

**Attilio Rossi, Emanuele Schmidt**

# **IL CHECK UP DEL PUNTO VENDITA**

**Incrementare la redditività  
di grandi e medie superfici**



**GUIDA OPERATIVA PER LO STORE MANAGER**

**mida**





**Attilio Rossi, Emanuele Schmidt**

# **IL CHECK UP DEL PUNTO VENDITA**

**Incrementare la redditività  
di grandi e medie superfici**

**GUIDA OPERATIVA PER LO STORE MANAGER**

**FrancoAngeli**

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

Copyright © 2010 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

**Introduzione** pag. 9

## **Parte 1 - Il metodo**

<b>1. Visione d'insieme del processo</b>	»	15
1. Analisi esterna	»	16
2. Analisi interna	»	16
3. Posizionamento locale	»	17
4. Piano d'azione	»	17
5. Previsione dei risultati	»	18
<b>2. L'analisi esterna: i clienti e i concorrenti</b>	»	19
1. Tre modi per conoscere i clienti	»	19
2. Le indagini ad hoc	»	20
3. L'ascolto e l'osservazione dei clienti	»	21
4. L'analisi dei dati della barriera casse	»	22
5. L'individuazione e l'analisi dei concorrenti	»	24

<b>3. L'analisi interna: risultati, offerta commerciale, organizzazione</b>	pag.	26
1. L'analisi dei risultati	»	27
2. L'analisi dell'offerta commerciale	»	28
3. Quali caratteristiche della squadra prendere in considerazione	»	31
4. La composizione della squadra e le ore lavorate	»	31
5. I processi e i metodi di lavoro	»	32
6. Le competenze delle persone	»	33
7. Il clima e la motivazione	»	34
<b>4. Il piano d'azione: posizionamento commerciale, azioni e previsione dei risultati</b>	»	35
1. Il posizionamento del punto vendita	»	35
2. Il ruolo commerciale dei reparti	»	37
3. Il piano d'azione	»	38
4. La previsione dei risultati	»	38
<b>5. Il check up in pratica</b>	»	40
1. Griglie per produrre la diagnosi e il piano d'azione	»	40
<b>6. Il tuo punto vendita in 70 domande</b>	»	45
1. Clienti	»	45
2. Concorrenti	»	46
3. Andamento economico	»	46
4. Strategia commerciale del punto vendita	»	47
5. Ruolo commerciale dei reparti	»	47
6. Assortimento	»	47
7. Prezzi	»	48
8. Promozioni	»	48
9. Servizi interni	»	48
10. Esposizione merci	»	48
11. Organizzazione del reparto	»	49

## **Parte 2 - Strumenti e approfondimenti**

<b>7. Le schede di rilevazione sui clienti</b>	»	53
1. I questionari	»	53
2. I focus group	»	58

3. Le analisi sui non clienti	pag.	60
4. Qualche suggerimento per l'elaborazione dei dati	»	63
<b>8. Schede di osservazione “nei panni del cliente”</b>	»	65
1. Come sono impostate le schede	»	66
2. Quali punti vendita analizzare	»	67
3. Chi compila la scheda	»	67
4. Scheda per i servizi esterni	»	68
5. Scheda per il box informazioni e reclami	»	69
6. Scheda per i banchi serviti	»	70
7. Scheda per i banchi e i reparti a libero servizio	»	72
8. Scheda per la barriera casse	»	77
<b>9. Schede di confronto con la concorrenza - “il parere dell'esperto”</b>	»	79
1. Come utilizzare le schede	»	79
2. Scheda di osservazione del punto vendita	»	81
3. Scheda di osservazione del reparto	»	84
4. Scheda di osservazione di una categoria merceologica	»	86
<b>10. Una proposta di cruscotto</b>	»	87
1. I clienti del tuo reparto	»	89
2. I tuoi risultati	»	91
3. La tua squadra	»	94
4. Analisi dei dati	»	95
<b>11. Costo del lavoro, produttività e orari di lavoro</b>	»	99
1. Come ridurre l'incidenza del costo del lavoro attraverso il migliore impiego della manodopera	»	100
2. Il calcolo della produttività oraria	»	101
3. Come definire l'obiettivo di produttività	»	102
4. La gestione della produttività	»	106
5. Dalle ore settimanali agli orari di lavoro	»	110
6. Il monitoraggio della settimana	»	114
<b>12. Osservare e migliorare i metodi di lavoro</b>	»	115
1. Un esempio di miglioramento: l'attività di rifornimento	»	116
2. Come analizzare e migliorare i metodi di lavoro	»	122

### **Parte 3 - Esempio**

<b>13. Un esempio di check up</b>	pag. 131
1. Analisi esterna	» 131
2. Analisi interna	» 133
3. Piano d'azione	» 135
<b>Bibliografia</b>	» 137
<b>Glossario</b>	» 139

---

# Introduzione

Come vanno le vendite?

