



АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ МАГАЗИНА

**учебный материал для
директоров магазинов**

Centro •

СОДЕРЖАНИЕ

Анализ показателей эффективности работы магазина как одна из основных управленческих функций.....	3
Основные показатели эффективности работы магазина.	
Цель анализа основных показателей	4
Товарооборот магазина (ТО)	4
LFL	4
Расчет показателя ТО и LFL	5
Результаты анализа товарооборота и LFL магазина и мероприятия, направленные на улучшение данных показателей.....	7
Средний чек.....	8
Комплексность.....	8
Расчет показателя среднего чека.....	9
Расчет показателя комплексности.....	11
Результаты анализа среднего чека и комплексности магазина и мероприятия, направленные на улучшение данных показателей....	13
Продажа акционного и сопутствующего товаров.....	14
Просмотр результатов продаж акционного товара.....	15
Просмотр результатов продаж сопутствующего товара.....	17
Результаты анализа продажи акционного и сопутствующего товара и мероприятия, направленные на улучшение данных показателей.....	19
Отчетность по показателям	20

Анализ показателей эффективности работы магазина, как одна из основных управленческих функций

Основная цель розничного магазина, как и впрочем любого торгового предприятия – получение максимальной прибыли. В достижении этой цели Компания полагается на своих ключевых сотрудников - Директоров магазинов.

Директор становится успешным и выполняет поставленные Компанией плановые показатели, когда он исполняет не только административную функцию (следит, чтобы товар был аккуратно разложен, а персонал приходил на работу вовремя), но и основную управленческую функцию - анализ работы магазина и дальнейшее эффективное планирование.

В рамках этой задачи Директору необходимо:

- постоянно анализировать основные показатели эффективности работы магазина;
- планировать работу персонала на основе результатов анализа;
- использовать все имеющиеся возможности для улучшения результатов.

Таким образом, **успешность Директора, как руководителя, оценивается прежде всего по показателям эффективности работы его магазина.**

Такой подход к выполнению работы обеспечивает Директору развитие его управленческих навыков, повышение уровня профессиональных знаний, в результате чего Директор становится для Компании ценным сотрудником, вносит вклад в ее развитие.

Данный учебный материал содержит не только инструкцию по измерению основных показателей эффективности работы магазина, но и информацию о том :

- Как правильно проанализировать полученные результаты;
- Какие сделать выводы, исходя из проведенного анализа;
- Какие мероприятия необходимо организовать и провести с целью повышения показателей эффективности работы магазина.

Основные показатели эффективности работы магазина.

Цель анализа основных показателей

В Компании «ЦентрОбувь» основными показателями эффективности работы каждого магазина являются следующие показатели:

1. Товарооборот магазина (ТО)
2. LFL – (Лайк фо лайк)
3. Средний чек (Средняя сумма чека)
4. Комплексность (Наполненность чека, UPT)
5. Продажи товара по акциям
6. Продажа сопутствующего товара

UPT (units per transaction) – количество единиц в упаковке. Качество работы с покупателем, комплексные продажи.

Цель анализа показателей эффективности – выявление возможных причин, препятствующих достижению плановых показателей, и своевременное принятие правильных управленческих решений, направленных на улучшение показателей эффективности работы магазина.

Товарооборот

Товарооборот – это объем проданных товаров в денежном выражении за определенный период времени.

Товарооборот - один из основных показателей, по которому оценивается деятельность предприятий и организаций торговли, так как по его величине можно судить о масштабе деятельности предприятия.

ЛФЛ (Лайк Фо Лайк)

