

# Есть цифры – есть явление. Как и в чем необходимо измерять эффективность торговой точки.



**Спикер – Ирина Борисова,**  
эксперт-практик в ритейле.  
Консультант по оперативному  
управлению. Психология покупок  
и Нейромаркетинг.

СофтБаланс S

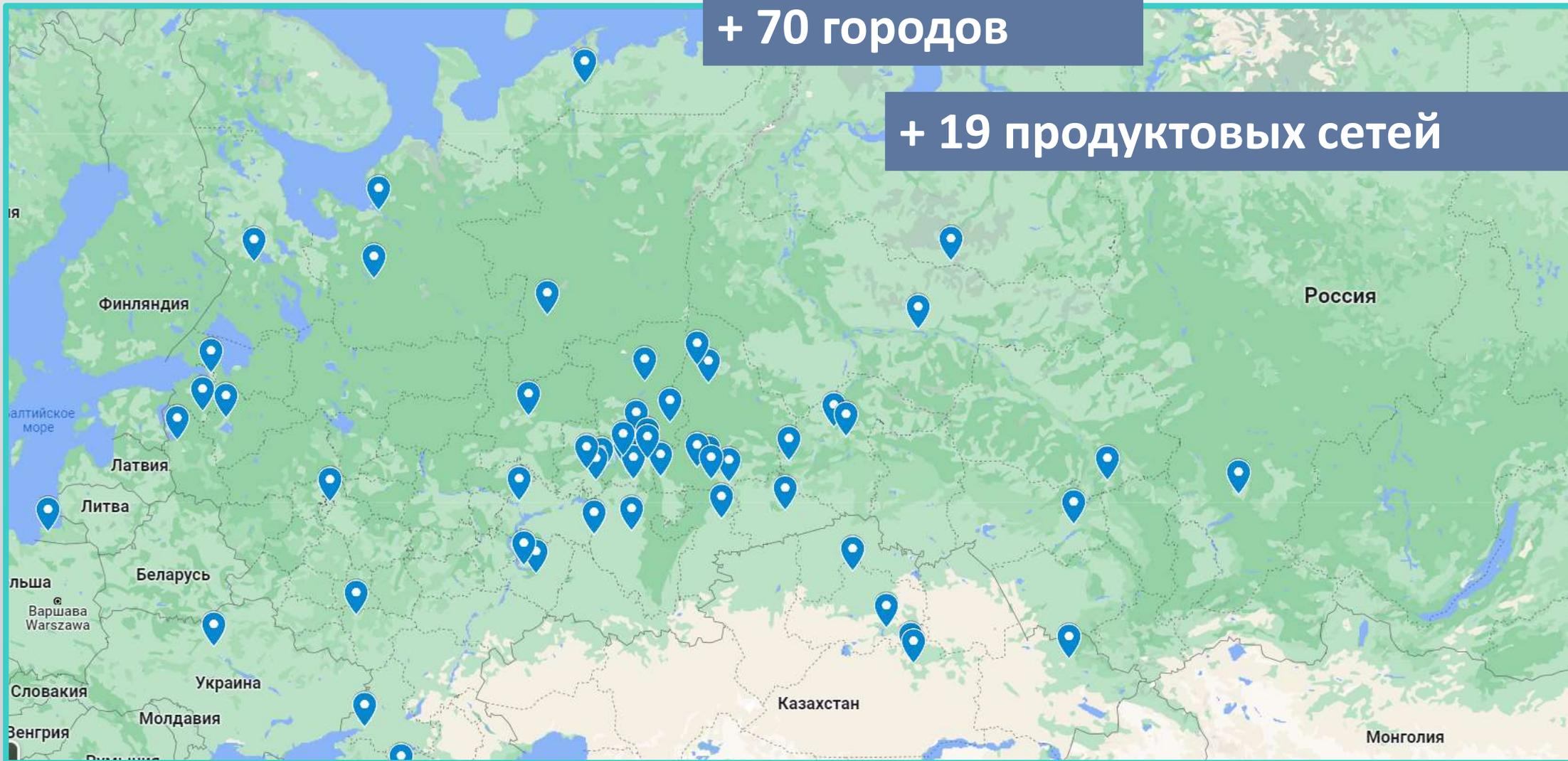




# ПОЧЕМУ Я ?

+ 70 городов

+ 19 продуктовых сетей



**Какие показатели анализируем в магазине и на основании чего выстраиваем тактические решения.**





Три аксиомы:

- 1.Всю работу можно разделить на **приносящую** результат и не **приносящую**.
- 2.Все результаты в бизнесе **измеримы** — через день, через месяц, в конце сезона или года.
- 3.Повысить **Прибыльность** можно, только влияя на процессы, поэтому результат всегда оценивается в деньгах.