Molti sono convinti che i risultati potrebbero andare meglio e sono alla ricerca di idee su come fare. Altri non hanno dubbi: i risultati vanno male e bisogna cambiare rotta. Ma con quali punti di riferimento? Anche chi è soddisfatto dell'andamento non può prescindere da un periodico "check up" della propria struttura, per eliminare i piccoli ostacoli e cogliere appieno le opportunità offerte dal mercato.

Questo libro è rivolto a chi lavora in un punto vendita e desidera avere un metodo e tanti strumenti da utilizzare in modo flessibile per affrontare i problemi commerciali e gestionali e massimizzare i risultati.

Il libro può costituire un'utile guida anche per coloro che intendono rilevare un punto di vendita o per chi, con il cambio generazionale, dovrà prossimamente assumere responsabilità di gestione e desidera conoscere un approccio consolidato per affrontare le situazioni.

Il libro è stato scritto avendo come riferimento principalmente le medie e grandi superfici con offerta "integrata": supermercati e ipermercati, in cui le categorie dell'alimentare sono trainanti. Con minimi adattamenti, i ragionamenti che proponiamo possono essere ap-

plicati anche agli specialisti del non alimentare (fai da te, sport, tecnologia, abbigliamento).

Se il lettore gestisce un negozio di dimensioni più limitate, sia esso alimentare o non alimentare, dovrà invece fare una selezione più drastica dei contenuti proposti. Infatti, se i ragionamenti che suggeriamo sono universalmente validi, alcuni degli strumenti che proponiamo sono oggettivamente sovradimensionati rispetto alle esigenze di un esercizio di piccole dimensioni.

Il libro è diviso in 3 parti: nella prima, presentiamo un *metodo* compiuto per analizzare la situazione e prendere decisioni di miglioramento; nella seconda, proponiamo alcuni *approfondimenti* e *strumenti* pratici di lavoro, a supporto del processo di analisi e decisione; nella terza, presentiamo un *esempio* di piano commerciale realizzato in un reale ipermercato.

Vediamo ora in dettaglio il contenuto dei diversi capitoli.

Cominciamo dalla *prima parte*. Nel primo capitolo proponiamo la visione d'insieme del processo, con l'obiettivo di fornire una mappa del viaggio che stiamo per intraprendere.

Nel secondo descriviamo le modalità per conoscere meglio gli interlocutori esterni al punto vendita: i clienti e i concorrenti. Rispetto ai clienti, si tratta di capire che cosa apprezzano maggiormente, in maniera da orientare le proprie decisioni per massimizzare la probabilità che comprino nel nostro punto vendita. Rispetto ai concorrenti, l'obiettivo è capire con chi ci confrontano i nostri clienti e dove i concorrenti sono più o meno efficaci.

Il terzo capitolo è dedicato all'analisi del proprio punto vendita lungo tre direttrici fondamentali: i risultati economici, l'attuale offerta commerciale (assortimento, presentazione, prezzi, promozioni, servizio) e l'organizzazione.

Nel quarto capitolo, il lavoro di analisi condotto precedentemente viene trasformato in decisioni per il futuro: quale posizionamento commerciale adottare per costruire e preservare un vantaggio competitivo, quale ruolo assegnare ai reparti e alle famiglie merceologiche, quale piano d'azione definire per mettere in pratica le scelte compiute. La valutazione delle prospettive economiche (previsione dei risultati) viene affrontata nella parte conclusiva del capitolo.

Il quinto capitolo propone una sequenza di strumenti che accompagnano l'intero percorso di analisi e presa di decisione. Infine il se-

sto capitolo propone una check list con le 70 domande cruciali per diagnosticare la situazione.

Passiamo ora alla *seconda parte* del libro, quella che propone gli approfondimenti e gli strumenti di lavoro.

Il settimo capitolo descrive una metodologia semplice per “farsi in casa” le indagini sui clienti.

Nell’ottavo, proponiamo alcune schede di osservazione per effettuare una valutazione il più possibile oggettiva di un punto vendita visitato (il proprio o quello dei concorrenti). La caratteristica di queste schede è che l’osservatore è invitato a mettersi nei panni del cliente.

Il capitolo 9 propone alcune schede di confronto con la concorrenza, pensate per un osservatore esperto (quindi con gli occhi del commerciante). A differenza delle schede proposte nel capitolo precedente, dunque, in questo caso il punto di vista è quello dell’imprenditore o del manager.