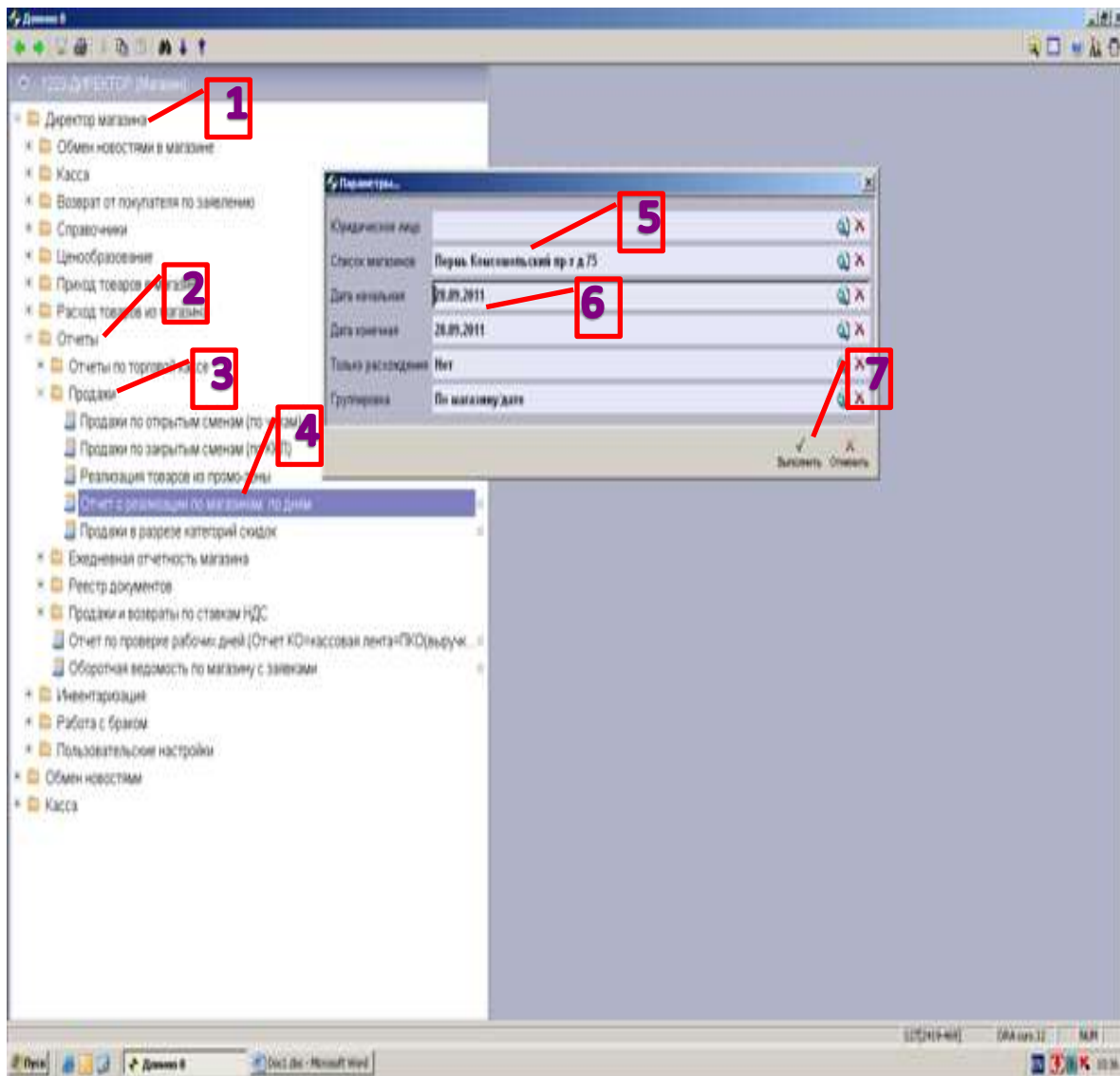
ЛФЛ (Лайк фо Лайк) - это соотношение выручки магазина за один и тот же период этого года к прошлому году, где за 100% принимается показатель прошлого года.

ЛФЛ – показатель, по которому оценивается насколько эффективно развивается магазин в данный момент по сравнению с прошлым годом.

Благодаря анализу, мы видим прирост или падение товарооборота по отношению к показателям прошлых периодов.

Пример: выручка май 2010 года 2 500 000 рублей, а май 2011 года 3 000 000, значит 3 000 000 делим на 2 500 000 получаем ЛФЛ 2011 к 2010 =1,20 (прирост 20%)

Расчет товарооборота и ЛФЛ магазина



1. Директор магазина
2. Отчеты
3. Продажи
4. Отчет о реализации по магазинам по дням
5. Магазин
6. Дата

7. Выполнить

Полученную выручку сравниваем с поставленным плановым показателем и делаем выводы о выполнении плана товарооборота.

