

## Opinioni

## Fase 2, perché i maxi sconti in negozio non vanno sempre bene

Se è vero che il 18 maggio il mondo del retail apre i battenti, deve prepararsi a coniugare la gestione dei magazzini con quella degli sconti e della liquidità. Evitando azioni definitive.

in **Sos coronavirus**

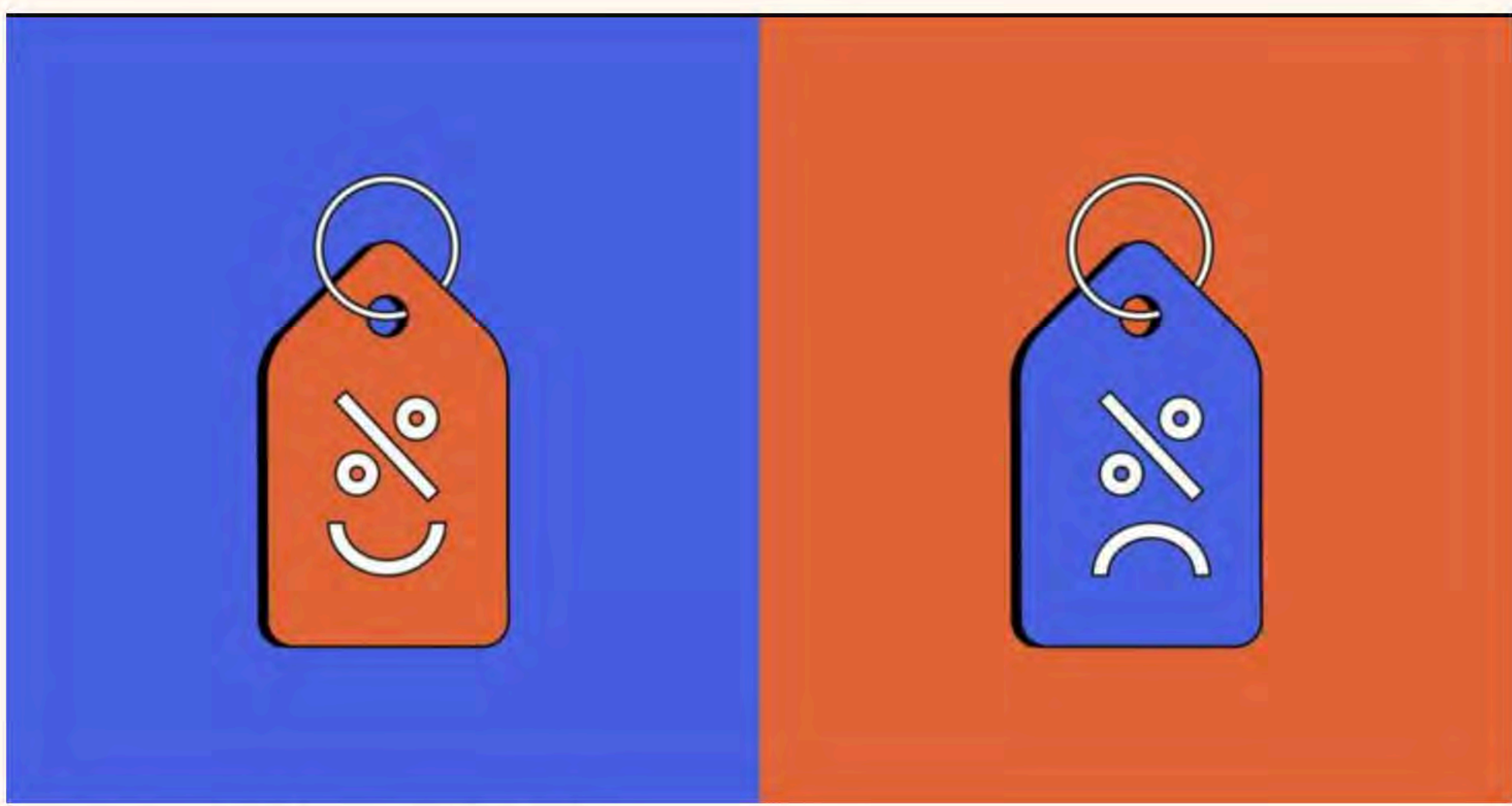
+ segui

di **Mirko Nesurini**

16 maggio 2020

Mostra app

3 min



▲ Illustrazione di Maria Limongelli/ Il Sole 24 Ore

La tentazione dell'abbattere i prezzi è forte. In situazioni come queste, infatti, anche se rarissime, è molto comune pensare a una strategia di sconto da offrire al mercato. È normale esporre in vetrina un bel “Fuori tutto” perché si sente dietro le spalle la spinta dei magazzini ancora pieni della stagione primavera (oramai finita) ed estate (iniziata).

