

Distribuzione

# INCREMENTARE LE PERFORMANCE

Abbiamo incontrato Emanuele Schmidt, consulente aziendale esperto nella gestione dei punti vendita, per affrontare le più attuali problematiche del trade. E avere qualche consiglio per aumentare le prestazioni *di Silvia Balduzzi*

**C**osa può essere migliorato in un punto vendita? Come aumentare il traffico in negozio? Come incrementare il proprio business? Quali decisioni prendere per modificare un'attività commerciale nella direzione auspicata? Per rispondere a queste domande e per individuare nuove strategie da mettere in atto nella gestione di un punto vendita, abbiamo incontrato **Emanuele Schmidt**, consulente aziendale che, in oltre 20 anni di esperienza, ha maturato una solida ed ampia competenza nel retail e che ha recentemente pubblicato il libro *Gli Indicatori di prestazione del negozio*. *I Numeri che orientano le decisioni* edito da **Franco Angeli**.

**Quali sono le difficoltà principali che un dettagliante deve affrontare nella gestione di un punto vendita?**

«Mille e di ogni tipo. Inclusi i problemi di finanziamento generati dalle banche in questo periodo di crisi del mercato finanziario. Ma dato che le mie competenze riguardano l'efficacia del punto vendita e delle persone che vi lavorano, mi concentrerò sul versante commerciale. In questa fase, mi pare che la difficoltà maggiore sia far entrare il cliente nel punto vendita e, una volta entrato, convincerlo a comprare. Parto da una considerazione semplice, ma cruda: la maggior parte dei clienti che entra in un negozio non alimentare non ha bisogno di quello che compra. Quindi è importante "lavorare di fino". Da questo punto di vista, chi gestisce ha grandi responsabilità: insegnare a vendere, spiegare il prodotto, tenere alto il morale della "truppa».

**Come è possibile migliorare allora le performance di un punto vendita?**

«Per migliorare le prestazioni di un esercizio bisogna capire che cosa succede in quel negozio, e per capire che cosa succede – oltre a viverci quotidianamente – occorre leggere e interpretare i numeri che esprime. Non solo l'incasso, che naturalmente è importante, ma che da solo non dice nulla su come operare. La mancanza di informazioni, oggi, non è più un problema: con un qualsiasi software di retrocassa è possibile avere un quadro piuttosto completo delle prestazioni del negozio. Il punto è capire i dati e connetterli tra di loro in maniera da avere una comprensione più "raffinata" della realtà. Chi si accorge sempre delle stesse cose, prende sempre le stesse decisioni e ottiene sempre gli stessi risultati. Chi sviluppa una comprensione migliore della situazione,

Vediamo la prima risposta: se si vuole trattare una categoria con una stagionalità così forte come quella del giocattolo, conviene combinarla con altre categorie complementari e coerenti, ma con stagionalità diverse. E ora la seconda risposta. Una forte stagionalità mette a repentaglio il traffico. Penso che il modo più "sano" per garantirsi un flusso continuativo di clienti sia costruire con loro un rapporto: questo consente di riconoscerli quando entrano, di personalizzare la relazione, di offrire un piacere in più nel momento dell'acquisto. Comprare in un posto in cui si viene riconosciuti è un vantaggio per il quale il cliente è disposto a pagare un po' di più».

**Altro annoso problema per il nostro settore è la concorrenza della Grande distribuzione. Come affrontarla?**

«È una dura lotta. Tutto sembrerebbe gio-

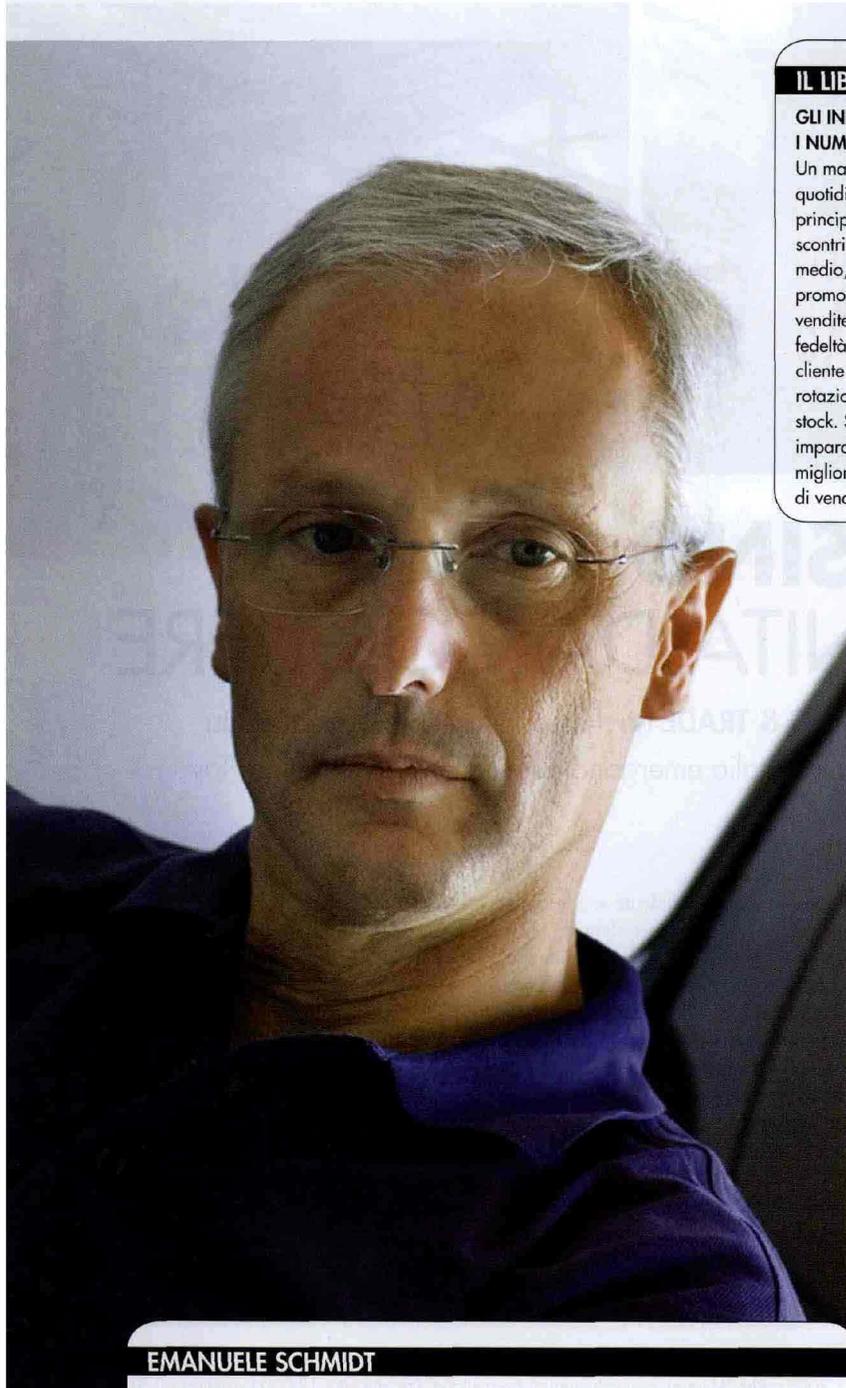
**«Ci sono segnali che dicono che gli Italiani si sono stufati delle grandi superfici e chiedono che l'esperienza di acquisto sia piacevole. Un fenomeno positivo per il dettaglio»**