**В бизнесе результаты выражаются в сумме прибыли, денежных потоках и стоимости бизнеса. Все остальные результаты — промежуточные.**



# ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



**ФИНАНСОВЫЕ**



**АНАЛИТИЧЕСКИЕ**



**РЕСУРСНЫЕ**



**ВРЕМЕННЫЕ**



## ФИНАНСОВЫЕ

- Товарооборот магазина.
- Маржинальный доход магазина.
- Анализ динамики продаж
- Анализ рентабельности
- Бюджет Доходов и расходов
- Операционные расходы



## АНАЛИТИЧЕСКИЕ

- Продажи с 1 кв.м
- Средний чек (динамика)
- Количество позиций в чеке
- Анализ структуры чека
- Коэффициент конверсии
- Оборачиваемость товарных запасов
- Доля маркетинговых расходов
- Фонд оплаты труда
- Продажи на одного сотрудника
- Процент возвратов

## Средний чек

Параметры: Период: 01.09.2022 - 13.09.2022  
 Периодичность: По дням недели  
 На диаграмме: Количество чеков

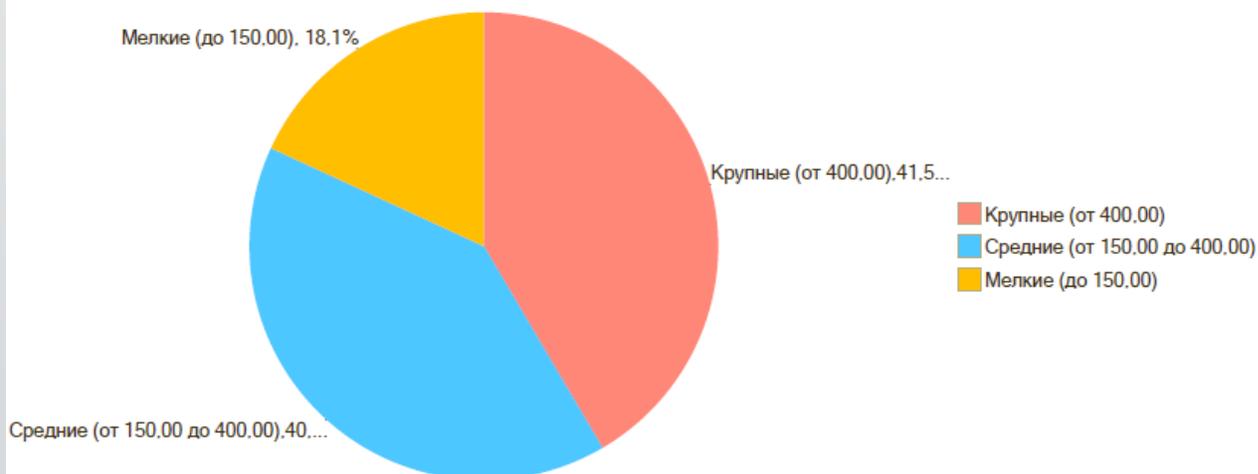
Выбранный период	Итого					
	Количество чеков	Сумма скидки	Сумма чеков	Средний чек	Уровень крупных покупок	Уровень мелких покупок
Понедельник	20 882	59 843,80	9 173 697,43	439,31	831,92	224,63
Вторник	19 615	55 410,68	8 748 568,24	446,01	857,99	228,54
Среда	10 517	26 752,66	4 895 897,77	466,51	855,35	226,08
Четверг	20 656	57 352,78	9 699 497,74	469,57	921,15	236,29
Пятница	23 804	74 887,73	12 038 057,22	505,72	989,14	253,70
Суббота	19 715	55 866,61	10 289 637,00	521,93	1 049,45	260,49
Воскресенье	16 609	40 780,77	8 371 559,62	504,04	1 023,49	253,52
<b>Итого</b>	<b>131 798</b>	<b>370 895,03</b>	<b>63 017 115,02</b>	<b>478,13</b>	<b>934,86</b>	<b>241,56</b>



