

MANUALI/FrancoAngeli

Emanuele Schmidt

GLI INDICATORI DI PRESTAZIONE DEL NEGOZIO

I numeri che orientano le decisioni



GUIDA OPERATIVA PER LO STORE MANAGER

I lettori che desiderano essere informati sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “informazioni” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a: “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Emanuele Schmidt

GLI INDICATORI DI PRESTAZIONE DEL NEGOZIO

I numeri che orientano le decisioni

GUIDA OPERATIVA PER LO STORE MANAGER

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini
Illustrazione di copertina di Gianmauro Cozzi

Copyright © 2009 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 specificate nel sito www.francoangeli.it

Indice

Premessa	pag.	11
Introduzione	»	15
1. Come utilizzare gli indicatori di prestazione	»	15
2. Quali sono gli indicatori di prestazione del negozio?	»	18
3. Guida alla lettura	»	19
4. L'esperimento mentale dei negozi gemelli	»	20
1. Il traffico	»	21
1. Quali variabili lo influenzano	»	23
2. Su quali leve può agire lo store manager per aumentare il traffico?	»	24
2. Il cliente compra: numero di scontrini e tasso di conversione	»	25
1. Numero di scontrini: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	»	28
2. Tasso di conversione: definizione, variabili che lo influenzano, su quali leve agire	»	29

3. I risultati di vendita	pag. 31
1. Vendite: definizione, variabili che le influenzano, su quali leve agire	» 31
2. Vendite per metro quadrato: definizione, variabili che le influenzano, su quali leve agire	» 34
4. I parametri di confronto	» 36
1. L'importanza del confronto	» 36
2. Meglio il film della fotografia: il confronto tra periodi	» 37
3. Nessun negozio è un'isola: l'importanza del benchmark	» 38
4. Anche il budget è un parametro di confronto	» 41
5. Lo scontrino medio	» 44
1. Definizione	» 45
6. Per capire meglio lo scontrino medio: la battuta media e il numero medio di battute per scontrino	» 47
1. La battuta media: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	» 48
2. Il numero medio di battute per scontrino: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	» 52
3. Come faccio ad abbassare i prezzi senza perderci?	» 54
7. Vendite per categoria	» 57
1. Concetto di classificazione merceologica	» 57
2. Vendite per categoria: definizione, variabili che le influenzano, su quali leve agire	» 58
8. Indicatori di cross-selling: numero di categorie per scontrino e penetrazione	» 62
1. Il numero categorie per scontrino: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	» 62
2. La penetrazione: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	» 65

9. I margini della gestione commerciale	pag. 70
1. Margine vendite: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	» 70
2. Margine commerciale	» 73
3. Mix di margine	» 73
10. Pressione promozionale	» 77
1. Diversi tipi di sconto	» 77
2. Obiettivi delle promozioni	» 78
3. Le promozioni: vantarsene o vergognarsene?	» 78
4. La pressione promozionale	» 79
5. Le svalorizzazioni	» 82
11. La fedeltà: quando allo scontrino è collegato un nome	» 86
12. Il punto di vista del cliente: analisi della soddisfazione del cliente e cliente misterioso	» 91
1. Le indagini di customer satisfaction: definizione, come impostare l'indagine, come usarla in negozio, su quali leve agire	» 91
2. Il cliente misterioso: definizione, come impostare l'indagine, come usarla in negozio, su quali leve agire	» 96
13. Stock: rotazione e copertura	» 100
1. La rotazione dello stock: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	» 102
2. I giorni di copertura: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	» 104
14. Il rapporto tra ciò che entra e ciò che esce: avarie e rotture, differenze inventariali, resi	» 107
1. La logistica interna del negozio	» 108
2. Avarie e rotture: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	» 110

3. Differenze inventariali: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	pag. 112
4. Resi: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	» 114
15. Costi del personale e produttività oraria	» 117
1. I costi del personale: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	» 118
2. La produttività oraria: definizione, variabili che influenzano il dato, su quali leve agire	» 121
3. Produttività per FTE	» 123
16. Costi diretti di struttura	» 124
17. Un documento di sintesi: il conto economico	» 127
Bibliografia	» 132
Appendice: risultati degli esercizi	» 133

Ringraziamenti

Questi ringraziamenti non sono di rito. Ci sono persone che mi hanno aiutato davvero a scrivere questo libro.

