

A man with a mustache and short hair is lying on his back on a vibrant, multi-colored patterned rug. He is wearing a white t-shirt, a brown belt, and tan trousers. His hands are behind his head, and he is smiling. Surrounding him are various clothing items: a purple and white checkered shirt with "#18" printed on it, a white t-shirt with "MAGLIA DEL PIGIAMA" in orange, a black leather jacket, a blue denim jacket, a black and white striped hat, and a pair of colorful sneakers. The rug features geometric patterns in yellow, blue, orange, and black.

Massimiliano Alvisi

DI VESTITI  
NON NE  
CAPISCO  
NULLA!

Manuale  
per negozianti

a cura di Giulia Urbinati  
FrancoAngeli/Trend

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



*A mia mamma:  
mentore e leader  
che mi ha insegnato a volare alto tenendo i piedi a terra.*

*Ai miei figli:  
stimolo costante  
dei miei passi presenti e futuri.*

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Massimiliano Alvisi

DI VESTITI  
NON NE  
CAPISCO  
NULLA!

Manuale  
per negozianti

a cura di Giulia Urbinati  
FrancoAngeli/Trend

Editing, revisione e cura dei testi: Giulia Urbinati

Fotografia copertina: Ivan Barrea

Progetto grafico, illustrazioni, idea copertina e impaginazione libro: Sara Serafini

1a edizione Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Prefazione di Beppe Nuges</b>	<b>7</b>
<b>Capitolo 1</b>	<b>10</b>
Di vestiti non ne capisco nulla	11
I primi passi	16
Le persone	21
Numeri, numeri, numeri	24
Tip da un milione di euro!	28
<b>Capitolo 2</b>	<b>32</b>
L'arte di copiare, allestire, osservare, domandare, vendere e abbinare	33
Think different!	34
Vicini al camerino!	37
Poco, ma (molto) buono!	41
Rubare con gli occhi	47
Un giorno di ordinaria follia	50
I segreti della vendita	52
<b>Capitolo 3</b>	<b>58</b>
La guerra dei cocomeri	59
Prezzo vs servizio	66
Fuori le calcolatrici	68
Excel, I love you!	73
Il costo che... si sente!	77
<b>Capitolo 4</b>	<b>84</b>
Selezione, costruzione, fidelizzazione, formazione & motivazione del team	85
Chiara Ferragni, spostati!	87
C.V., servo delle mie brame, chi è il più figo del reame?	89
Integrazione, costruzione, fidelizzazione e formazione	91
Le "mie" persone	95
Conflitti e consigli	102
<b>Capitolo 5</b>	<b>104</b>
La ricerca, il brand, il prodotto	105
Due figure fondamentali	106
Sì, viaggiare!	108
Non avrete una seconda occasione per fare una prima buona impressione	111
Ancora numeri, numeri, numeri	114
Storie di strada	116
<b>Capitolo 6</b>	<b>120</b>
I Fattori del successo	121
<b>Capitolo 7</b>	<b>130</b>
Epilogo	131
<b>Postfazione di Francesco Tombolini</b>	<b>136</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>142</b>





# PREFAZIONE

## di Beppe Nugnes

---

La moda non è un qualcosa che esiste  
solo sotto forma di abiti.  
La moda è nel cielo, nelle strade,  
la moda ha a che fare con le idee,  
il modo in cui viviamo, ciò che accade.  
- Coco Chanel

L'intento di creare una comunità di "mercanti" (nell'accezione più illuminata del termine, quella conferita da Marco Polo, per intenderci) evoluta e consapevole in un periodo in cui quasi tutti erano (e spesso sono ancora) smarriti e fermi, è ciò che ho enormemente apprezzato in Massimiliano.

Ci conosciamo da tempo e mi è piaciuto fin da subito. Durante il primo lockdown mi chiamò per un mio intervento a un suo corso e rimasi affascinato da questo suo piglio, questa sua volontà di stare vicino alle realtà commerciali d'Italia e far loro da guida.

Lui che possiede una straordinaria comprensione di questo nostro "sistema moda", ha capito che le persone sono il fulcro e il fondamento del nostro settore: sono le persone a generare e veicolare i cambiamenti più importanti, sono le loro mani a plasmare la realtà che sarà, a creare memorabili capolavori.

Io ho avuto la fortuna di essere nato e cresciuto all'interno di una sartoria in cui ho potuto osservare mio nonno, mio padre e mio zio fucinare la moda a misura dei clienti e creare insieme a loro rapporti di fiducia e confidenza che trascendevano la semplice relazione mercante-consumatore... entrare in sartoria significava venire avvolti da un'atmosfera amichevole in cui i miei talentuosi parenti svestivano i panni dei mercanti e indossavano quelli dei consiglieri,

parlando poco e ascoltando moltissimo

Quello che oggi viene chiamato "Marketing relazionale" e viene insegnato nei corsi di vendita "made in USA", è in realtà la spina dorsale del modus operandi utilizzato dai nostri bottegai, artigiani, mercanti e retailer per generazioni... e rappresenta la scuola con cui sono stato cresciuto. La moda degli anni '60-'70 era estremamente personalizzata e tutto ruotava intorno alle relazioni, alle persone.

Come più volte sottolineato da Massimiliano nel suo testo, anche nella mia azienda il team è l'asset più prezioso, e rappresenta l'elemento più straordinario di questo settore.

Le circostanze vissute negli ultimi due anni hanno di sicuro scosso alcuni equilibri, ma non ne hanno deciso le sorti, affatto.

Massimiliano ha saputo tracciare e mostrare una strada, palesando la necessità dei mercanti di "fare squadra" e di sviluppare le competenze necessarie a far fronte a questa rapida modernizzazione del settore. Il suo lavoro ha dell'eroico: sarebbe stato molto più semplice 'salire sul carro' dell'online rispetto al progetto formativo (assolutamente geniale) che sta portando avanti a favore dei negozi fisici.

Quelli profondi come lui sanno che la moda è una delle arti più introspettive e, allo stesso tempo, forti che ci siano. La moda è comunicazione, espressione della propria interiorità, ma è anche interpretazione del momento.