## Статистика по суммам чеков

Параметры: Период: 01.09.2022 - 30.09.2022  
 Сумма крупного чека до:  
 Сумма среднего чека до: 400,00  
 Сумма мелкого чека до: 150,00  
 На диаграмме: Доля количества чеков

Размер чека	Итого			
	Количество чеков	Сумма чеков	Доля от общего количества, %	Доля от общей суммы, %
Крупные (от 400,00)	54 767	46 417 492,32	41,55	73,66
Средние (от 150,00 до 400,00)	53 170	14 332 506,97	40,34	22,74
Мелкие (до 150,00)	23 861	2 267 115,73	18,10	3,60
<b>Итого</b>	<b>131 798</b>	<b>63 017 115,02</b>		





## РЕСУРСНЫЕ

- Кадровые отчеты (Текучность кадров)
- Эффективность сотрудника
- TTM- Time To Market
- LTV- Lifetime Value
- Объем продаж за час работы одного продавца.



## ВРЕМЕННЫЕ

- Оборачиваемость товарных запасов
- Окупаемость проектов (период окупаемости )



- План-факт
- Динамика
- Сравнение с внешней средой

# Товарооборот магазина.

это количество денег, полученных при продаже товаров и услуг за единицу времени. Он состоит из нескольких частей:

- **оборотные средства** - деньги, которые вкладываются в товары;
- **выручка** - общая сумма средств, полученных при реализации и продаже;
- **объем** - количество товара, проходящего через компанию за цикл;
- **оборачиваемость товара** - время, которое проходит между закупкой и реализацией.
- **прибыль** - разница между выручкой и затраченными оборотными средствами за единицу времени

Следует учитывать не только в рублях, но и в натуральных единицах (штуках, литрах, метрах и т. д.) Это позволит своевременно увидеть снижение объемов продаж. Отслеживать ежедневно, еженедельно, ежемесячно.

## Оборачиваемость товаров

Параметры: Период: 01.08.2022 - 07.08.2022

Периодичность: День

Отбор: Склад Равно "Комендантский\_КолбасныйОтд" И  
Номенклатура В группе "Вареные Колбасы" И  
( Среднедневной остаток Не равно "0" ИЛИ  
Продажи в ценах реализации Не равно "0" )

Организация		Итого				
Склад						
Код	Номенклатура	Среднедневной остаток	Продажи в ценах реализации	Коэффициент оборачиваемости	Оборачиваемость в днях	Срок хранения
Верещагина Екатерина Анатольевна		12 064,64	21 580,23	1,79	3,9	
Комендантский_КолбасныйОтд		12 064,64	21 580,23	1,79	3,9	
61	Вареная колбаса Стародворье БОРДО	1 040,05	870,32	0,84	8,4	
4	Докторская ГОСТ н/о МДИ	2 050,95	5 826,72	2,84	2,5	
59	Докторская колбаса п/о МДИ	2 272,34	2 386,39	1,05	6,7	
54	Любительская колбаса н/о МДИ	1 984,59	4 328,95	2,18	3,2	
58	Молочная (Детская) н/о МДИ	79,36	1 385,44	17,46	0,4	
63	Ручной вязки колбаса п/о Стародворье	1 000,42	1 322,40	1,32	5,3	
57	Телячья колбаса н/о МДИ	3 027,17	2 859,68	0,94	7,4	
53	Фермерская Колбаса из ИНДЕЙКИ н/о МДИ	609,76	2 600,31			
<b>Итого</b>		<b>12 064,64</b>	<b>21 580,23</b>			

## Показатели розничных продаж

Параметры: Период: 01.09.2022 - 13.09.2022

Отбор: Торговый объект Равно "Комендантский /Верещагина Е.А./"