In primo luogo ringrazio alcuni colleghi del “gruppo Retail” di Mida: Daniela Cannavale, Giovanna Dezza, Francesco Fedele, Mirko Maiocchi, Elena Moruzzi, Gloria Narrante, Sara Taddeo. Tutti hanno contribuito con commenti e suggerimenti che ne hanno migliorato la qualità.

E poi ringrazio un amico, collega e concorrente: Massimo Milleri (MODUS srl, Firenze). Mi ha insegnato i primi passi nel mondo dei KPI del commercio e mi ha regalato una rilettura preziosa, rigorosa e spietata del testo.

Premessa

È una mattina brumosa di autunno. Sto iniziando a scrivere questo libro sugli indicatori di prestazione del negozio. Il mio obiettivo è aiutare chi lo leggerà a:

- capire come sta andando il negozio;
- prendere decisioni “giuste”.

Mi sto chiedendo chi saranno i miei lettori. Immaginando chi sei, cara lettrice o caro lettore, mi sarà più facile scrivere.

Forse sei appena stato *promosso store manager*: ti immagino un venditore esperto e di successo, appassionato dei prodotti e dell’arte della vendita. I tuoi capi ti hanno proposto il salto e tu hai accettato. Quali cose nuove dovrò sapere? Che cosa dovrò fare di diverso da prima? Come sarà gestire le persone? E i numeri... io non sono portato! Questi potrebbero essere i tuoi pensieri oggi.

Oppure tu stai già facendo lo *store manager* in una catena di negozi mono o multimarca; questo mestiere lo conosci già, ma vuoi approfondire qualche argomento sul quale non ti senti così sicuro. Magari la tua azienda ti sta chiedendo di fare cose nuove, ad esempio ideare e gestire attività di micromarketing locale; oppure pensi che il tuo negozio potrebbe fare di più, oppure ancora sei preoccupato da

un turn over dei collaboratori che ti sembra troppo alto ma che non ti sai spiegare. O più semplicemente, ti senti un apprendista allo sbaraglio perché la tua azienda non ti ha mai dato l'occasione di partecipare a un corso di formazione.

Potresti anche essere un “*allievo*” di una catena di distribuzione: sei un diplomato o un laureato e questa è la tua prima esperienza di lavoro “seria” (se tralasciamo le tue precedenti esperienze come cameriere, addetto al rifornimento notturno di un supermercato, bagnino, baby-sitter, stagionale alle poste e commesso sotto Natale per un negozio in centro). Durante i primi mesi di lavoro, sei impegnato in un percorso formativo che prevede sia momenti di aula, sia momenti di stage in diversi negozi e la tua destinazione finale è diventare store manager. Hai tutto da imparare!

E se tu invece fossi un *imprenditore*? Tu possiedi già uno o più negozi, e da anni! In questo caso chiederei a te di scrivere questo libro: i risultati del tuo negozio li conosci più che bene e meglio di me! Oppure no? Anche tu ti iscrivi al club di quelli che vogliono capire meglio, vuoi conoscere la dinamica di alcuni indicatori che normalmente non utilizzi; oppure da un po' di tempo a questa parte c'è qualcosa che non gira e vuoi capire che cos'è: chissà se questo libro ti può dare una mano...

Potresti essere anche *figlia o figlio di un imprenditore*. I tuoi hanno un negozio e insistono perché tu entri nell'impresa familiare. Hai già lavorato alcune estati con loro. Avere i genitori come capi non è la cosa più facile di questo mondo, ma l'idea di gestire un negozio tuo comincia ad allettarti. Oppure no, non ti piace per niente, ma prima di chiudere questa porta vuoi pensarci bene. Forse hai in mente tante cose che si potrebbero fare diversamente, pensi che i tuoi genitori siano un po' troppo “vecchio stile”, che stiano perdendo delle opportunità. Se lasciassero fare a te...