Qualche tempo fa guardavo una partita di calcio degli anni '70 allo stadio San Siro insieme a mio figlio, e gli ho fatto notare come tutti gli uomini ripresi in tribuna indossassero il cappotto, oppure giacca e cravatta. Questo perché la moda di quegli anni interpretava un'usanza ben radicata negli italiani: dal lunedì al sabato si indossavano le tute "da lavoro" e la domenica ci si vestiva con l'abito più bello, anche per andare allo stadio.

In quel momento la società esprimeva nella domenica la sua parte esteticamente più bella, a compensazione della tenuta prettamente lavorativa che caratterizzava tutto il resto della settimana.

Col tempo abbiamo visto la domenica trasformarsi nell'espressione dei concetti di relax e comodità, che caratterizzano

la società odierna.

Paradossalmente oggi molti di noi svolgono mestieri che richiedono un dress code professionale per tutta la settimana, e nessuno andrebbe mai a San Siro in giacca e cravatta!

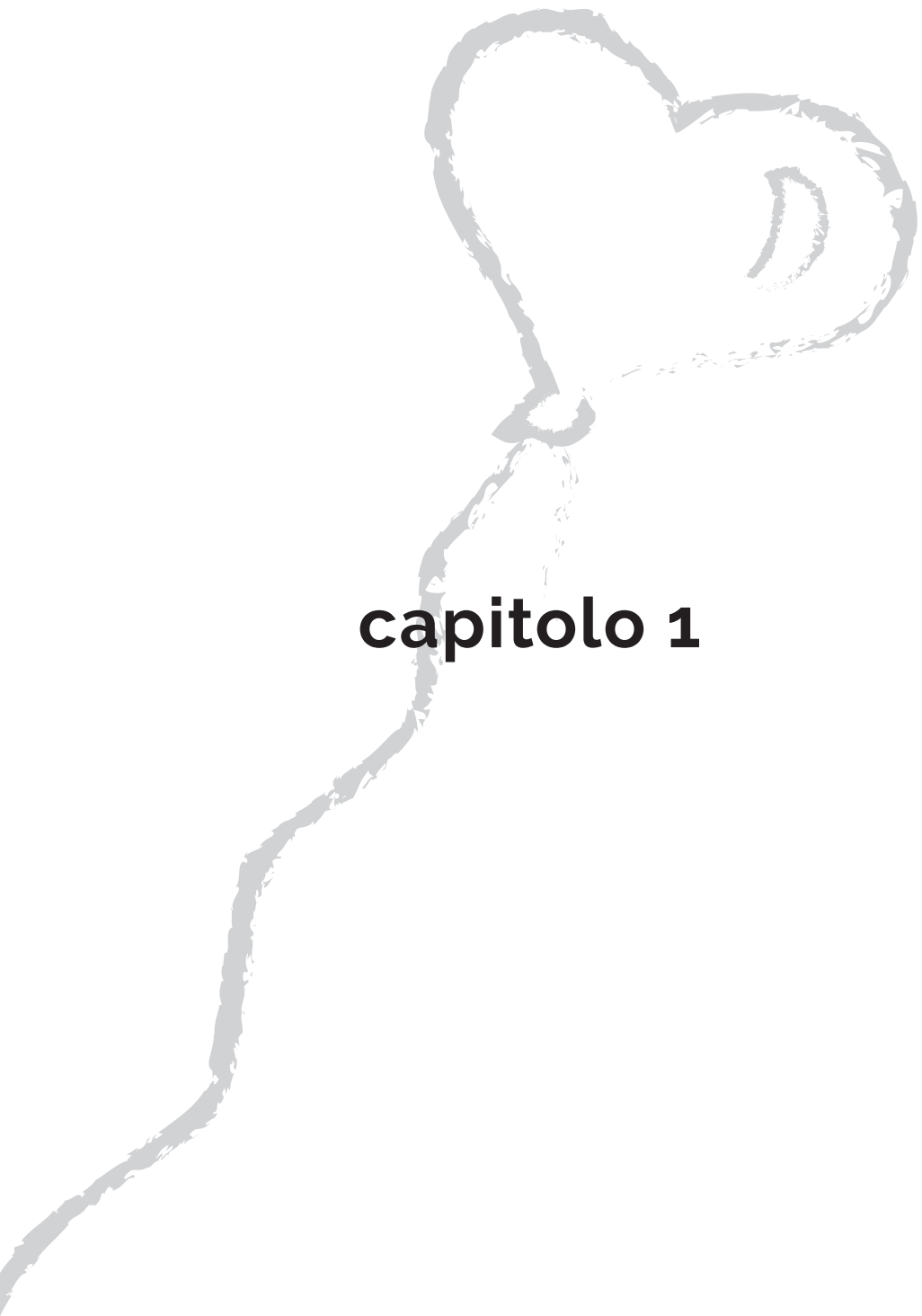
La moda è l'arte di più semplice comprensione poiché interpretabile anche dalla "strada" rispetto - ad esempio - alla pittura, alla scultura o all'architettura, la cui lettura è riservata a chi possiede le chiavi culturali appropriate.

Nel corso degli anni ho potuto constatare che le persone che facevano balzi in avanti nelle proprie carriere mantenevano - o sviluppavano - un certo tipo di relazione con il proprio guardaroba... anche quelli come Jobs o Zuckerberg che non hanno mai dato troppa rilevanza ai dettami della moda, ma che hanno invece adottato quella che potremmo definire quasi un'uniforme per le loro uscite pubbliche (lupetto nero e t-shirt grigia), avevano comunque - attraverso il loro stile - un'identità molto forte.

Tutti gli elementi che girano intorno alla moda sarebbero degni di una disamina approfondita poiché ognuno di essi racchiude peculiarità che raccontano chi siamo come persone e come società.

Siamo i custodi e i divulgatori dell'arte più popolare e più immediata (e più straordinaria, a mio avviso), un compito di cui sento chiari la responsabilità e il privilegio.

