

# KPI nel Retail: GMROII vs. BEP

## Introduzione

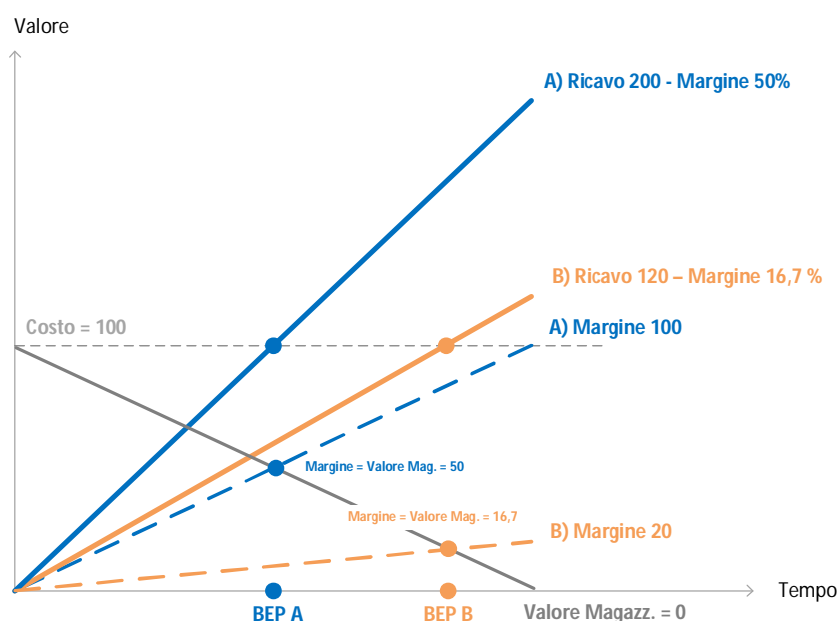
Il **GMROII** (Gross Margin Return on Inventory Investment), o Redditività Lorda del Capitale Investito in Merce, dato dal rapporto tra **Margine e Valore Medio del magazzino**, è uno dei più importanti KPI (Key Performance Indicator) nel Retail perché condensa il risultato dell'attività commerciale sia sul fronte del Margine che della Rotazione di magazzino (vedi <http://akite.net/it/news/i-principali-indicatori-gestionali-nel-commercio>). E' particolarmente significativo sul fronte dei prodotti continuativi, quelli con un ciclo di vita medio/lungo e riassortiti frequentemente, perché la minimizzazione del Valore Medio di magazzino è direttamente registrata da questo KPI.

Per i prodotti a ciclo di vita breve, come ad esempio la stagione del settore moda, raramente riassortiti e dove il magazzino perde velocemente valore, prevalgono KPI come il **BEP** (Break Even Point o Punto di Pareggio) cioè il momento in cui il **Ricavo eguaglia il Costo** di acquisto e si inizia a guadagnare, o degli analoghi **% Sell-through** e % di Copertura, il rapporto tra Ricavo e Costo, dove il 100% equivale al raggiungimento del BEP.

Dimostreremo come il GMROII possa dare indicazioni sia sul raggiungimento del BEP che di % Sell-through, ma anche sull'efficienza del percorso verso il Punto di Pareggio, con i vantaggi del "Meno è Meglio". Nell'informatica non è un problema aggiungere nuovi KPI, ma così facendo spesso si ottiene l'effetto di offuscare i fatti che richiedono invece un'immediata attenzione: il non vedere il bosco, perché nascosto dagli alberi. Disporre di un unico e potente KPI adatto a gestire prodotti sia continuativi che "spot", è un grande vantaggio in un momento in cui la risorsa più scarsa è l'attenzione.

## BEP (Break Even Point o Punto di Pareggio)

Nel grafico seguente viene mostrato il BEP per due prodotti con identico valore di acquisto e ritmo di vendita, ma diversi margini: un caso del tutto teorico che evidenzia comunque come il BEP è tanto più vicino quanto più alto è il margine.