Nel capitolo 10 proponiamo un possibile “cruscotto”, cioè una selezione dei principali indicatori di prestazione da prendere in considerazione nel corso dell’analisi. Per rendere lo strumento più esplicativo, il cruscotto contiene i numeri reali del reparto Pescheria di un ipermercato di medie dimensioni (lo stesso di cui si parla nell’esempio riportato nel successivo capitolo 13).

Nel capitolo 11 proponiamo alcune riflessioni di carattere organizzativo, relative alla gestione di costo del lavoro, turni del personale e produttività oraria.

Nel dodicesimo capitolo proponiamo una metodologia di analisi dei processi di lavoro, che consente di osservare con occhio critico “come si fanno le cose” e di migliorare le modalità operative.

Nella *terza parte* proponiamo un esempio reale di check up. Il capitolo 13 propone l’analisi di un reparto Pescheria (lo stesso di cui abbiamo proposto i KPI nel capitolo 10), con la diagnosi e le soluzioni identificate.

Il percorso logico e gli strumenti descritti in questo libro sono stati utilizzati dagli autori presso le maggiori aziende della Grande Distribuzione e della Distribuzione Organizzata in Italia. In alcune occasioni si è trattato di facilitare l’intero processo, in altre abbiamo collaborato con diverse modalità di coinvolgimento:

- insegnare la metodologia (formazione);
- adattare la metodologia alla specificità dell’azienda (consulenza);
- formare facilitatori interni (formazione formatori).

Per ragioni di spazio, in questo libro non abbiamo potuto trattare in profondità tutti gli argomenti collegati al processo di diagnosi proposto; abbiamo fatto delle scelte seguendo due criteri:

- non includere la trattazione di contenuti già presenti in altri testi della nostra collana, dove quei contenuti sono trattati in modo assolutamente coerente con quanto esposto nel libro; è il caso degli indicatori di prestazione (*Gli indicatori di prestazione del negozio*, di Emanuele Schmidt), della progettazione e monitoraggio del servizio al cliente (*Arte di vendere, arte di investigare*, di Giovanna Dezza e Gloria Narrante), della gestione del personale di vendita (*Collaboratori efficaci, store di successo*, di Francesco Fedele - in via di pubblicazione);
- non includere argomenti che avrebbero allontanato troppo dal focus del libro e che, in alcuni casi, è preferibile vengano approcciati con testi dedicati (è il caso, ad esempio, del merchandising, della matematica commerciale, dei concetti del marketing mix).

Nella parte finale del libro proponiamo un glossario con le definizioni dei principali termini “tecnici” relativi alla gestione di un negozio. Lo consideriamo un utile strumento per dare risposta a dubbi o per approfondire concetti che nel corso della trattazione sono stati dati per scontati. Lo offriamo al lettore come uno strumento operativo, da tenere sotto mano per ogni evenienza.

---

# Parte 1

## Il metodo



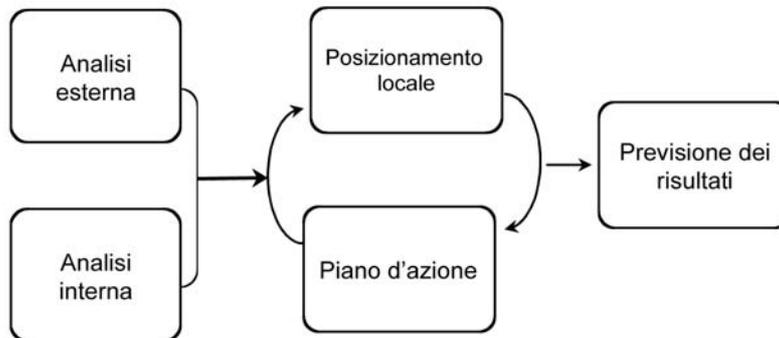
## Visione d'insieme del processo

Il successo di un punto vendita è determinato dalla sua capacità di cogliere le opportunità offerte dal mercato e di creare efficienza al proprio interno.

Spesso le azioni che sono intraprese prescindono da un'analisi globale; si tende, infatti, ad intervenire sul singolo indicatore, sul singolo problema in base a ciò che appare urgente e fattibile, senza occuparsi adeguatamente né delle cause, né delle diverse ipotesi di soluzione, né dell'impatto della soluzione adottata rispetto ad altri indicatori.

La nostra esperienza ci ha portato a ritenere necessario un periodico "check up" attraverso il quale compiere una diagnosi a 360° e stabilire un piano d'azione con relativa previsione dei risultati.

Il ragionamento che proponiamo è rappresentato dal seguente schema:



Descriviamo sinteticamente le diverse fasi.