Oppure sei un *retail manager* o un *direttore vendite*. Hai comprato questo libro per capire se può essere utilizzato per formare le persone che dipendono da te. O ancora, sei un *responsabile della formazione* e vuoi distribuirlo come dispensa nei corsi che organizzi sulla gestione economica del punto vendita. Sei un *formatore* che tratta di questi argomenti o di argomenti contigui, e vuoi farti un'idea. Sei un docente di scuola superiore, un ricercatore all'università...

Quanti potenziali lettori! D'altra parte in Italia ci sono più di un milione di negozi: non stupisce che ci siano tante persone che a diverso titolo potrebbero essere interessate a quello che scrivo.

L'esito di questo mio esperimento mentale mi galvanizza, aumenta la mia motivazione a scrivere e il desiderio di offrire un libro sull'interpretazione degli indicatori di prestazione del negozio che sia semplice, divertente, efficace.

Un libro che fa parte di un progetto più grande, intrapreso insieme ad alcuni colleghi consulenti: la stesura di una "*Guida operativa dello store manager*", un'opera pensata in maniera da essere di facile lettura, operativa e snella, scritta per chi ha la responsabilità di gestire un punto vendita.

Per il momento abbiamo prodotto una prima "trilogia": oltre al libro che stai leggendo, ne fanno parte altri due titoli, uno sulla gestione dei collaboratori, l'altro sulla relazione con il cliente in fase di pubblicazione.

Collaboratori efficaci, store di successo. Sviluppare la competenza commerciale, di Francesco Fedele.

Come faccio a raggiungere gli obiettivi sfidanti del mio store? Cosa significa occuparsi dei sales assistant? Come posso contribuire allo sviluppo delle competenze dei miei collaboratori? Come faccio ad incidere sulla motivazione dei miei collaboratori?

La soddisfazione del cliente e l'arte di investigare. Sei casi per Maite e Sofia, di Giovanna Dezza e Gloria Narrante.

Cosa fa un investigatore per scoprire un colpevole? Pone domande, soppesa i fatti, si attiva per conoscere i sospettati, fa attenzione anche ai minimi particolari, verifica alibi, usa l'intuito, connette i fatti tra loro... Un buon venditore fa le stesse cose e altre ancora, con un unico obiettivo: **cercare la sintonia con il cliente per soddisfarlo e fidelizzarlo.**

I tre libri e quelli che seguiranno condividono un presupposto. Sappiamo che nel commercio ci sono molte differenze: le specificità delle merceologie trattate, le dimensioni dei negozi, la scelta di vendere molte marche o una sola, la dimensione dell'impresa commerciale... solo per citarne alcune. Siamo però convinti che "fare com-

mercio” sia una *professione* che si basa su alcune competenze trasversali, indipendenti dalla specifica formula commerciale.

Noi ci concentriamo su queste competenze utili per tutti. Capire i numeri, soddisfare i clienti, sviluppare i venditori sono competenze indispensabili in qualsiasi punto vendita: è per questo che abbiamo deciso di offrirle per prime ai nostri lettori.

Introduzione

1. Come utilizzare gli indicatori di prestazione

Qualche mese fa stavo discutendo con un cliente.

Cliente: “I miei store manager devono imparare a gestire gli indicatori economici del negozio!”.

Io: “Gestire gli indicatori economici è impossibile”.

Cliente: “?! (espressione tra il perplesso e il contrariato).”

Io: “Le faccio un esempio. Sto guidando e il contachilometri della mia macchina segna 140 chilometri all’ora. Il cartello stradale sul bordo della superstrada (quello bianco, rotondo, col bordo rosso) dice inequivocabilmente “110”. Che cosa devo fare per tornare in regola? Svitare il tachimetro e spostare a mano la lancetta, oppure togliere il piede dall’acceleratore?”.

Cliente: “Ora capisco dove vuole andare a parare...”.

Io: “Il punto è intenderci sul significato che attribuiamo alla parola *gestione*. Se un indicatore è un numero che rappresenta il risultato del lavoro di qualcuno, l’unico modo per gestirlo *direttamente* è truccarlo (ad esempio, prendere un report e modificarne i numeri). Se invece per gestione intendiamo *migliorare i risultati*, allora sì che gli indicatori servono: servono a prendere decisioni”.