sperimenta nuove strade, abbandonando le soluzioni che non danno risultato e puntando, invece, su quelle che hanno successo».

**Uno dei problemi del dettagliante, soprattutto nel settore Giocattolo, è la bassa stagionalità. Come e con quali strumenti va affrontata?**

«Mi metto nei panni di un dettagliante che vende giocattoli. Le prime due risposte che mi vengono in mente sono le più scontate, ma a mio avviso anche le più vere: trattare anche altre categorie e fidelizzare i clienti.

care a favore della grande catena e a sfavore del piccolo operatore. La concorrenza può venire da due diversi fronti: il specializzato, come ad esempio l'ipermercato o il supermercato integrato, e il category killer, specialista di giocattoli. Impossibile inseguirli sul prezzo, estremamente difficile cercare di contrastarli sull'ampiezza dell'assortimento. Ritengo sia determinante la velocità nel procurarsi l'articolo del momento. Ma forse ancora più importante è, come ho detto prima, la capacità di fidelizzare il



**EMANUELE SCHMIDT**

**Emanuele Schmidt**, consulente aziendale, ha maturato in oltre 20 anni di esperienza una solida ed ampia competenza nel retail, sviluppando progetti di consulenza e formazione per aziende della Gdo alimentare e non alimentare e per retailer monomarca di brand della moda e del lusso. È attualmente partner del Gruppo Retail di **Mida** ([www.mida.biz](http://www.mida.biz)) e ha pubblicato i libri *Comunicare nelle Organizzazioni* (1990) e *Come fare formazione tecnica. Un manuale per i professional e i capi che insegnano* (1994).

**IL LIBRO**

**GLI INDICATORI DI PRESTAZIONE DEL NEGOZIO. I NUMERI CHE ORIENTANO LE DECISIONI**

Un manuale operativo pensato per chi gestisce nella quotidianità un punto vendita. Il testo descrive i principali indicatori di prestazione del negozio: traffico, scontrini, tasso di conversione, vendite, scontrino medio, battuta media, pressione promozionale e svalorizzazioni, vendite per categoria, margini, fedeltà, soddisfazione del cliente e cliente misterioso, rotazione e copertura dello stock. Si tratta di un volume per imparare a leggere gli indicatori, migliorando i propri risultati di vendita.



cliente. Questa è l'unica leva strategica su cui la Grande distribuzione fa, e probabilmente sempre farà, fatica ad avere la meglio».

**Quando e come è preferibile mettere in atto promozioni nel punto vendita?**

«Esistono secondo me due punti di vista: c'è chi pensa che le promozioni siano una sorta di "male necessario" per smaltire le scorte, inseguire la concorrenza e attrarre clienti, e chi invece le considera una normale leva commerciale, un modo per movimentare la vita del negozio e creare sempre una forma di novità. Personalmente penso che la strada migliore per chi gestisce questa categoria sia animare continuamente il negozio con offerte e idee nuove. Naturalmente non penso solo agli sconti, ma soprattutto a ricorrenze e novità. Un negozio in cui è bello entrare per scoprire cosa c'è di nuovo è un negozio sempre affollato».

**Per concludere, come valuta l'attuale situazione del dettaglio in Italia?**

«Domanda difficile. Mi piace pensare che per il piccolo negozio la ruota stia girando. Ci sono dei segnali che dicono che gli italiani si sono un po' stufati delle grandi superfici. Che apprezzano il vicinato e chiedono che l'esperienza di acquisto sia piacevole. C'è grande spazio per il dettaglio in questo fenomeno, se il dettagliante saprà ripensarsi e offrire qualcosa di diverso e unico. In futuro secondo me ci sarà ancora spazio per negozi al dettaglio con una loro personalità, mentre sarà difficile sopravvivere per chi ha un negozio "qualsiasi"».