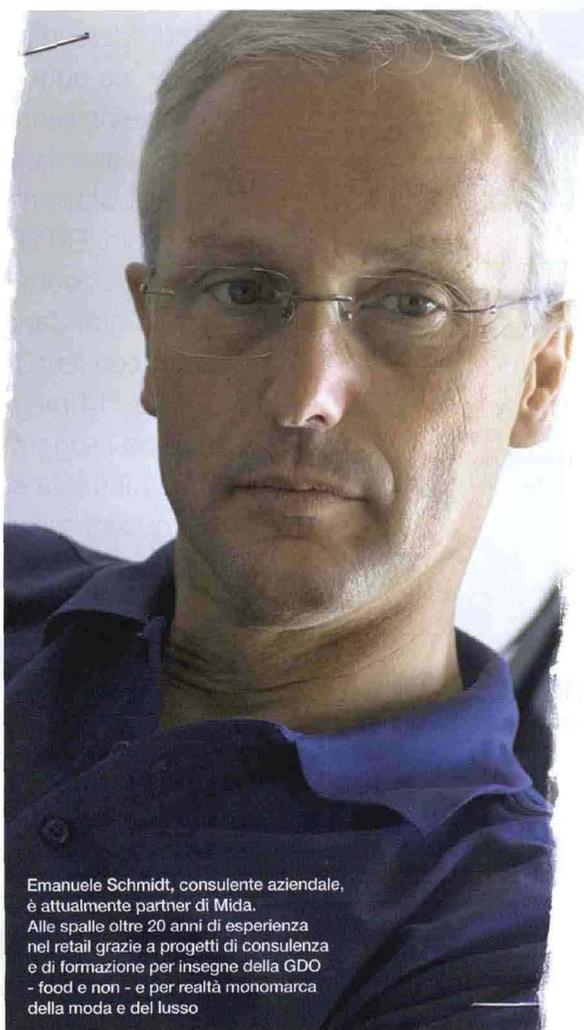


Distribuzione

MISURARE per decidere

di Elena Reguzzoni

Senza indicatori non si possono misurare le performance di un punto vendita, ma non si è neppure in grado di capire cosa è successo e perché; e quindi di mettere in campo azioni correttive mirate ed efficaci



Emanuele Schmidt, consulente aziendale, è attualmente partner di Mida. Alle spalle oltre 20 anni di esperienza nel retail grazie a progetti di consulenza e di formazione per insegne della GDO - food e non - e per realtà monomarca della moda e del lusso

Lo abbiamo detto molte volte: il mestiere del commercio si è fatto difficile. E quindi in un mercato competitivo e volatile come quello hi-tech disporre di dati e imparare a misurarli "non per gestire gli economics, visto che non si può gestire un risultato, ma per prendere quelle decisioni che possono modificarli" è quindi diventato indispensabile. A partire, come ci ricorda sempre Emanuele Schmidt, partner di Mida e autore del libro "Gli indicatori di prestazione del negozio", "dai punti vendita che sono il centro di profitto fondamentale di ogni retailer".

Perché oggi per un retailer è importante misurare, anzi valutare, le performance dei punti vendita?

«Fondamentalmente per due ragioni. In primo luogo perché è più difficile portare risultati. Quindi capire cosa succede in un punto vendita è fondamentale. E, in secondo luogo, proprio perché è sempre più complesso registrare buone performance e i prodotti presenti nei punti vendita sono sempre più uguali, per un distributore è in secondo luogo importante avere un'identità. Una personalità che arriva dall'insegna e a cui si aggiunge anche un'identità locale che deriva dal riconoscimento del bacino di persone che gravitano su un dato punto vendita. Ecco che quindi è importante capire se il negozio sta parlando alle persone che vuole attrarre e le sta convincendo. Non sottovalutiamo poi che uno dei temi forti della distribuzione nei prossimi anni sarà la capacità di costruire fedeltà».

Questa sfida vale anche per le insegne eldom?

«Ovviamente la continuità per realtà che non hanno una frequenza d'acquisto elevata come il food deve essere costruita con meccanismi diversi e dedicati - a partire dal-

la costruzione dell'assortimento o dall'adozione di certi meccanismi promozionali, e magari dalla presenza di una carta fedeltà - , ma concettualmente la priorità è la stessa».

Perché non basta contare i soldi in cassa per dire se un punto vendita va bene?

«Perché il conto economico di un punto vendita non si esaurisce con il calcolo delle vendite, ma deve tener conto di tutti i costi che l'organizzazione deve sostenere per arrivare a quel risultato - dal costo del venduto alle avarie, dai costi del personale agli oneri finanziari - senza dimenticare le altre entrate, in primo luogo i contributi dei fornitori e gli utili finanziari che si possono generare con una buona rotazione. Al di là di questo punto di partenza, è importante considerare altri indicatori di performance perché si può rischiare di aver fatto delle scelte stimando impatti positivi, ma in realtà ciò non accade o si manifestano ricadute negative contro-intuitive che vanno scovate. Un esempio classico è la trappola della produttività su cui molti retailer proprio sotto la pressione della crisi sono caduti. Una scorciatoia quella del taglio del personale comprensibile ma che innesca un circolo vizioso: meno addetti significa minore capacità di servizio, che a sua volta si traduce in un calo delle vendite e quindi nella necessità di tagliare ulteriore personale. Ecco perché gli indici di produttività andrebbero tarati sugli obiettivi di standard - minimi e massimi - di servizio».

