

All'interno del sistema distributivo, il canale commerciale costituito dai grandi magazzini ha bisogno di nuovi sistemi per poter vendere di più e meglio. Le modalità di ven-

vendite diventa così un fattore cruciale per il futuro delle attività. Esiste, tuttavia, una difficoltà non di poco conto: la tendenza attuale a dare in affitto ad altri operatori propri spazi interni perché vi possano realizzare il loro business. Spesso più di metà del fatturato delle catene di grandi magazzini deriva dal ricavo proveniente dai locatari di spazi interni. Non sono più, quindi, le vendite fatte direttamente dal grande magazzino a costituire la fonte

## Questione di trilli

In alcuni esercizi della Grande Distribuzione in Giappone è stato calcolato che in un giorno, su **25.000** trilli del registro di cassa, ben **20.000** si riferiscono ai registri di cassa degli "affittuari", cioè dai locatari di spazi interni ai grandi magazzini per lo sviluppo di business proprio.

## La data

# 1 aprile 2005

La data di apertura, nella città di Kita-Kyushu, della scuola voluta da Izutsuya e riservata ai futuri addetti alle vendite nei grandi magazzini. La scuola (*Nishi-Nihon Retail College*), la prima di questo genere in Giappone accoglierà ogni anno circa 100 giovani che nel giro di uno o due anni avranno tutte le conoscenze e il *know-how* necessari per essere esperti e pratici venditori nella grande distribuzione. Finiti i tempi della formazione "sul campo" si impone la necessità di un serio processo di formazione.

devono risultare più attrattive e vanno accompagnate da nuovi servizi che aumentino il valore dei prodotti venduti. In particolare, c'è la necessità di venditori professionisti che dimostrino con il proprio atteggiamento un reale interesse per i clienti. Il loro sorriso e i loro saluti, due fattori di base essenziali, devono far sentire i clienti a loro agio, al centro dell'attenzione di tutto il personale del grande magazzino. La loro com-

più rilevante del proprio profitto, ma quelle che provengono dai tanti e diversificati operatori a cui è stato dato in locazione un certo numero di metri quadrati all'interno del proprio edificio. Se da una parte, quindi, i grandi magazzini possono pretendere una formazione e un training appropriati dai propri dipendenti diretti, *full o part time*, a tempo indeterminato o stagionali, dall'altra non sono in grado di impor-

## Performanti

Queste sono le caratteristiche fondamentali del buon venditore al retail quale sarà formato nella nuova scuola voluta dalla Izutsuya:

- competenza sui prodotti
- professionalità nell'approccio al cliente
- atteggiamento di reale interesse verso i clienti
- il loro sorriso e i loro saluti, due fattori di base essenziali, devono far sentire i clienti a loro agio e al centro dell'attenzione

re un training specifico al personale degli stand locatari, che del resto presenta un *turnover* molto elevato. In alcuni settori - abbigliamento, giocattoli, alimentari e via dicendo - questi venditori costituiscono la stragrande maggioranza e il loro comportamento a volte non rispecchia esattamente gli standard di servizio definiti dalla catena dei grandi magazzini.

### Una soluzione geniale

Una soluzione geniale al problema della formazione del personale - non solo quello proprio ma anche degli altri operatori che svolgono attività nel grande magazzino - è stata elaborata dal Gruppo Izutsuya, la più grande catena di grandi magazzini dell'isola Kyushu (cfr. fig. 1). Il 1° aprile 2005, con l'inizio del nuovo anno scolastico, aprirà i battenti nella città di Kita- Kyushu

una scuola senza precedenti, voluta da Izutsuya e riservata ai futuri addetti alle vendite nei grandi magazzini. La scuola (*Nishi-Nihon Retail College*), la prima di questo genere in Giappone e impostata in maniera molto pragmatica, accoglierà ogni anno circa 100 giovani diplomati o laureati che nel giro di uno o due anni avranno tutte le conoscenze e il *know-how* necessari per essere esperti e pratici ven-

ditori nella grande distribuzione. Il tirocinio pratico sarà svolto nei magazzini della stessa catena Izutsuya. Lo scopo è principalmente quello di migliorare il servizio degli operatori locatari verso i clienti. E i locatari hanno risposto con entusiasmo all'iniziativa. Direttore e Vice Direttore onorari della scuola sono stati nominati rispettivamente Baba Akira, della World - la seconda azienda nel comparto dell'abbigliamento - e Nakase Masamichi della Sanyo Shokai. Circa 200 aziende locatarie si sono subito dichiarate pronte ad assumere i giovani appena diplomati dalla scuola di specializzazione.

La sicurezza del posto di lavoro, insieme al diploma, costituisce un forte incentivo per i giovani giapponesi. Infatti, mentre fino a qualche anno fa tutti erano certi di trovare un'occupazione appena usciti



Nei centri delle grandi città resistono i tradizionali e lussuosi grandi magazzini. Nelle periferie si affollano iper, supermercati, grossisti specializzati e outlet secondo uno "stile" tipico delle periferie urbane dell'Europa

dalla scuola, attualmente solo l'80% dei diplomati o laureati trova subito un lavoro.

La presenza di giovani esperti nelle vendite è ben accetta nel settore della grande distribuzione, che in una situazione di crisi dei consumi e di economia stagnante non riesce direttamente ad offrire al personale una preparazione adeguata. La stessa formazione sul campo, di fronte a clienti che mostrano sempre meno pazienza, si fa ardua se non impossibile: da qui la

validità della nuova scuola e l'attesa fondata che dall'iniziativa sorga un servizio migliore e, di conseguenza, un incremento di fatturato. Il progetto della Izutsuya, perciò, è guardato con molto interesse da tutti gli operatori del settore, anche in altre zone del Giappone, e potrebbe rivelarsi un mezzo efficace per superare la crisi presente e assicurare un avvenire ai gloriosi *depato* non solo giapponesi, ma anche di altri Paesi del mondo. ■

FIGURA 1 - IL GRUPPO IZUTSUYA

Nome dell'Azienda	Izutsuya Co., LTD.
Anno di fondazione	1935
Sede principale	1-1, Senba-machi, Kokura-Kitaku, 802-8511 Kita- Kyushu Tel. 093 5223401
Fatturato annuo	93.779 milioni di yen (2003/2004)
Numero dipendenti diretti	866
Numero di esercizi commerciali	7 Department stores e 19 Gift shops
Diffusione delle attività soprattutto in Kyushu e Giappone occidentale	