Месяц		Итого							
Торговый объект									
День		Сумма продаж	Себестоимость	Прибыль	Рентабельность, %	Наценка, %	Количество чеков	Средний чек	Среднее количество поз. в чеке
Сентябрь 2022		1 420 274,85	841 320,13	578 954,72	40,76	68,82	3 172	447,75	1,522
Комендантский /Верещагина Е.А./		1 420 274,85	841 320,13	578 954,72	40,76	68,82	3 172	447,75	1,522
01.09.2022		124 750,29	85 338,65	39 411,64	31,59	46,18	301	414,45	1,518
02.09.2022		154 590,06	102 947,97	51 642,09	33,41	50,16	309	500,29	1,511
03.09.2022		100 586,74	68 904,98	31 681,76	31,50	45,98	213	472,24	1,545
04.09.2022		83 218,62	56 397,91	26 820,71	32,23	47,56	181	459,77	1,436
05.09.2022		115 031,39	79 141,73	35 889,66	31,20	45,35	293	392,60	1,485
06.09.2022		119 492,75	78 531,38	40 961,37	34,28	52,16	291	410,63	1,474
07.09.2022		130 725,91	87 141,72	43 584,19	33,34	50,02	300	435,75	1,547
08.09.2022		128 771,25	82 282,33	46 488,92	36,10	56,50	287	448,68	1,523
09.09.2022		170 016,55	106 300,38	63 716,17	37,48	59,94	352	483,00	1,571
10.09.2022		95 808,21	57 971,43	37 836,78	39,49	65,27	186	515,10	1,683
11.09.2022		77 963,91	36 361,65	41 602,26	53,36	114,41	161	484,25	1,478
12.09.2022		119 319,17		119 319,17	100,00		298	400,40	1,493
<b>Итого</b>		<b>1 420 274,85</b>	<b>841 320,13</b>	<b>578 954,72</b>	<b>40,76</b>	<b>68,82</b>	<b>3 172</b>	<b>447,75</b>	<b>1,522</b>

Делится на этапы:

- **заказ у контрагента.**

Как только заказали первую партию, вы вступаете в товарно-денежные отношения с поставщиком;

- **оплата товара.**

Может быть нескольких типов: расчет по факту, когда продукт оплачивается при поставке;

- **предоплата.**

Расчет до поставки и оплата с отсрочкой;

- **реализация товара** конечному покупателю.



# Товарооборот магазина.



Зачем рассчитывать товарооборот:

- **динамику развития магазина.**

Сравнивая показатели товарооборота за различные периоды времени мы видим, растет бизнес или наоборот, переживает падение;

- **зависимость между выручкой и маркетинговыми расходами** на проведении различных маркетинговых и рекламных мероприятий;
- **влияние сезонности и внешних факторов** на бизнес таких, как события на мировых рынках, колебания курса валют и так далее;
- **влияние ассортимента на выручку** магазина и выявление позиций, формирующих основной товарооборот;
- **соответствие ожидаемых темпов** развития реальным;
- **составить план продаж.** А самое главное - относительно точно спрогнозировать динамику развития магазина.



## Маржинальный доход розничной торговой точки.

это выручка компании после вычета переменных расходов.

Например, если компания получила выручку в 3 млн рублей, из которых 1 млн рублей ушел на покупку, доставку и упаковку товара, то ее маржинальный доход — 2 млн рублей.

Распределение выручки



Считать можно еженедельно, ежемесячно, ежеквартально.



## Переменные расходы

**те, что меняются вместе с выручкой и зависят от нее.**

**Чаще всего в сфере торговли переменные — это расходы на закупку и доставку товаров.**



## Постоянные расходы

**те, что не зависят от выручки.**

**Есть у компании выручка или нет, ей всё равно нужно платить за аренду офиса, переводить зарплаты бухгалтеру, юристу и уборщице, оплачивать интернет и так далее.**



## Маржинальный доход

**это выручка компании после вычета переменных расходов.**

Например:  
если компания получила выручку в 3 млн рублей, из которых 1 млн рублей ушел на покупку, доставку и упаковку товара, то ее маржинальный доход — 2 млн рублей.



## Маржинальность

**Маржинальность показывает, какая часть выручки становится маржинальным доходом**

$$\text{маржинальный доход} / \text{выручку} * 100\%$$

Компания получила выручку в 3 млн рублей, а маржинальный доход в 2 млн рублей, расчет будет таким:

$$2 \text{ млн рублей} / 3 \text{ млн рублей} * 100\% = 66,7\% \text{ — маржинальность компании.}$$