L'operato di Massimiliano ha il mio plauso e la mia ammirazione perché ha come missione la professionalizzazione di questo mestiere così difficile e affascinante, e perché avvicina, diffonde e amplifica la consapevolezza che questo settore necessita di passione, di visione e di competenze per poter continuare a splendere.



# capitolo 1

# Di vestiti non ne capisco nulla!

---

“Io sono ancora giovane, inesperto  
col cu♥re pronto a tutte le follie.”  
- Camillo Sbarbaro

Potrei raccontare che ero un bimbo super stiloso appassionato di moda da sempre, con l'occhio attento ai trend del momento, e con un futuro radioso nel mondo del fashion già scritto nelle stelle... e invece no.

Nulla di tutto ciò.

Quello che però posso dirvi è che la vita ha un modo tutto suo di metterci sulla strada che è la *nostra* strada, e che non importa da dove partiamo, a quale background apparteniamo e quali interessi ci hanno guidato nel percorrere un pezzo di cammino: lei ci condurrà esattamente dove dobbiamo arrivare con gli interessi e le competenze funzionali a quel tratto di strada.

Prendete me per esempio: il mio background si connette alla moda in qualche remota maniera attraverso due episodi in particolare: il primo, un ricordo d'infanzia. Avrò avuto circa 10 anni e insieme al mio migliore amico, Stefano, passavo i pomeriggi tra calcio, BMX e Postalmarket.

Per i millennials tra voi che non hanno idea di che cosa sia Postalmarket dirò che si trattava di una specie di e-commerce cartaceo, un catalogo iconico degli anni '90 con cui io e Stefano ci sfidavamo a colpi all'ultimo look. Non potendo comprare nulla di quello che veniva proposto sulla rivista, il gioco era questo:

mentre sfogliavamo le pagine, il primo che indicava un capo d'abbigliamento che gli piaceva, se lo aggiudicava e, alla fine del pomeriggio, avevamo entrambi un "armadio immaginario" pieno di look accaparrati grazie al dito più veloce.

A quel tempo la pubertà e la conseguente bomba ormonale non avevano ancora fatto il loro ingresso ufficiale nelle nostre esistenze, perciò da bravi bambini smaliziati ci attenevamo esclusivamente alla parte "modaiola" della rivista, trascurando le avvenenti signorine che posavano per le fotografie... ☺

Il secondo ricordo si sposta avanti nel tempo di qualche anno, nel pieno della mia adolescenza, quando la "routine degli acquisti" era letteralmente un altro mondo rispetto allo shopping di oggi.

I centri commerciali esistevano a malapena e il sabato a Rimini era un vero e proprio "Sabato del villaggio" leopardiano, il giorno prima del "di di festa" segnato dalle vasche per il corso con le tote bags in mano, i negozi strapieni, il denim che faceva da padrone nelle vetrine, il jeans Levi's 501 che era un *must have* e la moda che non era solo vestiti, ma significava appartenenza.

Appena sedicenne sentivo però già il bisogno di fare un passo fuori dall'omologazione di massa e spiccare tra la folla attraverso elementi distintivi che mi conferissero un'identità peculiare e unica: ricordo nitidamente un berretto peruviano con il paraorecchie indossato negli anni delle superiori che, nonostante lasciasse a desiderare dal lato estetico, mi caratterizzava esattamente come desideravo.

Ogni tanto cedeva alle lusinghe della moda paninara dell'epoca, Timberland e Moncler erano fuori dalla mia portata ma ho nel cuore l'acquisto di una sudatissima felpa "Best Company"... che ricordi!

In centro a Rimini c'era, e c'è tuttora, il '71, negozio-punto di riferimento di quegli anni che aveva, come singolare caratteristica, una parete completamente ricoperta in denim che parlava di America e di divi di Hollywood, e le tende militari nei camerini.

Oggi quella parete di jeans esiste ancora, anche se l'impatto del denim sulla moda non si è più verificato con quella stessa potenza massiva. Tuttavia, il negozio ha saputo reinventarsi e miscelare vari stili mantenendo ad ogni modo l'impronta originaria.

In quegli anni i negozi erano meno, in termini di quantità e distribuzione sul territorio, ed era meno anche la proposta... perciò la domanda da parte del pubblico era alle stelle.

Uno dei bisogni centrali delle persone era l'abbigliamento, oggi questo bisogno rimane tra quelli principali ma è scivolato un po' di lato, facendo posto anche al settore food, vacanze e tecnologia.

Mentre una volta l'abbigliamento rappresentava uno status, oggi è tutto più trasversale... Anche le "regole" della moda sono state in larga parte sovvertite: prendiamo ad esempio il segmento delle cerimonie, in cui il concetto di eleganza, per molti decenni, non si è mai piegato troppo alla "flessibilità".

Se ci pensiamo, oggi non suscita nessun clamore la notizia che uno sposo (ma anche una sposa!) si presenti con le Converse ai piedi, per dire.

In un momento come quello che stiamo vivendo, un negozio in grado di miscelare consapevolmente e stilosamente i prodotti, acquisisce un importante vantaggio competitivo su chi rimane fermo nella rigidità delle regole precedenti.

Cercare la nicchia in cui lavorare rappresenta l'altro grande segreto: dovete diventare specialisti in almeno un "argomento" che vi renda estremamente competenti e dovete necessariamente possedere un peculiarissimo elemento distintivo. Come fece egregiamente il '71, il sapersi distinguere dagli altri rimane uno degli obiettivi fondamentali di chiunque gestisca un'attività (e mi verrebbe da dire non solo nell'abbigliamento!).



**QUAL È  
L'ELEMENTO DISTINTIVO  
ALL'INTERNO DEL VOSTRO NEGOZIO?**



Torniamo alle mie origini: arriva un momento, nelle mie parentesi di calciatore, bagnino di salvataggio e studente ISEF che mi porta a desiderare ardentemente l'indipendenza economica e, grazie a un incontro fortuito, nel 1997 partecipai a un corso di Network Marketing che mi stravolse letteralmente la vita.

La partecipazione a questo incontro richiedeva necessariamente un abbigliamento giacca e cravatta e io, all'età di 20 anni, non possedevo nemmeno una giacca, né avevo mai indossato una cravatta!