Beh, indubbiamente la produttività è una grande sfida...

«La crisi e il fatto che sempre più consumi passano da prima installazione a sostituzione si traducono in uno stallo degli acquisti che si deve in più confrontare con una crescita dei metri quadri commerciali. Questo significa che oggi bisogna saper gestire punti vendita con una produttività più bassa ma senza - nel caso specifico dell'eldom - intaccare il livello di servizio. Una quadratura del cerchio non certo semplice ma che in parte ci viene suggerita da alcune catene o dalle realtà organizzate dove, attraverso politiche di centralizzazione da una parte si riducono al minimo le procedure e i compiti non strettamente legati alla vendita e alla gestione delle relazioni con il cliente; dall'altra si ottimizza al massimo la gestione degli stock».

Gli indicatori di performance di un punto vendita sono solo economico-finanziari?

«No, ma certamente gli indicatori legati al conto economico sono fondamentali. Questo non vuol dire però che altre variabili non legate alla barriera cassa non forniscano indicazioni importanti. Un esempio su tutti: il traffico. Anzi, misurare il numero d'ingressi di un punto vendita è forse il primo item, seppur solo quantitativo, perché in grado dare una fotografia della capacità di attrazione del punto vendita. Oltre al traffico, tutta l'area che attiene al cliente è un'altra sfera centrale. Anche una veloce customer satisfaction su foglio prestampato credo sia un efficace strumento per farsi venire buone idee che sulla base della sola esperienza non sarebbero venute. Perché l'obiettivo, non dimentici-

chiamolo, di un'analisi degli indicatori di un punto vendita, è proprio quello di prendere decisioni».

I KPI del negozio non sono perciò una mera misura?

«Questo è solo il punto di partenza di un ciclo decisionale: raccolta dati, diagnosi, obiettivo e azione per conseguirlo, implementazione, nuova misura. Gli indicatori non devono essere troppi, né troppo pochi: devono essere giusti e in giusto numero».

Ma come si scelgono gli indicatori giusti?

«Al di là della necessità generale di predisporre un conto economico per avere a colpo d'occhio una visione di sintesi del negozio, ritengo che gli indicatori da analizzare dovrebbero essere quelli che sono più vicini alla strategia e al posizionamento del punto vendita o dell'insegna. Per esempio per realtà come Zara o H&M che lavorano sull'obiettivo del total look e quindi sono organizzate per vendere diversi capi in abbinamento, è molto più importante misurare il numero di categorie per scontrino e non il numero di pezzi. Paradossalmente però spesso i retailer non hanno gli indicatori più coerenti con la propria strategia».

Esiste un indicatore imprescindibile per un retailer eldom?

«Ritengo che sia difficile fornire delle risposte universali, ma di massima penso dovrebbe essere importante tenere sotto controllo il risultato di margine del negozio ovvero il mix di margine e quindi l'effetto combinato della marginalità dei singoli prodotti venduti, il loro prezzo di vendita e il numero di pezzi venduti per ogni prodotto. Capire come si muove il margine assoluto al crescere o al diminuire di questi tre fattori non è affatto intuitivo e quindi specialmente in mercati con basse marginalità ci si trova purtroppo a perdere vendite e utili».

Lei afferma che si possono fare promozioni, senza perdere. Nel mercato eldom sembra quasi una provocazione...

«Non lo è assolutamente, ci sono mille modi di fare promozioni e ci sono altrettante strade per compensare quella che possiamo definire "perdita", per esempio favorendo il ritorno. Mi riferisco per esempio a quelle promozioni che lavorano sul tempo: il 20% di sconto oppure 50 euro di buoni spendibili sul prossimo acquisto. Come regola generale ritengo che le promozioni sono sane solo quando contribuiscono ad aumentare vendite e margine assoluto. Se la pressione promozionale cresce non proporzionalmente a questi due ultimi indici, c'è un problema».

QUALI SONO I KPI DEL NEGOZIO?

- Traffico
- Numero di scontrini
- Tasso di conversione
- Vendite
- Vendite per mq
- Scontrino medio
- Battuta media
- Numero di battute per scontrino
- Vendite per categoria
- Numero di categorie per scontrino
- Penetrazione di categoria
- Margine (vendita, commerciale, merci, operativo lordo e netto)
- Pressione promozionale
- Svalorizzazione
- Fedeltà
- Soddisfazione cliente
- Rotazione dello stock
- Copertura di stock
- Avarie e rotture
- Differenze inventariali
- Resi
- Costo del personale
- Produttività oraria/per FTE (Full Time Equivalent)
- Costi diretti di struttura

Tratto da "Gli indicatori di prestazione del negozio" di Emanuele Schmidt / Franco Angeli

«Ritengo che le promozioni si possono definire sane solo quando contribuiscono ad aumentare vendite e margine assoluto, altrimenti significa che c'è un problema»