**66,7% выручки** превращается в маржинальный доход, а 33,3% соответственно уходит на переменные расходы.

**Чем выше маржинальность, тем больше в итоге чистой прибыли получает компания.**



## Как приумножить Маржинальность

Совет 1. Считать маржинальность каждый месяц

Совет 2. Закупать большими партиями, чтобы получать скидки

Совет 3. Платить сотрудникам по-другому

Совет 4. Снизить расходы на доставку

Совет 5. Сфокусироваться на высоко маржинальных товарах

Совет 6. Сменить ценовой сегмент

Совет 7 . Пересчитать себестоимость и повысить цены

Совет 8. Использовать маркетинговые инструменты: скидки, бонусные карты



## Анализ динамики продаж

Цель — выявить отклонения по сравнению с предыдущими периодами  
Выявить рост или снижение продаж помогает анализ динамики реализации. Для этого используют показатели выручки за текущий и прошлый период. Формула такая:

$$\text{Темп роста (\%)} = \left( \frac{\text{Выручка текущего периода}}{\text{Выручка прошлого периода}} \right) * 100$$

Результат:

- 100 % — ситуация не изменилась.
- >100% — динамика положительная, наблюдается рост.
- <100% — динамика отрицательная, продажи снизились.

Таким же образом анализ динамики можно проводить по клиентской базе, прибыли и другим показателям.



# На примере отчетов из ПП ДАЛИОН ТРЕНД

## Сравнение продаж по периодам (кратко)

Параметры: Период до: 01.08.2022 - 10.08.2022  
Период после: 01.09.2022 - 10.09.2022

Склад	Итого До		После		Процент изменений	
	Количество проданных товаров	Сумма продажи	Количество проданных товаров	Сумма продажи	Количество проданных товаров	Сумма продажи
Авиаконструкторов_КолбасныйОтд	945,236	604 620,92	1 219,862	736 420,07	29,05	21,80
Авиаконструкторов_КуриныйОтд	1 715,506	438 915,50	2 316,927	576 806,38	35,06	31,42
Авиаконструкторов_МолочныйОтд	807,490	179 708,03	1 143,040	250 011,65	41,55	39,12
Авиаконструкторов_МяснойОтд	2 560,350	904 442,81	3 454,702	1 178 986,12	34,93	30,35
Авиаконструкторов16_МяснойКуриныйОтд	1 452,758	442 067,00	1 997,076	601 500,00	37,47	36,07
Вартемяги Приозерское124_КолбасныйМолочныйОтд	645,336	293 569,80	725,576	317 118,65	12,43	8,02
Вартемяги Приозерское124_МяснойКуриныйОтд	2 998,295	1 039 264,90	2 909,876	1 065 944,54	-2,96	2,57
Ветеранов_КолбасныйМолочныйОтд	1 156,385	314 089,42	1 299,270	398 810,86	12,36	26,97
Ветеранов_МяснойКуриныйОтд	1 839,490	539 953,86	2 171,220	713 730,65	18,04	32,18
Голикова53_КолбасныйОтд	1 322,160	682 624,15	1 812,915	958 402,56	37,12	40,40
Голикова53_КуриныйОтд	1 962,895	511 001,80	2 230,645	576 618,69	13,64	12,84
Голикова53_МолочныйОтд	1 602,680	436 469,89	1 507,205	438 080,75	-6,02	0,58
Голикова53_МяснойОтд	2 485,400	948 764,19	3 152,110	1 178 986,12	26,80	24,84
Ивановская_КолбасныйОтд	1 158,780	765 480,88	1 507,205	438 080,75	30,33	29,05
Ивановская_КуриныйОтд	1 254,290	334 246,67	1 602,680	436 469,89	27,63	29,05
Ивановская_МолочныйОтд	1 114,265	273 016,54	1 452,758	442 067,00	30,33	29,05
Ивановская_МяснойОтд	2 531,790	886 828,75	3 454,702	1 178 986,12	35,73	33,11
Ивановская_Пекарня	5 456,599	376 082,64	6 002,955	582 048,28	9,18	5,56
Испытателей6_МяснойКуриныйОтд	368,609	121 309,18	454,702	150 000,00	23,33	25,00
Испытателей6_МяснойКуриныйОтд_Петрова М.Б.	834,690	290 161,28	1 002,955	350 000,00	20,39	20,39
Караваевская_КолбасныйОтд	1 237,295	782 643,81	1 602,680	436 469,89	29,22	29,05
Караваевская_КуриныйОтд	3 907,220	925 610,42	5 002,955	1 200 000,00	28,18	29,05
Караваевская_МолочныйОтд	1 690,120	433 284,47	2 171,220	713 730,65	28,18	29,05
Караваевская_МяснойОтд	4 276,735	1 672 684,17	5 456,599	376 082,64	27,03	29,05
Караваевская_Пекарня	8 002,955	582 048,28	8 002,955	582 048,28	100,00	100,00
Командантский_КолбасныйОтд	390,356	220 690,54	500,000	200 000,00	28,18	29,05