Indossai un mio jeans storico, presi in prestito la cravatta di mio padre e la giacca di mio fratello.

I volumi, la vestibilità e l'abbinamento cromatico lasciavano un po' a desiderare, ma allo stesso tempo, in quei due giorni, feci un'esperienza che si rivelò poi di formidabile utilità per tutto il mio percorso personale e professionale. Si accese una lampadina in me che iniziò a illuminare il mio piglio imprenditoriale.

Come relatore di quel corso c'era un ragazzo della mia età, in doppio petto con i bottoni d'oro che, con una capacità espressiva e di esposizione davvero notevole per la sua età, ci illustrò sapientemente una geniale idea di business e, soprattutto, un percorso formativo per crescere come persone e come manager/imprenditori.

Cominciai a sviluppare quell'attività e lo feci per i 5 anni successivi con risultati che oggi definirei "ordinari" ma che, oggettivamente, per l'epoca e per la mia età erano ottimi, e con un valore incommensurabile in termini di formazione e apprendimento, che mi avrebbero accompagnato per tutti gli anni a venire.

Grazie a quel percorso lessi il libro più bello della mia vita: *"Come ottenere il meglio da sé e dagli altri"* di Anthony Robbins e da allora mi porto dietro un amico (che grazie al Cielo ha "smollato" il doppio petto): Gianluca Spadoni!

Ero totalmente a digiuno di moda e di eleganza, ma le scelte lavorative mi avvicinarono poco a poco allo stile semi-sartoriale che mi portava a indossare cravatte di Marinella (che meritano una piccola parentesi dedicata) e scarpe inglesi a 5 lacci, un vero e proprio abisso con il mio stile di sempre.

Questo rappresenta ufficialmente il passaggio da jeans - felpe - tute ad abiti sartoriali e camicie su misura con le iniziali che facevo apporre nei punti più eccentrici. Non avevo perso affatto il mio desiderio di distinzione, anzi! Ero "famoso" per i colori delle mie cravatte, che potrei facilmente descrivermi in stile "Stabilo Boss" ☺ e capireste subito che genere di colori indossassi!

Chi un po' si intende di cravatte, non può non conoscere o rimanere impassibile davanti alle cravatte di Marinella.

Si tratta di un negozietto storico di pochissimi metri quadri sul lungomare napoletano in cui spesso e volentieri ci si mette in fila per potervi accedere e quasi mai vi si esce avendo acquistato una sola cravatta. Quasi impossibile!

In genere, chi acquista una cravatta da loro, diventa istantaneamente un cliente affezionato perché il materiale e la facilità con cui la si annoda sono un vero e proprio spettacolo. Le loro cravatte sono inequivocabili e riconoscibili tra mille: il brand, lo status e la fortissima identità hanno fatto il resto. Lei è LA cravatta.

E si vende al doppio e anche il triplo delle altre cravatte.

Inoltre, i commessi, gli addetti alle vendite e lo stesso proprietario sono magistralmente in grado di creare un'esperienza d'acquisto estremamente piacevole, coinvolgente e autentica.

Del loro negozio e della loro modalità di vendita mi rimane in testa esattamente questo: l'emozione dell'esperienza.



**EVITATE IN TUTTI I MODI  
CHE L'ESPERIENZA  
ALL'INTERNO DEL VOSTRO NEGOZIO  
SIA PIATTA.**

**RENDETELA  
EMOZIONANTE  
E UNICA!**

***Nella vostra attività,  
quale emozione state suscitando?***

***Qual è il vostro elemento distintivo  
e come lo trasferite?***

***Le persone che raccontano di voi e del vostro negozio...  
come lo fanno?***

***Con quale passione, emozione e competenza?***

---

## **I PRIMI PASSI**

---

Quando terminai la mia carriera da Networker, un mio collaboratore - geometra e amico, Piccinini - mi informò di un'azienda emergente nella moda che cercava qualcuno che migliorasse il Customer Service e la gestione dei clienti.

Bisognava intervenire sull'efficacia dell'esperienza telefonica del cliente, questa era l'esigenza.

Essendo la telefonata una delle attività imprescindibili e più importanti del Network poiché la creazione della rete si basava sui contatti telefonici quotidiani e sulla capacità di prendere appuntamenti con le persone, io ero diventato - grazie ai miei trascorsi in quel settore - piuttosto bravo nelle telefonate.

(Vi piacerebbe avere uno schema infallibile su come si dovrebbe svolgere una telefonata professionale?)

Se sì, in fondo al capitolo vi allego uno script molto utile non solo nel lavoro, ma nella vita in generale... secondo me dovrebbero insegnarlo a scuola!).

Al momento mi capita di fare colloqui con persone uscite con 110 dalle migliori università italiane che fanno fatica a fare una telefonata in modo semi-professionale finalizzata a prendere un appuntamento.

Nessuno, nel loro *luuungo* corso di studi, ha insegnato a questi ragazzi che quando si fa una telefonata occorre avere entusiasmo, trasmettere energia e avere chiaro l'obiettivo che deve necessariamente essere condiviso con l'altra persona, ovvero un appuntamento dal vivo con l'interlocutore in cui ci si prende un reciproco impegno, quello di dedicarsi del tempo per un incontro di qualità.

Personalmente aborro un paio di frasi che sento pronunciare regolarmente dai miei colleghi. Un paio di esempi: *"Passa quando vuoi, tanto sono aperto!"* oppure *"Faccio anche orario continuato!"*. Invece, una maniera molto efficace di procedere sarebbe quella di prendere un appuntamento, per esempio, alle 15:00 e la sera prima inviare un messaggio promemoria di conferma, scrivendo: *"Mi sono preso del tempo per te e vedremo insieme delle cose bellissime!"*.

Questo è un metodo semplice che vi permette di finalizzare tantissimi obiettivi in maniera veloce. Poi è chiaro che può sempre verificarsi un imprevisto... ma, in linea generale, il metodo salva la vita!

Tornando a me e al geometra Piccinini, venni convocato da un imprenditore olandese che si chiama Robert In't Veld, titolare di un'azienda emergente di abiti stampati da donna - una donna fashion - con sede a Milano Marittima.