Si pensa proprio allo svuotare perché bisogna fisicamente svuotare. E allora si gioca la fiche del saldissimo. Ma è una via efficace specie in questi tempi di Covid-19, oppure una strada per farsi del male?

Dietro l'angolo c'è infatti un rischio grosso: per portare a casa una liquidità immediata, utile alla continuità attuale, bruceremmo sia il margine che le rimanenze preziose per l'outlet del prossimo anno, utili invece alla continuità del medio periodo.

#### Un esempio

Proviamo a fare un esempio. Un qualsiasi monomarca standard da 600.000€ all'anno, mantenendo un po' di sangue freddo, potrebbe chiudere la stagione con perdite assorbibili, e anche spiegabili alle banche grazie a un bell'inventario da vendere a sconto nei saldi o da passare all'outlet l'anno successivo.

Se invece lo stesso punto vendita fosse preso dal panico, e applicasse sconti folli, si priverebbe dello stock e perderebbe comunque molto denaro. Restando peraltro senza buoni argomenti per la banca affidataria.

Per mettere ordine tra le ipotesi, ecco le possibili conseguenze alle sue azioni:

1. Non scontare, e conseguire comunque lo stesso fatturato del mese corrispondente dell'anno scorso (LY);
2. Applicare uno sconto per raggiungere lo stesso fatturato complessivo del LY;
3. Applicare uno sconto e guadagnare (sul LY) un 10% (proveniente dal cosiddetto revenge spending);
4. Applicare uno sconto e perdere (su LY) un 10% (perché il cliente non ha più soldi da spendere).

#### Come arrivare al prezzo

Ecco perché la scelta dei saldi va fatta con una ponderazione precisa: spesso concedere uno sconto è inevitabile, ma non bisogna esagerare, perché è un'azione con conseguenze che ricadono su molti altri elementi della gestione dell'attività.

È quindi indispensabile servirsi di una formula con cui fare le simulazioni di sconto, che vanno costantemente allineate alle possibilità finanziarie di sostenere le perdite e di preservare il magazzino.

#### Prezzi e sconti per la fase 2

Quest'anno entrare nell'affascinante stagione dei markdown (riduzione dei prezzi) è più competitivo del solito. Dobbiamo infatti prendere in considerazione le circa dieci settimane di lockdown, in un periodo dell'anno caratterizzato da vendite a bassa scontistica.

Se valutiamo che il lockdown è intervenuto nel periodo in cui i negozi sono impegnati nella vendita della collezione Primavera – Estate e i saldi invernali sono finiti, possiamo ipotizzare che il nostro negozio abbia bruciato circa 130.500€ di fatturato.

Ora, la leva commerciale più immediata, considerato che i magazzini sono pieni della collezione primavera-estate già pagata, è quella dello svuotamento con il “fuori tutto”, ed ha diverse possibilità di azione.

#### Strategia Attendista

Mi affido agli sconti medi dei singoli periodi, come l'anno scorso. Confido in un comportamento del pubblico che potrà garantire a giugno, e nei mesi successivi, lo stesso fatturato rispetto all'anno precedente. Il risultato potrebbe essere quello di un anno che chiuderà a -37k€, e soprattutto con rimanenze spendibili per l'outlet (e l'online, per chi ce l'ha) per 143k€.

#### Strategia Prudente

Alzo lo sconto medio al 36% sull'anno, confidando in un comportamento del pubblico che potrà garantire, sempre a giugno e nei mesi successivi, lo stesso fatturato rispetto all'anno precedente. Avremmo come risultato un anno che chiuderà a -66k€, e soprattutto con rimanenze spendibili per l'outlet (e l'online) per 201k.

#### Strategia Revenge Spending

Porto lo sconto medio al 50% sull'anno, scommettendo su un revenge spending che porterebbe un 10% in più sull'anno precedente, aumentando così il fatturato, perdendo però margine e referenze.

#### Strategia Poker

Non conoscendo il comportamento del mercato, siamo consapevoli che la strategia precedente potrebbe portare invece a una perdita, che ipotizziamo del 10% di volumi rispetto al LY, e quindi si avrebbe un calo di fatturato complessivo. Il risultato sarebbe catastrofico sotto il profilo della marginalità (in caduta libera), ma interessante da quello delle rimanenze, che risulterebbero equilibrate.

Inoltre, nella seconda parte dell'anno sarà possibile agire anche sul prodotto autunno-inverno non ancora ritirato dai produttori: si potrà chiedere uno sconto, oppure adottare una strategia di approvvigionamento mista – tra programmato e pronto – chiedere poi una riduzione dell'affitto e applicare una precisa limatura delle spese generali.

#### Quale comportamento mantenere

Più sconti significa meno guadagni. Quindi, va bene andare incontro ai clienti in termini di prezzi, ma senza esagerare. È un momento in cui bisogna navigare a vista, e aggiustare la rotta lungo il percorso. Senza prendere decisioni che impegnano le nostre scelte per un periodo troppo lungo.