## 1. Analisi esterna

Nell'analisi esterna il fuoco dell'attenzione è il *mercato* e l'obiettivo è conoscere meglio le opportunità che offre. Le aree di osservazione sono essenzialmente tre:

1. le caratteristiche socio-economiche dell'*ambiente* in cui si trova il punto vendita (centro urbano o paese, attività economiche prevalenti, cultura locale, densità della popolazione, reddito medio, ...);
2. le caratteristiche e le aspettative dei *clienti* e dei *non clienti* del punto vendita (che cosa comprano e che cosa non comprano, perché scelgono o non scelgono il nostro punto vendita, che cosa desidererebbero di diverso o in più, ...);
3. i punti di eccellenza e le aree di debolezza dei *concorrenti* del punto vendita (dove i concorrenti ci superano e dove noi li superiamo, che cosa possiamo "copiare" per migliorare i risultati).

## 2. Analisi interna

Nell'analisi interna facciamo una valutazione a 360° del nostro *punto vendita*:

1. quali risultati produce (traffico, numero scontrini, cifra d'affari, scontrino medio, pressione promozionale, rotazione di stock, costi del personale, produttività oraria, altri costi diretti, margini);

2. quale offerta commerciale propone ai suoi clienti (assortimento, prezzi, promozioni, presentazione dei prodotti e tenuta del punto vendita, comunicazione al cliente, servizio) e come si posiziona questa offerta se confrontata con quella dei concorrenti su piazza;
3. come è organizzato (organico, turni, ruoli e responsabilità, competenze delle persone, clima, modalità operative, organizzazione del ricevimento e della riserva, ...).

### **3. Posizionamento locale**

Quando definiamo il posizionamento locale mettiamo insieme tutte le informazioni raccolte per definire una *strategia d'intervento*. Per “posizionamento locale” intendiamo quell'insieme di caratteristiche distintive che fanno sì che il cliente, uscendo di casa per fare la spesa, scelga il nostro punto vendita. Un negozio può far parte di una catena, che ha un proprio posizionamento d'insegna, attraverso il quale la catena fa delle “promesse” ai suoi clienti, a livello nazionale. Il posizionamento locale è l'insieme delle promesse che un singolo negozio fa alla sua specifica clientela. Perché non sia un semplice esercizio retorico, la strategia deve essere tradotta in obiettivi misurabili. Se ad esempio un supermercato vuole diventare il punto di riferimento nel quartiere per i prodotti freschi di gastronomia, dovrà essere definito un obiettivo in termini di fatturato, numero e composizione degli scontrini che renda operativa questa scelta di posizionamento e dovranno essere messe in atto tutte le azioni utili a raggiungere quell'obiettivo.

### **4. Piano d'azione**

Il piano d'azione è il momento in cui vengono “messe in fila” le cose da fare per raggiungere gli obiettivi identificati. Si tratta di un insieme di azioni, programmate nel tempo, alcune delle quali richiedono investimenti. Per ogni azione è indispensabile definire chi ha la responsabilità di implementarla.

## **5. Previsione dei risultati**

Per verificare se il gioco vale la candela, verrà infine fatta una previsione dei risultati. Verrà cioè effettuata una proiezione dei risultati del punto vendita “prima della cura”, che verrà poi confrontata con una proiezione dei risultati “dopo la cura”. Se la differenza tra le due proiezioni sarà significativa, allora il piano definito è un gioco che val la pena di giocare.

Il modello può essere applicato all'intero punto vendita oppure a un reparto o a un aggregato merceologico di minori dimensioni (settore, famiglia, sottofamiglia). Può essere applicato a realtà di diverse dimensioni, dall'ipermercato al negozio di vicinato, con i necessari adattamenti.

## L'analisi esterna: i clienti e i concorrenti

Chi c'è "fuori" dal punto vendita?

"Fuori" ci sono due attori importanti, da conoscere bene e da tenere continuamente sotto controllo:

- i clienti che, più o meno frequentemente, fanno la spesa nel punto vendita e quelli che non vi mettono piede;
- i concorrenti che operano sulla stessa piazza.

### **1. Tre modi per conoscere i clienti**

Una realtà commerciale ha per definizione l'obiettivo di soddisfare i bisogni dei propri clienti. Ovviamente, non esiste al mondo una realtà commerciale che sia capace di soddisfare tutti i bisogni di tutti i clienti: si tratta di fare delle scelte. Per poter fare questo, è necessario conoscere i clienti e i loro bisogni.

Tre modi per conoscere i clienti:

1. le indagini ad hoc;
2. l'ascolto e l'osservazione dei clienti mentre sono nel punto vendita;
3. l'analisi dei dati della barriera casse.