Ricordo che arrivai con il mio BMW, il mio abito sartoriale con la camicia con le iniziali, la mia cravatta di Marinella e mi presentai al colloquio con lui, che andò molto bene. Stabilimmo insieme una modalità operativa che sarebbe entrata in vigore già dal giorno seguente.

Ricordo come se fosse adesso lo sguardo attonito dei tre commerciali presenti, sembrava stessero guardando un UFO o una persona totalmente fuori luogo.

Capii all'istante che il mio abbigliamento non era assolutamente in linea con i trend, né era attuale rispetto a quello specifico segmento di moda.

L'aspetto stimolante era che, nonostante il resto della squadra mi considerasse esteticamente alla stregua di un pesce fuor d'acqua, tutti comprendevano che ero estremamente connesso con il mondo

degli affari, quindi disposti ad andare oltre l'apparenza. In più, il mio entusiasmo contagioso e le mie capacità fecero dire a Robert che aveva pensato a me per ricoprire una nuova figura che avrebbe introdotto in azienda: quella del Direttore Commerciale.

Così, nel giro di tre giorni, mi ritrovai da consulente formativo che aveva il compito di migliorare l'esperienza telefonica del Customer Service, a direttore commerciale di un'azienda che fatturava circa 2 milioni di euro.

In uno slancio di assoluta onestà e trasparenza, presi Robert da parte e gli dissi: «*Sono lusingato per questa proposta, tuttavia ritengo opportuno informarla che io di vestiti non ne capisco nulla!*».

Mi rassicurò dicendomi che per quello non c'era nessun problema, quel genere di competenza l'avrei raccolta sul campo. Mi era invece stato offerto quel ruolo per la mia preparazione sotto l'aspetto delle vendite, delle telefonate e dell'energia: avevo un "sorriso Durbans" appiccicato alla faccia 24/7, tipico di tutti i networker.

Perché questa mia ultima caratteristica aveva fatto così colpo su Robert? Perché, effettivamente, spesso e volentieri chi è dipendente di un'azienda non porta sorrisi, entusiasmo e proposte, anzi! La maggior parte delle volte porta guai, problemi e lamentele varie, che rappresenta una delle differenze tra i dipendenti e le persone funzionali all'impresa e all'imprenditore.

Credo che Robert mi abbia assunto esattamente per questi motivi: l'energia sempre alta, le competenze e l'atteggiamento propositivo in grado di portare soluzioni (che non sempre erano soluzioni risolutive, ma erano pur sempre idee!).

Con quelle capacità mi costruii quel tipo di lavoro. L'azienda riuscì a passare da 2 a 11 milioni di fatturato annuo, alcune delle mie strategie suggerite portarono a triplicare i profitti e a ridurre i costi.

Per circa 3 anni ho lavorato 12/13 ore al giorno coordinando le vendite, il commerciale, la gestione, il marketing e il supporto del team nell'organizzazione delle più belle feste che la moda ricordi (mi sono portato dietro l'aspetto ludico del Network Marketing)!

Un evento in particolare è scolpito nella mia memoria: prendemmo in affitto una villa storica a Rimini e 3 hotel adiacenti e li riempimmo con i nostri clienti e fornitori. Robert ebbe l'idea di invitare alcuni

VIP e l'intera organizzazione era appannaggio di un personaggio parecchio discusso nel mondo dello spettacolo: Fabrizio Corona, ma che personalmente ritengo geniale per come ha saputo gestire la "narrazione" della serata e per come ha saputo creare "eventi nell'evento" con ospitate nelle tv e nelle radio nazionali per sopperire alla mancanza del budget necessario a portare - tra i VIP - anche un attore Hollywoodiano... fu un successo incredibile e da lui imparai tantissimo sul Marketing strategico efficace.

L'aspetto ludico non dovrebbe mai mancare nella pianificazione annuale di chi ha un'attività e mai come in questo momento di piattume e difficoltà generali, c'è bisogno di qualcuno che abbia voglia di confluire e trasmettere energia attraverso feste organizzate all'interno dei punti vendita.



**LA FESTA  
E I MOMENTI DI CONDIVISIONE  
RICOPRONO UN RUOLO CRUCIALE  
NELLA FIDELIZZAZIONE DI CLIENTI E FORNITORI.**

Da tenere bene a mente: le persone non ricorderanno ciò che avete detto loro, ma ricorderanno per sempre come le avete fatte sentire.

Per quale motivo dovrei invitare i fornitori alla mia festa? Intanto perché secondo uno dei principi della persuasione di Cialdini, in particolare "il principio di reciprocità", tendiamo a contraccambiare i doni che ci vengono fatti perché spinti da un senso di obbligo interiore, di debito nei confronti dell'altro. Per cui, se io invito il mio fornitore e lui non si presenta all'evento, immediatamente si sentirà in dovere di bilanciare il rapporto; al contrario, se accetta l'invito, che genere di attaccamento svilupperà nei confronti del mio negozio...? Sarà un rapporto normale o sarà un rapporto speciale? La seconda,

fidatevi! ☺

In genere, quando si organizza una festa, si tende a invitare sempre le solite persone: amici, familiari e conoscenti, senza rendersi minimamente conto che l'evento rappresenta un'operazione di marketing a tutti gli effetti (e questa affermazione vale, da sola, tutto il libro)!

Rappresenta inoltre anche una gustosa occasione per creare delle partnership, ad esempio io chiedevo ad alcuni dei fornitori invitati se avevano qualche gadget da regalare o se erano interessati a una collaborazione per uscire insieme su una pagina di giornale (o su una sponsorizzata, per declinarla al mondo Social) in modo da spingere i vari brand a mettersi in discussione.

Sono tutti strumenti di lavoro stra-utili ai fini della visibilità dell'evento, ripetete insieme a me: "il mio compito è quello di portare l'azienda dentro il negozio!", se organizzo una festa. E la festa io la organizzo per tre motivi principali:

- per vendere i miei prodotti;
- per creare un'immagine forte del mio negozio (fondamentale l'invito ai fornitori!);
- per fidelizzare i miei clienti.