## Сравнение продаж по периодам (кратко)

Параметры: Период до: 01.08.2022 - 10.08.2022  
Период после: 01.09.2022 - 10.09.2022

Склад	Код	Номенклатура	Итого До		После		Процент изменений	
			Количество проданных товаров	Сумма продажи	Количество проданных товаров	Сумма продажи	Количество проданных товаров	Сумма продажи
Авиаконструкторов_КолбасныйОтд			945,236	604 620,92	1 219,862	736 420,07	29,05	21,80
1 868		Голландский сыр 45% (Киприно)	4,290	3 775,20	0,940	827,20	-78,09	-79,09
6 667		Айвар из баклажанов 460 г	3,000	375,00			-100,00	-100,00
1 877		Аланталь колбасный плавленый копченый сыр40% (Порхов)	4,358	2 668,38	13,760	8 393,60	215,74	215,74
7 757		Алексеевские сосиски по МДИ	11,628	5 104,69	7,976	3 549,32	-31,41	-30,47
1 828		Альберт сыр 51 % круг (Беларусь)	23,980	17 745,20	25,476	18 852,24	6,24	6,24
5 626		Аристократ сырный 45% Белослава	5,250	4 299,76	12,286	10 062,23	134,02	134,02
542		Баварские с сыром сосиски МДИ	10,952	7 107,85	6,200	4 023,80	-43,39	-43,39
4 508		Балканская Икра из перца и баклажанов 460 г	1,000	259,00	1,000	259,00	100,00	100,00
4 507		Балканская Икра из свеклы 460 г	1,000	149,00	2,000	298,00	100,00	100,00
7 824		Балканская колбаса с/к Скольмясо			1,968	1 966,03		
6 633		Бальн Говийи с/к Мит Стар			0,796	1 265,64		
6 549		Бальнок по-беларуски в/к	1,596	989,52	0,654	405,48	-59,02	-59,02
464		Барселона сервелат в/к ФК	18,986	13 840,80	17,068	12 807,10	-7,47	-7,47
4 527		Бастурма с/к Иванов	2,178	5 445,00	2,422	6 055,00	11,20	11,20
4 680		Бекон Орловский в/к 350 г	4,000	916,00	13,000	2 977,00	225,00	225,00
6 553		Бекон Панчетта НОВЫЙ с/к Сербская зминица	0,200	3 614,00	4,748	3 299,86	-8,69	-8,69
369		Бекон с/к 200 г Русский стол	3,000	597,00	6,000	1 194,00	100,00	100,00
472		Брауншвейгская колбаса с/к Иванов	3,188	4 941,40	0,818	1 267,90	-74,34	-74,34
511		Брауншвейгская с/к Останкино	4,612	8 993,40	3,166	6 173,70	-31,35	-31,35
6 091		Буженина (груда) из индейки ИП Иванов	1,788	1 296,30	5,358	3 321,96	195,66	156,26



## Анализ рентабельности

Цель — рассчитать эффективность с экономической точки зрения

Для такого анализа необходимо иметь план рентабельности. Он составляется на основании бизнес-плана или данных с прошлых периодов. Применение метода позволяет понять, сколько прибыли получают с одного рубля выручки.

Рентабельность продаж рассчитывают по формуле:

$$\text{Рентабельность} = \text{Прибыль} / \text{Выручка} * 100 \%$$

Среднестатистические показатели рентабельности зависят от отрасли.

В общем, в экономике принято считать, что 1-5 % — низкая рентабельность, 5-20 % — средняя, 20-30 % — высокая.



