

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?

Il motivo è lo stesso: questo libro è rivolto a persone che operano in diversi settori, che hanno diverse dinamiche commerciali e che trattano diverse categorie di prodotti. È quindi praticamente impossibile dare un parametro di confronto universale. Anche in questo caso ho lasciato uno spazio bianco, che consente al lettore di trascrivere standard o obiettivi aziendali; quando sarò in grado di farlo, farò però alcuni esempi su come il parametro può variare a seconda della tipologia di negozio o dei prodotti trattati.

Questo libro è stato pensato per essere letto in piena libertà: puoi leggerlo di seguito, puoi seguire un ordine diverso da quello proposto, puoi saltare dei capitoli o studiare solo gli indicatori che ti interessano. Se vuoi, puoi perfino saltare gli esercizi (per saperne di più vedi il paragrafo che segue).

4. L'esperimento mentale dei negozi gemelli

Per ogni indicatore, ti proporrò un esercizio, che chiamerò “esercizio dei negozi gemelli”.

Immagina due negozi pressoché uguali: hanno le stesse dimensioni, vendono le stesse cose, operano in contesti simili, si rivolgono alle stesse categorie di clienti. Non importa che cosa vendono, ma vendono gli stessi prodotti a clienti con caratteristiche simili. Non dirò nemmeno in che valuta operano: non è essenziale per il nostro ragionamento.

All'inizio di ogni capitolo proporrò i risultati raggiunti dai due negozi gemelli e farò una semplice domanda: perché? Chiederò al lettore di formulare ipotesi sui possibili motivi per cui quei due negozi ottengono risultati diversi. Talvolta darò anche un parametro di confronto (*benchmark* in inglese), che potrà essere il risultato del periodo precedente, uno standard o un obiettivo aziendale, la media della rete, il risultato del migliore (*best performer*). Questo darà informazioni aggiuntive che arricchiranno il tuo ragionamento.

E poi farò un'altra semplicissima domanda: che fare? Chiederò cioè di mettersi nei panni dello store manager e di prendere delle decisioni al suo posto.

In appendice è possibile trovare alcune delle possibili risposte: le potrai confrontare con le tue.