Ed è un'ottima opportunità per fare co-marketing: una cosa che ho imparato da Fabrizio Corona, è un piccolo trucco che crea "carisma" e definisce il setting: due fotografi "veri" e una decina di "comparse" con una macchina fotografica che non scatta foto, ma spara solo il flash. Quella capacità di creare l'atmosfera "da red carpet", magari con uno spazio all'interno dell'evento allestito ad hoc, è assolutamente da emulare!

Pochi dettagli ma curati al massimo. La scena ben allestita e i Social faranno il resto. Non si tratta di gesti eclatanti, o cadeau preziosi. Si tratta di piccole attenzioni nei confronti dei clienti.

Più siamo geniali nelle idee e nelle intuizioni, e meno spenderemo. Più siamo pigri, più ci costerà. Poi dobbiamo essere bravi a guardarci intorno e a "rubare" con gli occhi idee geniali sia nel nostro stesso settore, sia in un settore lontano dal nostro, idee che vanno poi interpretate, se è possibile migliorate e declinate alla nostra attività.

Geniale, ad esempio, fu la mossa di marketing strategico attuata dalla catena statunitense "Abercrombie & Fitch" che vendeva t-shirt ma che metteva all'ingresso dei suoi punti vendita modelli e modelle mozzafiato che le t-shirt non le indossavano: lui in jeans e torso nudo con degli addominali non di questa Terra, e lei con jeans e bikini.

Oltrepassati i modelli, ad accoglierti c'era un logo olfattivo super distintivo, luci soffuse, e il prodotto che era piegato in modo molto allettante con i colori posizionati strategicamente.

Nulla era lasciato al caso e tutti questi dettagli insieme creavano un'esperienza d'acquisto unica, che andava a rafforzare una già clamorosa identità di brand.

***Nel vostro negozio quanto curate l'immagine esterna?***

***Magari non avete il modello con gli addominali scolpiti alla maniera di un dio greco all'ingresso, ma il vostro personale com'è vestito?***

***Quanta cura viene dedicata all'abbigliamento del personale interno?***

---

## LE PERSONE

---

Questo mi dà il "la" per accennare un argomento che svilupperò in seguito, ma che ritengo essenziale citare anche ora che siamo all'inizio di questo manuale: il team di lavoro.

La scelta delle persone con cui portare avanti un progetto imprenditoriale è cruciale e tutte quelle coinvolte dovrebbero condividere la stessa passione e la stessa ambizione. Non parlo di ambizione meramente numerica ed economica, ma la intendo in senso più ampio e che riguarda anche la competenza e l'appartenenza a una squadra.



Questi due elementi, passione e ambizione, sono quelli che - se mescolati insieme - possono far sopportare la fatica, e a volte anche la delusione, di buon grado.

Mi occupo personalmente delle assunzioni (ne parlerò più approfonditamente nei capitoli successivi) e ai candidati do parecchio filo da torcere!

Il criterio numero uno è il sorriso. Non mi serve che abbia già le competenze richieste, quelle le svilupperà con il tempo e il lavoro sul campo. Subito mi serve il gusto nel look e un genuino interesse per il settore.

Un paio delle domande trabocchetto che sistematicamente faccio sono:

- «Qual è il tuo brand preferito?»
- «Qual è il negozio che preferisci nella tua città?»

Ho la fortuna di conoscere il 90% dei negozi che sono presenti oggi in Italia, dunque so bene come confrontarmi su di essi.

Ovviamente non scriverò i brand che non riesco a sopportare o a ritenere decenti, e neanche quelli che hanno tutta la mia ammirazione e stima... però una delle capacità che, secondo me, deve avere una commessa all'interno di uno spazio espositivo, è saper rendere appetibili anche i capi oggettivamente brutti.

Siamo tutti capaci di vendere i prodotti belli, ma è matematico che nel vostro negozio o nel vostro showroom ci saranno pezzi brutti prima o poi, fa parte del gioco.

Azzarderei dicendo che si tratta di una scienza esatta: lo stilista può anche essere il migliore che il mondo della moda abbia mai visto o incontrato, ma anche lui produrrà un pezzo inconfutabilmente brutto.

Grazie ai miei 15 anni passati nella direzione generale delle aziende, ho avuto a che fare con ogni sorta di imprenditori.

Quando si ha un negozio, la fase degli acquisti è importantissima, eppure la frase che esce dalla bocca dell'80% di loro è: «*Ho fretta, facciamo presto che devo andare via!*»

Un vero peccato, poiché il 60-70% del vostro successo è

determinato dalla capacità di acquistare. Pochissime persone dedicano a questa fase il giusto tempo e la giusta attenzione.

Un venditore deve anche farsi rispettare.

Per quanto mi riguarda non gode della mia stima chi pronuncia le parole: «*Questo capo è bellissimo, è il più venduto!*». Nessuno vi rispetterà se usate frasi come questa!

Se, invece, dimostrate competenza in merito al prodotto e allo stile, e conoscete il cliente che avete davanti, lo potete aiutare sapendo cosa avete in negozio e che cosa compra.

Chi non presta la giusta attenzione a questa fase è costretto a pagare cara la fretta e l'approssimazione con cui ha effettuato gli acquisti, che li avrà portati a non centrare il colore giusto o le giuste taglie.

Il che significa che non sono stati studiati i dati del negozio.

Qui si apre un altro enorme argomento ma, come per il tema della squadra, approfondiremo in seguito! Ora questo topic gigantesco lo introduciamo solo, ma prima dico altre due parole sul team di lavoro.

Come dicevo poc'anzi, il personale deve vestire con i prodotti del negozio, possibilmente con quelli in collezione. Non è obbligatorio, tuttavia a mio avviso dovrebbe esserlo.

Il migliore manichino sulla faccia della terra è, e rimarrà sempre, la commessa! Ovviamente non è possibile indossare prodotti competitor all'interno del negozio e nemmeno pubblicizzare altri brand sui propri canali Social.