Расчет товарооборота и ЛФЛ

ОТЧЕТ О РЕАЛИЗАЦИИ с 28.09.2011 по 28.09.2011

Диа	Вид	ТЕКУЩИЙ ПЕРИОД						ПРЕДЫДУЩИЙ ПЕРИОД						Итого	
		Выручка	Возвраты	Выручка	Возвраты	Выручка	Возвраты	Выручка	Возвраты	Выручка	Возвраты	Выручка	Возвраты		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Итого:															

В данном отчете мы видим выручку и возвраты от покупателей за нужный нам период.

Для расчета показателя ЛФЛ:

- Формируем отчет за рассматриваемый период (день, месяц, год);
- Сравниваем полученные результаты с результатами предыдущего периода. Видим падение или прирост продаж.

$$\text{ЛФЛ} = \frac{\text{Выручка за день, месяц, неделю текущего года}}{\text{Выручка за день, месяц, неделю прошлого года}}$$

Выручка – это сумма денежных средств, полученная от покупателей в процессе продажи товара за рассматриваемый период и проведенная по ККМ.

Результаты анализа товарооборота и ЛФЛ магазина и мероприятия, направленные на улучшение данных показателей.

Результаты анализа	Возможные причины	Мероприятия, направленные на улучшение показателей
<p><u>Товарооборот</u> Плановый показатель товарооборота, установленный для вашего магазина, не выполнен. Результат анализа: выполнение плана ниже 100%.</p> <p><u>ЛФЛ</u> Соотношение выручки магазина за один и тот же период по отношению к прошлому году менее единицы (1-100%)</p>	<p>1. Медленное обслуживание на кассе; 2. Хамство в торговом зале со стороны продавцов; 3. Игнорирование покупателей 4. Некомфортная обстановка в магазине (пыль, грязь, мусор, плохое освещение, неряшливые сотрудники)</p>	<p>Ознакомить персонал под роспись со стандартами обслуживания на кассе и в торговом зале. В рамках пятиминуток обучить персонал, используя мини-тренинги и стандарты обслуживания. Обязать персонал выполнять стандарты, контролировать их исполнение на практике. Усилить контроль за поддержанием порядка в торговом зале.</p>
	<p>4. Презентация не соответствует стандартам мерчендайзинга.</p>	<p>В рамках пятиминуток обучить персонал, используя мини-тренинги по мерчендайзингу. Обязать персонал выполнять стандарты, контролировать их исполнение на практике.</p>
	<p>5. Низкая наполненность торгового оборудования товаром из-за несвоевременной подсортировки, отсутствие ценников</p>	<p>Четко формулировать задачи персоналу (по выкладке и подсортировке товара, по наличию ценников), расставляя приоритеты в заданиях. Проводить промежуточный и конечный контроль исполнения.</p>
	<p>6. Открытие рядом магазинов-конкурентов</p>	<p>Мониторить качество обслуживания и цены конкурентов на ключевые товары, доносить информацию до вышестоящего руководства.</p>

Средний чек

Средний чек – это сумма всех совершенных клиентами покупок за определенный период времени, деленная на количество чеков за тот же период.

Средний чек можно рассматривать как универсальный показатель удовлетворенности покупателей магазинами сети (и их готовности расстаться со своими деньгами в магазинах Компании). Реальный рост среднего чека - это результат длительной, хорошо организованной, кропотливой и многоплановой работы руководителей и сотрудников магазинов.

Для положительного результата – сумма денег в среднем чеке должна соответствовать поставленному территориальным директором плану по среднему чеку, быть выше плана.

$$\text{Средний чек} = \frac{\text{Выручка за период}}{\text{Кол-во чеков за период}}$$

Кассовый чек - это фискальный документ, который является подтверждением внесения конкретной суммы денежных средств за товар в ККМ.