Dal grafico si desume anche che il BEP si raggiunge nel momento in cui il Ricavo eguaglia il Costo (o Valore iniziale del Magazzino), ma anche quando il Margine eguaglia il Valore di Magazzino. Che non si tratti di una coincidenza geometrica, è dimostrato dalle seguenti semplici formule

$$\text{Margine} = \text{Ricavo} - \text{Costo del Venduto}$$

$$\text{Margine} = \text{Ricavo} - (\text{Costo} - \text{Valore Magazzino})$$

Ma poiché al BEP

$$\text{Ricavo}_{\text{BEP}} = \text{Costo}$$

allora

$$\text{Margine}_{\text{BEP}} = \text{Valore Magazzino}_{\text{BEP}}$$

In altre parole, il BEP si ha quando

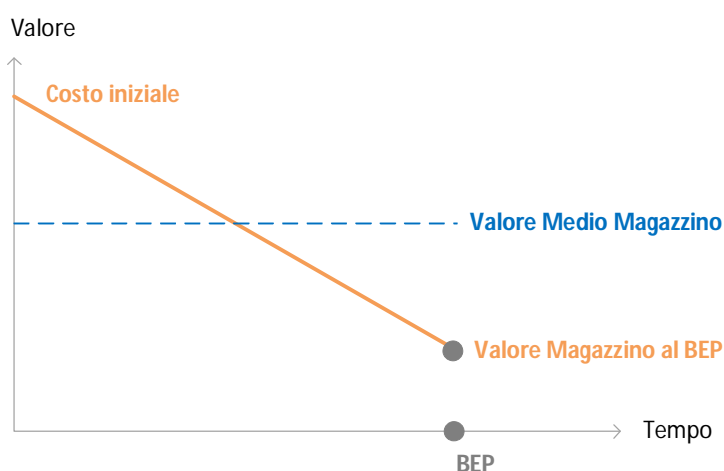
$$\frac{\text{Ricavo}}{\text{Costo}} = 100\% \quad \text{oppure} \quad \frac{\text{Margine}}{\text{Valore Magazzino}} = 100\%$$

La similitudine con

$$\text{GMROII} = \frac{\text{Margine}}{\text{Valore **Medio** Magazzino}}$$

è evidente.

La differenza sta nel fatto che nel BEP (e nella % di Copertura) si considera il Valore del Magazzino, mentre nel GMROII il Valore **Medio** del Magazzino. In un regime di scorte calanti, come accade nella moda, settore in cui tradizionalmente si acquista a inizio di stagione e il riassortimento è più un'eccezione che una regola, il Valore Medio di magazzino è più alto rispetto al valore attuale e quindi il KPI più basso.



Quando il GMROII raggiunge il 100%, il Punto di pareggio è già stato superato. Ma quale è il valore di GMROII che corrisponde al BEP ?