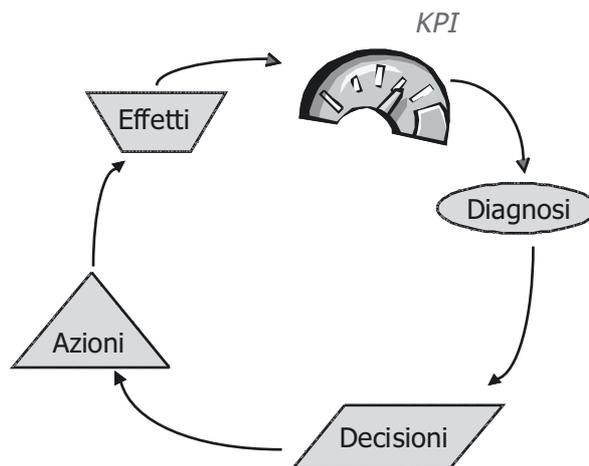
Cliente: “Quindi lei mi sta dicendo che non si può gestire direttamente un risultato, e tanto meno il numero che lo rappresenta. Si possono prendere decisioni più o meno efficaci, che portano a risultati più o meno buoni. Questi risultati, infatti, a loro volta dipendono da come queste decisioni vengono messe in atto ...”

Io: “... e dalla risposta che ricevono dal mercato: come rispondono i clienti, quali contromosse fanno i concorrenti. Una buona decisione che non ha effetti positivi non è una buona decisione”.

Quando parliamo di “gestione” degli indicatori di prestazione del negozio (in inglese KPI – *Key Performance Indicator*), ci riferiamo dunque al **ciclo decisionale**, che è la principale responsabilità di un manager. Parliamo cioè di una sequenza logica di passi che viene ripetuta continuamente:

1. **misuro i risultati;**
2. **capisco che cosa è successo e perché è successo;**
3. **definisco un obiettivo;**
4. **identifico delle azioni che hanno probabilità portarmi a quell'obiettivo;**
5. **le metto in atto;**
6. **aspetto il tempo necessario perché il mercato risponda;**
7. **misuro nuovamente i risultati.**

Questa sequenza può essere rappresentata in maniera circolare:



Ti propongo un esempio ambientato in un negozio di abbigliamento. Il KPI delle vendite mi dice che i risultati della categoria “calze da uomo” sono inferiori a quanto ci si potrebbe ragionevolmente aspettare. Lo store manager fa una *diagnosi* e scopre che:

- molti prodotti non sono presenti nello scaffale;
- i prodotti sono in disordine e i cartellini con i prezzi sono poco leggibili;
- lo scaffale non è pulito;
- i prezzi sono mediamente superiori dell’8% rispetto ai concorrenti vicini;
- in magazzino, abbandonate sotto altri scatoloni, ci sono molte delle calze che non si trovano invece sullo scaffale.

Sulla base di queste scoperte, il manager definisce un *obiettivo* di aumento del fatturato e alcune *azioni* coerenti con questo obiettivo: pulire lo scaffale e riempirlo con i prodotti che mancano, mettere in ordine i cartellini dei prezzi. Assegna a un venditore il compito di mantenere sempre ordinato e rifornito lo scaffale. Decide per ora di non abbassare i prezzi, in attesa di verificare gli *effetti* delle sue azioni, cioè la risposta del cliente a uno scaffale più pieno e attraente. Dopo di che, il giro ricomincia...

L’esempio è volutamente elementare: rappresenta l’essenza del processo di ragionamento del manager. Spesso i problemi da risolvere sono più complessi e la soluzione è meno semplice e scontata, ma il nucleo logico è lo stesso.

I numeri, i KPI, sono normalmente contenuti in una serie di report, oppure in un applicativo informatico che offre la fotografia della situazione in tempo reale. Alcuni lo chiamano il “cruscotto”, perché fornisce – come in una macchina – le informazioni più importanti per tenere sotto controllo l’andamento. Ogni azienda ha il suo sistema di indicatori e le sue modalità per renderli disponibili.