Комплексность

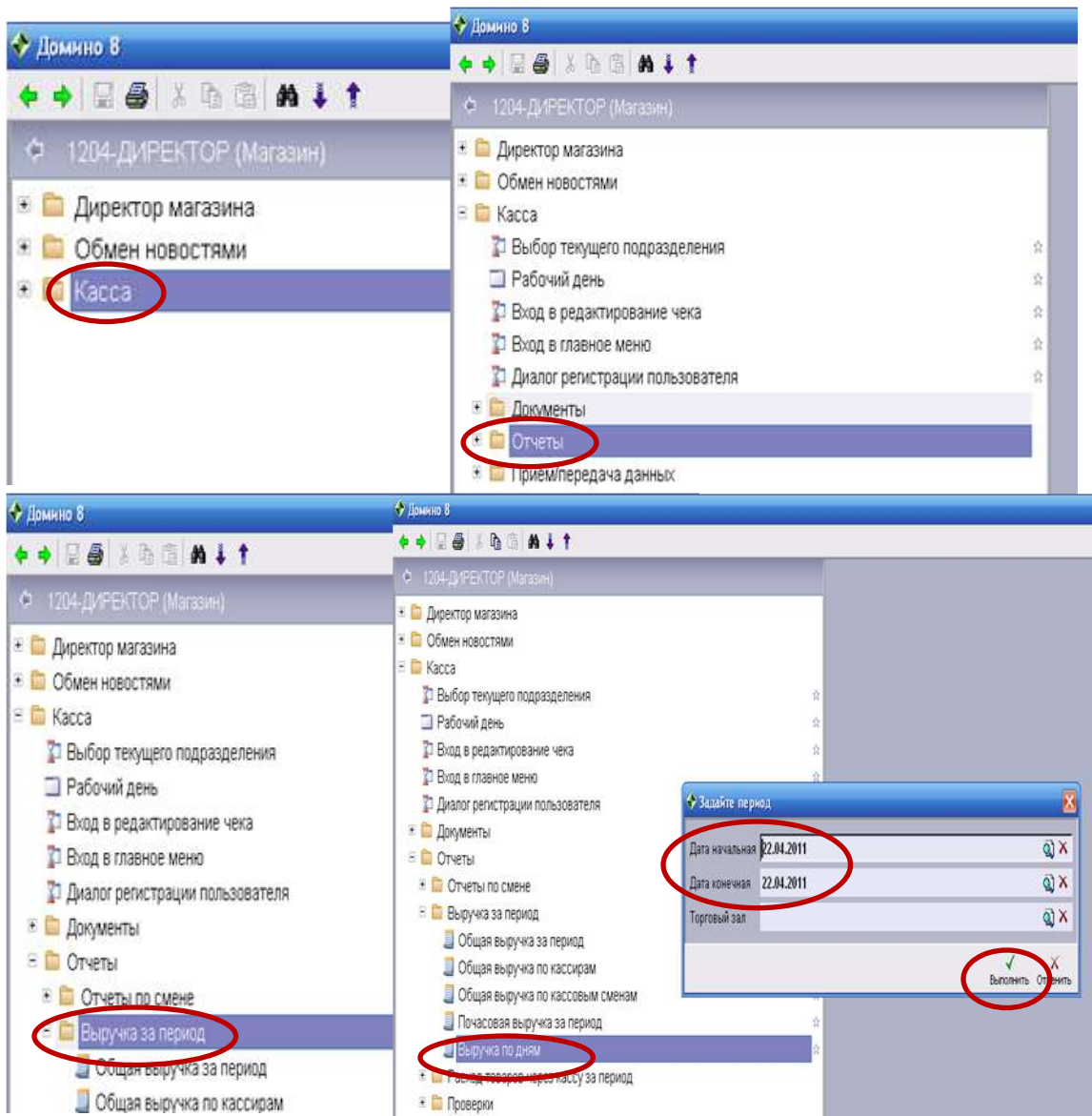
Комплексность - это количество товара во всех совершенных клиентами покупках за определенный период времени, деленная на количество чеков за тот же период.

Комплексность показывает насколько правильно осуществлена выкладка товара во всем торговом зале и на комплексном предложении, предлагается ли сопутствующий товар на кассе и проговариваются ли условия проводимых акций покупателям.

$$\text{Комплексность} = \frac{\text{Кол-во проданного товара за день}}{\text{Кол-во чеков за день}}$$

Количество проданного товара – это единицы проданного товара за весь день и проведенные по ККМ.

Расчет суммы среднего чека по данным «Домино»



Для расчета суммы среднего чека за день вам необходимо в системе «Домино»

- 1) В главном меню выбрать пункт «Касса»
- 2) Затем выбираем пункт «Отчеты»
- 3) Следующий пункт «Выручка за период»
- 4) Выбираем пункт меню «Выручка по дням» появляется окно «Задайте период»,
- 5) Задаем и начальную и конечную дату одну – сегодня, нажимаем «Выполнить»

Формула расчета среднего чека

Отпечатано : 22.04.2011
Торговый зал :