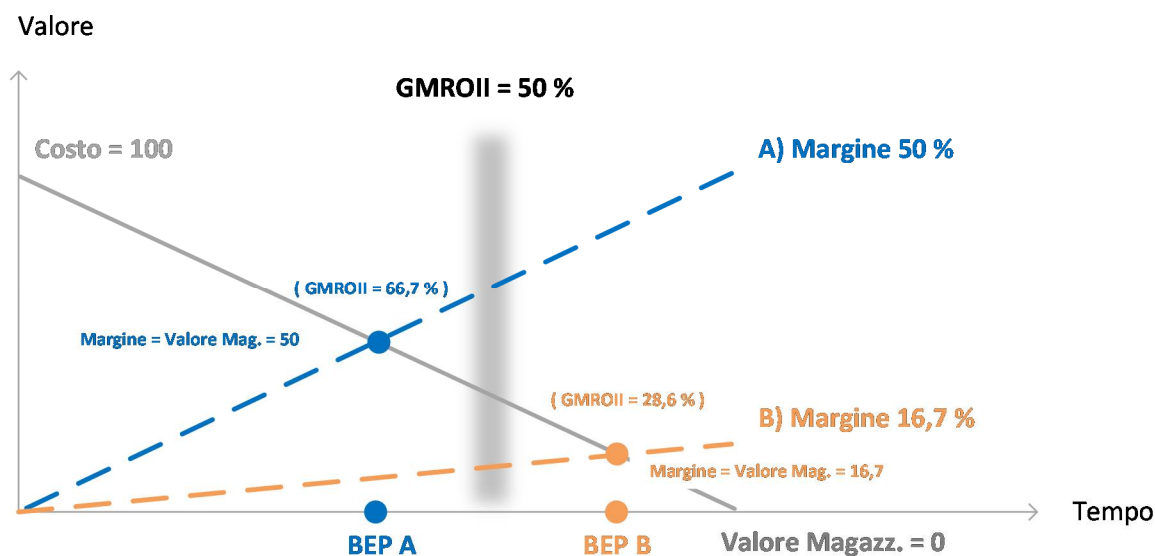
## Relazione fra GMROII e BEP

Nel caso teorico di un ritmo di vendite costante, senza nessun riassortimento, il Valore Medio è dato dalla media aritmetica fra Costo iniziale e Valore attuale di Magazzino

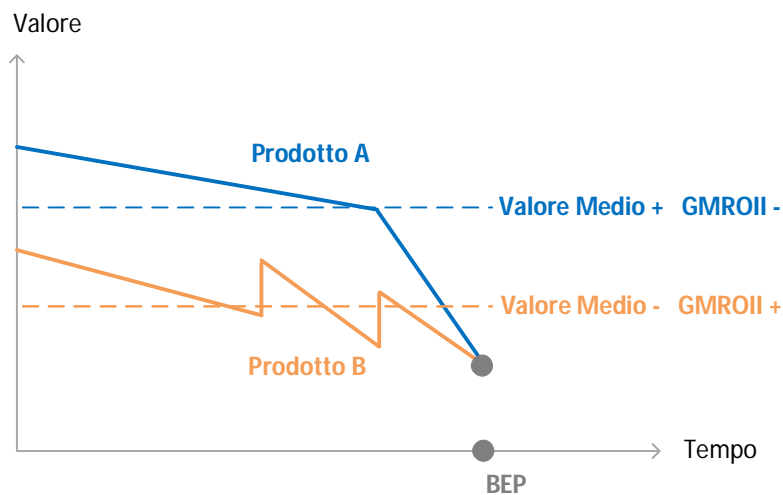
$$GMROII = \frac{\text{Margine}}{\text{Valore **Medio** Magazzino}} = \frac{\text{Margine}}{\frac{\text{Costo} + \text{Valore Magazzino}}{2}}$$

Al BEP, il Prodotto A al **50 %** di Margine avrà un GMROII pari a  $\frac{50}{\frac{100 + 50}{2}} = \mathbf{66,7\%}$

Mentre il Prodotto B al **16,7 %** di Margine avrà un GMROII pari a  $\frac{16,7}{\frac{100 + 16,7}{2}} = \mathbf{28,6\%}$



Quindi quando il **GMROII è intorno al 50%**, il prodotto è nelle vicinanze del **Punto di Pareggio** e dell'equivalente % di Copertura del 100%. L'approssimazione dovuta all'effetto del margine non deve preoccupare, perché il GMROII incorpora comunque anche l'efficienza finanziaria del percorso con cui si è arrivati allo stesso punto di arrivo, come evidenziato di seguito:



Entrambi i Prodotti A e B hanno raggiunto il BEP e una % di copertura del 100%, ma B ha avuto una fornitura iniziale più bassa e due riassortimenti e per questo ha un Valore Medio di Magazzino sensibilmente più basso. Il prodotto B avrà quindi un GMROII più alto che riflette la maggior redditività dovuta al minor immobilizzo di capitale per ottenere gli stessi risultati. Nel caso di un prodotto di moda, il riassortimento delle varianti più vendute a inizio stagione facilita anche lo smaltimento delle rimanenze a fine stagione.

Con la crescente disponibilità dei produttori a consentire dei riassortimenti delle collezioni durante la stagione, il GMROII è in grado di evidenziare meglio anche la maggiore o minore efficienza su questo fronte.