I report parlano sempre del passato. Contengono informazioni su quello che è già successo e che non può essere modificato. Quando riportano informazioni sul futuro (il “budget”), si tratta degli obiettivi che un’organizzazione si è data, quindi di previsioni, aspettative, standard o “desideri”: la misura riguarda sempre ciò che è già accaduto.

Il cruscotto contiene diversi indicatori economici di prestazione. Come in una macchina, non devono essere troppi (altrimenti c’è il rischio di perdersi nel dettaglio o di non sapere utilizzarli), né troppo pochi (altrimenti mancano informazioni importanti per decidere). Devono essere quelli “giusti” e in numero “giusto”. Facile a dirsi, ma ...

2. Quali sono gli indicatori di prestazione del negozio?

Quando mi sono trovato a impostare l'indice di questo libro, ho deciso di seguire il cliente nella sua *esperienza di acquisto*: entra, compra, esce, esprime un parere (se qualcuno glielo chiede), torna. Per ognuna di queste fasi, esistono indicatori puntuali. I primi 12 capitoli seguono il cliente mentre fa i suoi acquisti.

I capitoli successivi, dal 13 al 16, presentano gli indicatori che misurano aspetti per così dire "interni", meno visibili agli occhi del cliente. Il capitolo 17 propone infine un documento riassuntivo: il conto economico.

Dato che in diverse organizzazioni lo stesso indicatore può assumere nomi diversi, per ogni indicatore utilizzerò una terminologia standard. Questi sono gli indicatori di cui tratterò (in ordine di "comparazione"); nella tabella che segue propongo anche la traduzione inglese.

<i>In italiano</i>	<i>In inglese</i>
Traffico	<i>Footflow</i>
Numero di scontrini	<i>Number of transactions</i>
Tasso di conversione	<i>Conversion rate</i>
Vendite	<i>Net sales</i>
Vendite per metro quadrato	<i>Sales per square meter</i>
Scontrino medio	<i>Average sale per transaction</i>
Battuta media	<i>Average selling price</i>
Numero di battute per scontrino	<i>Units per transaction</i>
Vendite per categoria	<i>Sales per category</i>
Numero di categorie per scontrino	<i>Number of categories per transaction</i>
Penetrazione	<i>Penetration</i>
Margini	<i>Margins</i>
Pressione promozionale	<i>Percentage of income from promotions</i>
Svalorizzazioni	<i>Markdowns</i>
Fedeltà	<i>Loyalty</i> <i>Percentage of income from return customers</i>

<i>In italiano</i>	<i>In inglese</i>
Soddisfazione del cliente	<i>Customer Satisfaction</i>
Cliente misterioso	<i>Mystery Shopper</i>
Rotazione dello stock	<i>Stock rotation</i> <i>Inventory turnover</i>
Copertura di stock	<i>Stock coverage</i>
Avarie e rotture	<i>Damaged items</i>
Differenze inventariali	<i>Shrinkage</i>
Resi	<i>Sales returns</i>
Costo del personale	<i>Personnel costs</i>
Produttività oraria / per FTE	<i>Sales per hour / per FTE</i>
Costi diretti di struttura	<i>Direct operating costs</i>

3. Guida alla lettura

Ogni capitolo tratta uno o più indicatori, fornendo queste informazioni:

1. una definizione;
2. che cosa misura;
3. come si calcola;
4. quali variabili lo influenzano;
5. su quali leve può agire lo store manager per modificarlo.

Non potrò fornire informazioni su dove trovare l'indicatore (=come fare a procurarselo), perché sto scrivendo per persone che lavorano in aziende diverse e che ricoprono ruoli diversi. A questo problema ho ovviato lasciando uno spazio bianco per prendere appunti. Così è possibile segnare direttamente su questo manuale le operazioni da fare per procurarsi il dato.

Mi sarà difficile anche fornire un'informazione ancor più importante: come valutare se un determinato risultato è positivo o meno. Quando ritiriamo le analisi del sangue, a fronte di ogni parametro viene proposto un valore di confronto (normalmente una forbice) che fa capire immediatamente, anche al non esperto, se le cose vanno bene o no.

Perché io, invece, non sono in grado di proporre questi parametri?