Apro una breve parentesi e torno sul colloquio e sulle domande trabocchetto: in genere, se una ragazza che sto intervistando mi piace come candidata, approfondisco le mie ricerche e la cerco sui Social, a quel punto la sua partita se la gioca lì.

Mi interessa andare a vedere come si presenta sulle varie piattaforme, perché sarà il modo in cui la vedranno anche i miei clienti.

Ognuno di noi decide autonomamente come utilizzare i propri canali, anche se personalmente ritengo importante che il lavoro venga raccontato... è un aspetto che io noto e che ricerco in una

persona che mira a collaborare con me.

Tendenzialmente scelgo commesse donne ma non disdegno uomini particolarmente abili nella vendita.

In ogni azienda in cui ho lavorato, ho sempre dimostrato una forte capacità di "fare gruppo" trascorrendo parecchio tempo insieme, e guidando con l'esempio.

Questa in particolare è una consapevolezza ereditata dal Network: l'esempio vale più di mille parole!

E quando, per mille ragioni, il rapporto con una persona si deve interrompere, è importantissimo che ciò avvenga nella maniera più sana e igienica possibile per tutte le parti coinvolte.

---

## NUMERI, NUMERI, NUMERI

---

Torniamo all'analisi dei dati: questo è ciò che fa la differenza tra un imprenditore improvvisato che procede allo sbaraglio, e un imprenditore professionista che ha la situazione del suo negozio sotto controllo.

L'analisi dei dati non riguarda solo i fatturati, essa riguarda anche il magazzino, gli articoli più venduti, in quale periodo, con quali taglie, ad esempio.

Esistono degli articoli che hanno più forza di vendita durante i saldi.

Capita quindi di scegliere un articolo che sembra l'acquisto della vita, ma poi si riesce a venderlo solo con una marginalità più bassa. E succede anche che, invece, un articolo di cui disponiamo in quantità minori, riusciamo a piazzarlo con una marginalità più alta.

Personalmente mi affido a un gestionale, ma i calcoli più importanti ho ancora bisogno di farli con calcolatrice, carta e penna perché questo mi consente di avere una percezione maggiore dell'andamento dei miei affari. Leggere i tabulati stampati o costruirli a penna, cambia totalmente la percezione.

# **LA CAPACITÀ DI GENERARE, CONOSCERE, INTERPRETARE E SVILUPPARE I DATI**

**È UN ELEMENTO ESSENZIALE  
DI QUALSIASI TIPO DI BUSINESS,  
SOPRATTUTTO NELLA MODA.**

*Quali capacità di generare dati avete?*

*Di quali strumenti vi avvalete?*

*Quanto tempo dedicate all'analisi dei dati  
del vostro negozio?*

*Quando glielo dedicate  
(a giochi fatti, o prima di prendere decisioni)?*

La bellezza e la difficoltà della moda è che noi giochiamo la partita con un anno di anticipo. Significa che, ad esempio, a Maggio i colleghi stanno comprando le pre-collezioni per l'estate dell'anno successivo.

In questo "giocare al futuro", cosa comprare, quanto comprare e come comprarlo acquisiscono un'importanza schiacciante ed è una capacità che richiede un grande intuito. Tuttavia, l'intuito deve necessariamente essere supportato dai dati. All'inizio di una stagione ovviamente non abbiamo tutti i dati, ne abbiamo solo una vaga idea.

I dati emergono in tre fasi: prima dei saldi, durante i saldi e dopo i saldi.

Il mix tra i pezzi venduti e il margine, vi permette di costruire il risultato. Tutti vorremmo vendere solo a prezzo pieno ma... non esiste. È un mondo che non esiste.

Nel terzo capitolo sarò più esaustivo sull'argomento.

Riagganciandomi al discorso economico, tutti i lavori che ho svolto nella mia vita hanno un comune denominatore: non ho mai avuto uno stipendio fisso, è sempre stato a percentuale. Questo è un altro bel regalo che mi ha fatto il Network: ha "settato" la mia mente sul fascino del "potenziale" e non della cifra invariabile.

Dopo 3 anni di lavoro per l'azienda che mi ha permesso di muovere i primi passi in questo settore, lasciai il mio posto per divergenze sulle strategie imprenditoriali. E il lato bello e utile del Network Marketing si ripropose di nuovo: la capacità di creare relazioni fece sì che una delle persone conosciute proprio grazie a quest'esperienza, mi procurò un colloquio con un'importante azienda di San Marino.

Prima però un piccolo passo indietro sulle origini della nostra conoscenza.

Quando cominciai a lavorare per Robert mi presentai nello showroom di Salvio Rollo a Firenze e, prima che potessi proferire parola, mi disse: *«lo parlo con te solo se ti togli la cravatta!»*. Mi stava dicendo, tra le righe, che l'impronta fashion e il senso estetico in generale, erano lontani dalla cravatta.

*«Non parlo di moda con uno incravattato!»*.

Tempo due secondi netti e l'avevo fatta sparire.

Lui mi fece togliere la cravatta, e io gli dimezzai il margine provvigionale del suo business. Quindi io persi la cravatta e lui perse il 50% del suo guadagno.

Però, nel perdere il 50% gli venne da me illustrata la possibilità di triplicare il suo fatturato con una strategia condivisa. Lui controvoglia si fidò e accettò, e dopo un anno aveva quadruplicato il suo fatturato.

Dunque quando finì l'esperienza con l'azienda di Robert, fu lui a crearmi il contatto con il nuovo lavoro dicendo a queste persone che ero una persona capace e sveglia e che potevo essere utile all'azienda.

In questa nuova realtà conobbi due personaggi meravigliosi: Giorgio Jommi (un intuito da fuoriclasse: aveva la straordinaria capacità di vedere gli errori ancora prima che venissero commessi!)

e Patrizio Piscaglia, uno stilista assolutamente geniale con una sensibilità e una competenza stilistica veramente uniche.

Per due anni lavorai in un ambiente fashion maschile con il prodotto più bello della mia carriera e imparai tantissimo sui materiali, sulla cura dei dettagli, sulla passione per la moda, sulle riviste di settore (che cominciai a consultare), sul prodotto e sul packaging.