## Показатели розничных продаж

Параметры: Период: 01.09.2022 - 13.09.2022  
Отбор: Торговый объект Равно "Комендантский /Верещагина Е.А./"

Месяц	Итого								
Торговый объект									
День	Сумма продаж	Себестоимость	Прибыль	Рентабельность, %	Наценка, %	Количество чеков	Средний чек	Среднее количество поз. в чеке	
Сентябрь 2022	1 420 274,85	841 320,13	578 954,72	40,76	68,82	3 172	447,75	1,522	
Комендантский /Верещагина Е.А./	1 420 274,85	841 320,13	578 954,72	40,76	68,82	3 172	447,75	1,522	
01.09.2022	124 750,29	85 338,65	39 411,64	31,59	46,18	301	414,45	1,518	
02.09.2022	154 590,06	102 947,97	51 642,09	33,41	50,16	309	500,29	1,511	
03.09.2022	100 586,74	68 904,98	31 681,76	31,50	45,98	213	472,24	1,545	
04.09.2022	83 218,62	56 397,91	26 820,71	32,23	47,56	181	459,77	1,436	
05.09.2022	115 031,39	79 141,73	35 889,66	31,20	45,35	293	392,60	1,485	
06.09.2022	119 492,75	78 531,38	40 961,37	34,28	52,16	291	410,63	1,474	
07.09.2022	130 725,91	87 141,72	43 584,19	33,34	50,02	300	435,75	1,547	
08.09.2022	128 771,25	82 282,33	46 488,92	36,10	56,50	287	448,68	1,523	
09.09.2022	170 016,55	106 300,38	63 716,17	37,48	59,94	352	483,00	1,571	
10.09.2022	95 808,21	57 971,43	37 836,78	39,49	65,27	186	515,10	1,683	
11.09.2022	77 963,91	36 361,65	41 602,26	53,36	114,41	161	484,25	1,478	
12.09.2022	119 319,17		119 319,17	100,00		298	400,40	1,493	
Итого	1 420 274,85	841 320,13	578 954,72	40,76	68,82	3 172	447,75	1,522	



		дек.20	янв.21	фев.21	мар.21	динамика март/февр
Основные по	Выручка от реализации (всего), руб	32 329 859	22 430 183	21 517 868	24 102 571	12%
	ПЛАН	28 264 765	22 425 117	22 215 926	22 092 710	
	Кол-во покупателей в неделю (всего)	15 048	12 753	13 027	15 075	16%
	Средний чек (всего), руб	2 148	1 759	1 652	1 599	-3%
	Число товаров в чеке	8,06	7,42	7,21	6,88	-5%
Выручка по сегментам покупателей	Выручка от реализации (чеки до 1 тыс.рублей), руб	2 807 648	2 389 564	2 453 985	2 915 108	18,8%
	- доля в общей выручке	9%	11%	11%	12%	
	Выручка от целевых чеков (чеки от 1 до 10 тыс)	18 083 642	14 502 228	14 289 192	15 673 965	9,7%
	- доля в общей выручке	56%	65%	66%	65%	
	Выручка от реализации (чеки более 10 тыс.рублей), руб	11 438 569	5 538 391	4 774 691	5 513 498	15,5%
- доля в общей выручке	35%	25%	22%	23%		
Реал.-ная наценка по сегментам покупателей	Реал.наценка (чеки до 1 тыс.рублей), руб	1 190 949	1 013 606	1 040 932	1 849 900	77,7%
	- доля в общей реал.наценке	10,3%	12,3%	13,4%	20,9%	
	- наценка реализованная, %	73,7%	73,7%	73,7%	173,7%	
	Реал.наценка (чеки от 1 до 10 тыс), руб	6 476 231	5 209 313	5 130 394	9 555 782	86,3%
	- доля в общей реал.наценке	56%	63%	66%	108%	
	- наценка реализованная, %	56%	56%	56%	156%	
	Реал.наценка (чеки более 10 тыс.рублей), руб	3 668 584	1 776 276	1 531 342	3 283 253	114,4%
- доля в общей реал.наценке	31,8%	21,5%	19,8%	37,1%		
- наценка реализованная, %	47,2%	47,2%	47,2%	147,2%		
Количество покупателей по сегментам	Кол-во покупателей в месяц (чеки до 1 тыс.рублей)	8 997	7 838	8 254	9 783	18,5%
	Кол-во покупателей в месяц (чеки от 1 до 3 тыс.рублей)	3 071	2 714	2 628	3 039	15,6%
	Кол-во покупателей в месяц (чеки от 3 до 10 тыс.рублей)	2 377	1 850	1 834	1 908	4,0%
	Целевые чеки (1-10 тыс.рублей)	5 448	4 564	4 462	4 947	10,9%



**ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАЖ  
И ВЫСОКОЙ ПРИБЫЛИ**

**СПАСИБО  
ЗА ВНИМАНИЕ**

15 сентября 2022 г