



UN NEGOZIANTE UN PO' PIU' ANALITICO: COME SI FORMA L'INCASSO GIORNALIERO

I margini operativi di molti negozianti indipendenti sono molto bassi: di conseguenza lo spazio di manovra per ammortizzare eventuali errori di gestione è molto ridotto, ed è il momento di prendere in mano i dati della gestione per poter non solo controllare, ma influenzare i risultati operativi per poter sopravvivere e prosperare nel lungo periodo. Anche la cassa (ovvero quanti soldi ci sono nel cassetto), il principale, a volte unico dato di gestione rilevato da tanti negozianti, può essere letta in modo diverso e più efficace, scomponendola nelle sue 3 componenti: numero di clienti che entrano nel negozio, tasso di conversione e scontrino medio. Letta così, la cassa racconta molto di più.

Margini ristretti, controllo necessario

Gestire un negozio è un'attività molto complessa, e con risultati operativi di pochi punti percentuali rispetto al ricavo totale delle vendite. Questo è tipico della pura redistribuzione delle merci, nei negozi che non alterano in maniera significativa ciò che vendono e che non offrono servizi aggiuntivi, che operano quindi senza generare rilevanti valori aggiunti. L'utile è rappresentato dal ricarico che si può applicare per la distribuzione al consumatore di un certo prodotto o marchio, a cui andranno tolti poi i costi che si devono sostenere per tenere aperto il negozio e vendere.

Questo valore differisce da settore a settore, ed è legato alla capacità del negozio di controllare non solo i costi, ma anche i fattori principali che generano i ricavi del negozio; questa attività si chiama proprio "controllo di gestione", e implica che l'imprenditore abbia sotto controllo "un cruscotto" di dati principali, in modo da individuare subito importanti variazioni di costo o mancate opportunità di crescita dei fatturati. **Retail is detail dicono gli americani: il successo nel retail si fa guardando ai dettagli.**

L'incasso giornaliero non è un dato sufficiente

Certo, per molti piccoli imprenditori l'applicazione di una metodologia di gestione basata sui numeri può rappresentare un grande impegno, ma mai come oggi è una scelta inderogabile e, in fondo, si può **cominciare monitorando solo pochi indicatori**, per aumentare piano piano (confortati dai risultati) il proprio livello di analisi. Molti imprenditori ancora oggi utilizzano come indicatore l'incasso della giornata (ovvero quanti soldi ci sono nel cassetto), che a volte è anche l'unico indicatore per giudicare come sta andando il *business*.

**Il 43% dei
negozianti utilizza
l'incasso per capire
come va il business**

Possiamo valutare questa scelta molto "povera" imprenditorialmente; è vero che "*cash is king*", ma l'incasso è un elemento troppo "sintetico" per poter poi individuare dove sono i problemi economici del negozio: inoltre, possiamo avere buoni incassi ma avere crescenti impatti del costo del venduto, magari perché vendiamo tanto, ma di prodotti e marchi ad esempio fortemente scontati, su cui marginiamo poco, o troppo poco per coprire tutti gli altri costi del negozio.

Ma cosa c'è dietro l'incasso giornaliero? Come possiamo controllare meglio i fatturati?

Per avere una capacità incisiva sui risultati di fatturato servono alcune informazioni più approfondite su come i flussi di cassa vengono generati: con quanti clienti, con quale scontrino medio, con quali prodotti e assortimento, con quali margini, con quali costi, con quale produttività del personale e degli investimenti fatti in promozioni e comunicazione.

In ogni caso, anche la cassa può dirci molto di più, se impariamo a leggerla in modo diverso e più efficace, scomponendola nelle sue **3 componenti**. Fondamentalmente, infatti, l'incasso di un negozio deriva dalla moltiplicazione di 3 elementi:

- 1) numero di visitatori del negozio, cioè quante persone entrano nel negozio;
- 2) tasso di conversione, cioè quante delle persone che entrano poi comprano effettivamente qualcosa;
- 3) scontrino medio di acquisto.

Cassa = visitatori X % conversione in clienti X scontrino medio

E' ben diverso sapere che questa settimana ci sono più soldi nel cassetto perché sono entrate più persone (magari perché abbiamo fatto una efficace campagna su Facebook, o semplicemente perché abbiamo cambiato la vetrina), o se, invece, sono entrate le stesse persone della settimana precedente (e, se questo fosse il caso, la campagna pubblicitaria evidentemente non ha funzionato), ma un *layout* del negozio più "accattivante" o una commessa più preparata (magari dopo un corso di formazione sulle tecniche di vendita in Associazione) hanno "convertito" più visitatori in clienti.

Tutto parte, naturalmente, dal numero dei visitatori. Quante persone entrano nel negozio giornalmente, quali sono i giorni e le ore del giorno in cui entra più o meno gente, ecc.