Qui entrai in contatto con il vero mondo della moda e in questa realtà il protagonista assoluto era il prodotto. Ricordo un magnifico evento organizzato presso il Palazzo dei Diamanti di Firenze in cui Giorgio, titolare dell'azienda, invece di brindare al successo della serata, a fine evento si mise a scaricare il camion e io con lui a dargli una mano.

In quell'occasione mi entrò in testa l'immagine dell'imprenditore con l'attitudine al fare che si fa esempio al 100% per i suoi collaboratori, tantissima stima per lui.

Patrizio, d'altro canto, era un meticoloso specializzato in "cura minuziosa del dettaglio" e con un talento unico nel saper creare squadre di lavoro composte di persone super competenti. Questo è un aspetto molto importante: saper cercare - e trovare - professionisti performanti in ogni settore vi fornisce un vantaggio competitivo non indifferente.

Da lui ho imparato tantissimo sull'attenzione alla minuzia: *«Un bottone non è solo un bottone! - mi diceva - Il bottone è un elemento distintivo non scontato che serve per identificare il prodotto e "chiuderlo" in maniera non convenzionale.»*

È così vero quello che sto dicendo, che a distanza di 25 anni ricordo perfettamente i bottoni d'oro dell'improbabile doppio petto del mio amico Gianluca, indossato durante la famosa serata di presentazione nel lontano 1997. ☺

Posso creare un prodotto perfetto, ma se dettagli come zip, bottoni ed elastici (per citarne alcuni) non sono all'altezza, crolla giù tutto il castello che avevamo immaginato.

La capacità di un prodotto (prima) e di un negozio (poi) di saper valorizzare questi aspetti fa tutta la differenza del mondo.

Passione per il prodotto e attenzione al prodotto: questo

rappresenta la conditio sine qua non per svolgere egregiamente questo mestiere.

---

## TIP DA UN MILIONE DI EURO!

---

Come promesso, ecco un utilissimo **SCRIPT PER LA TELEFONATA**:

*Ciao, sono Massimiliano di Sale14, come stai? Ti chiamo per una cosa molto importante che stiamo organizzando e che ti coinvolge direttamente. È il momento giusto per catturare due minuti della tua attenzione?*

Motivo della telefonata (invito evento, invito private sale, invito edizioni limitate, invito per collaborazioni extra settore, invito per ritiro gadget-premio, fidelizzazione, invito per ritiro regalo compleanno, invito per consegna tessera premium... vi ho già fornito troppe tips di Marketing, immaginate a **Shop Survivor** quante cose potrei suggerirvi...! 😊 )

*Come puoi capire, questa cosa non è per tutti, e ho pensato proprio a te, perché sono sicuro che apprezzi molto questo (motivo telefonata). Quando preferisci passare in negozio?*

La tecnica dell'alternativa ve la spiego la prossima volta!

Anzi dai, ve la dico subito: scegliete i due giorni migliori per voi, possibilmente i più vuoti o liberi, considerate sempre il mestiere del vostro interlocutore per valutare la sua agenda, ma non dite mai frasi tipo "Vieni quando vuoi!", "Tanto è sempre aperto!" o "Non è un problema!".

*È una cosa molto speciale e per questo voglio fissare un giorno e un'ora precisi.*

Visto che di queste telefonate non ne farete migliaia, dovete

essere molto bravi nel costruire un buon appuntamento. La qualità della telefonata costituisce la qualità dell'appuntamento, riduce gli imprevisti (o potenziali bidoni), e dà valore al vostro tempo. Non fate l'errore classico di considerarla un giro in negozio. Verrà da voi per godere di un vantaggio e voi dovete essere bravi a fargli vivere il vostro mondo. Non dimenticate mai che siete dei venditori, prima di sogni, poi di vestiti (o scarpe, o...). Della parola venditori, prendete la parte più positiva, ovvero tutte. ☺

Vendere è bello, è divertente, vendere eticamente è utile soprattutto per il cliente. Cheffigata la vendita! Siamo alla conclusione della telefonata e ricordiamo questo:

*Sono veramente felice di vederti, mi sono fissato in agenda per il giorno..., all'ora..., segnate lo anche tu così non corriamo il rischio di non incontrarci. Ti aspetto, rimarrai stupito!*

Chiusa la telefonata, mandate una memo su Whatsapp dicendo: "Sono contento di averti sentito, ci vediamo il giorno..., ora..., luogo..." e chiudete con il vostro claim o con la vostra frase identificativa.

Potrebbe esservi utile un'ulteriore semplificazione...?

Ok, oggi sono in vena! ☺

#### **SCHEMA DELLA TELEFONATA:**

- saluto;
- motivo della chiamata
- tecnica dell'alternativa
- definizione appuntamento (data, ora e luogo);
- chiusura stimolante e motivante;
- memo Whatsapp.

Forse non vi eravate mai fermati a riflettere su quanto potesse essere importante e articolata una telefonata professionale.

Già da sola vale tantissimo... provate a immaginare quante volte avete telefonato senza concludere nulla e quanto la formazione potrebbe migliorare e strutturare la vostra attività...



# FERMI TUTTI!



Siamo partiti a tutto gas e non vi ho ancora fornito le **'istruzioni per l'uso'** di questo manuale: aspettatevi aneddoti, consigli, best practice e, soprattutto, domande!

Raramente nelle nostre vite frenetiche abbiamo l'occasione di fermarci a riflettere sui dettagli delle nostre attività, questo mio input vuole essere dunque un momento per voi, per poter contemplare il vostro operato e apportare le migliorie che ritenete opportune, grazie anche alle idee che correranno libere, se darete loro modo di affiorare...

Quindi penne colorate, post-it e quaderno alla mano per poter trasferire su carta i pensieri, le illuminazioni e gli spunti del viaggio che vi accingete a fare (e anche di quelli futuri)!

Vi esorto a rispondere a penna alle domande che vi farò (*scripta manent!*) qui sul libro o su qualsiasi altro supporto cartaceo preferiate...

Riempitelo, sottolineatelo, *vivetelo*.