**Solo il 10-15%
dei commrcianti
conta le persone che
entrano in negozio**

Sono numeri che si possono migliorare (se si conosce il dato di partenza!) con campagne pubblicitarie con volantini, cartelloni, ma anche radio locali o Facebook, oppure dopo aver chiamato un vetrinista per rendere le vetrine più attrattive, o dopo aver esposto una comunicazione che annuncia una promozione speciale. Ma quanti negozianti conoscono davvero i numeri del loro negozio?

Il **tasso di conversione medio** del vostro punto vendita vi dice come funziona il negozio, e monitorarlo per un periodo abbastanza lungo da farvi scoprire come varia nel tempo e perché è un elemento che può fare una grande differenza nella gestione del negozio e nelle vendite. Potreste scoprire che ci sono dipendenti che lavorano meglio di altri nel "convertire" visitatori in clienti, magari accogliendoli con un sorriso, o offrendo loro un servizio di consulenza migliore, mentre altri dipendenti forse non approcciano nel modo giusto il visitatore, che quindi non si trasforma in cliente, ma passa dentro il negozio come una meteora, non generando nessuna vendita. Oppure potreste scoprire quanto una proposta promozionale di sconto riesca a spingere le vostre vendite, trasformando più visitatori in clienti, in virtù di un ottimo prezzo scontato. In ultimo, potreste scoprire come distribuire diversamente i prodotti nel negozio (ad esempio utilizzando il tavolo dei prodotti più venduti) o modificare il *layout* del negozio stesso faccia vendere di più.



Lo **scontrino medio** è un indicatore importantissimo proprio perché è l'indicatore della potenza di vendita del negozio ed è funzione non solo dell'assortimento scelto, ma anche della capacità del personale e della proposta assortimentale di generare scontrini multilinea, cioè di vendere più prodotti insieme.

Lo scontrino medio può essere migliorato? Possiamo puntare ad avere uno scontrino medio più alto, provando a orientare diversamente gli obiettivi dei venditori, facendoli concentrare di più nelle proposte di prodotti in abbinamento o *cross-selling* (ad esempio per i prodotti alimentari, o per l'abbigliamento, o le scarpe/accessori...), o facendogli spingere di più su tecniche di vendita di *up-selling* (vendita di prodotti/marchi dal prezzo più alto), evidenziando meglio i vantaggi di marche e prodotti a battuta più alta rispetto a scelte più convenienti sul prezzo? Anche la disposizione dei prodotti nel negozio

può generare *cross* e *up-selling* (con le cosiddette “adiacenze” assortimentali, per esempio), ma se non conosciamo lo scontrino medio, come possiamo pensare di farlo crescere?

I risultati del negozio non sono solo le vendite!

Negli obiettivi di un imprenditore non c'è solo il fatturato, ma anche il profitto: **si possono applicare gli stessi monitoraggi per capire quanto margine generano le vendite fatte** e cercare di spingere le vendite verso categorie e marche, dove i margini sono più alti. Bisogna però sapere quali categorie o prodotti o marchi generano più margine (e non solo uno scontrino più alto, attenzione) per poter poi fare delle scelte di vendita più profittevoli, cercando di spingere meglio o di mettere più in evidenza prodotti e merce che contribuiscono meglio alla copertura dei costi aziendali. In un prossimo articolo affronteremo l'argomento della rotazione del magazzino per categoria di prodotto, che va incrociata con il margine che quei prodotti generano una volta che vengono venduti per fare scelte assortimentali più approfondite.

Per concludere: come iniziare subito!

Come abbiamo visto, già partire da una lettura più approfondita di quello che oggi viene controllato più spesso, ovvero l'incasso giornaliero, è un ottimo punto di partenza. **Ma quanto è complicato? In realtà non molto**, perché in commercio esistono appositi contapersone (sono piccole cellule fotoelettriche che si applicano all'ingresso o, per i negozi di abbigliamento, che si possono integrare nelle barriere antitaccheggio) il cui costo parte da poche decine di euro.

Analogamente, tutti i programmi di gestione della cassa riportano il **numero di scontrini emessi nel giorno** (= quante persone hanno comprato; dividendoli per le persone entrate si ottiene il tasso di conversione) e la maggior parte è in grado di calcolare l'importo medio degli scontrini emessi nel giorno. Naturalmente esistono *software* più evoluti che incorporano i dati del contapersone e fanno analisi più approfondite, **ma per iniziare basta mettere ogni giorno questi 3 numeri in un foglio Excel e il gioco è fatto!**

SCOPRI DI PIÙ



Questo articolo fa riferimento alla Bussola **Il negozio nell'era di internet**, scritta da Confcommercio, Aprile 2018.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul *core business* delle imprese associate.