Выручка по дням
период с 22.04.2011 по 22.04.2011

Дата	Сумма	Гостей	Чеков
22.04.2011	2346.00	3	3
Итого:	2346.00	3	3

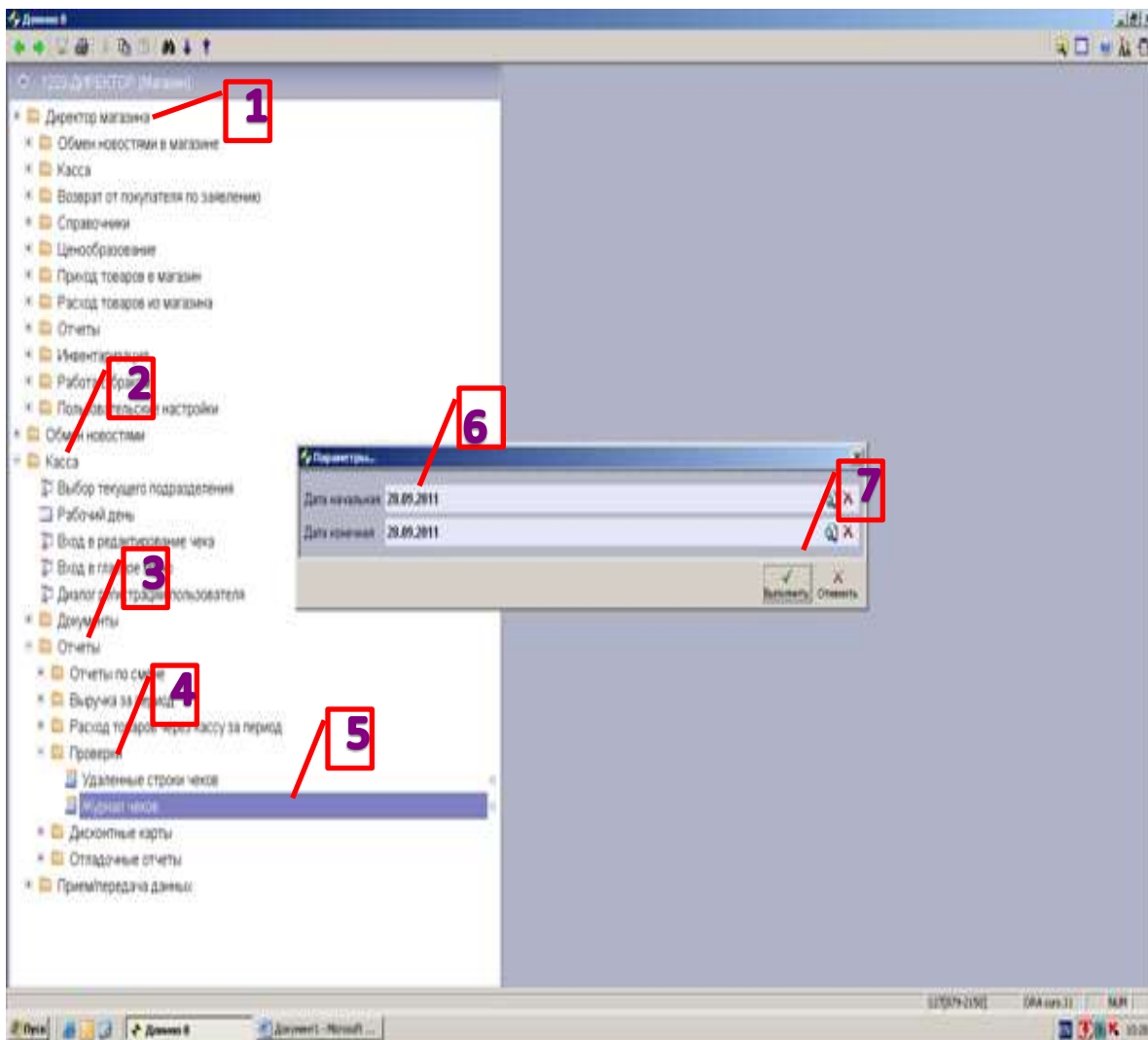
б) Получаем в результате окно в котором отображена и «Выручка» и «Количество чеков за день», эти данные используем для расчета

$$\text{Средний чек} = \frac{\text{Выручка за день}}{\text{Кол-во чеков за день}}$$

В данном случае это:

$$\text{Средний чек} = \frac{2346.00 \text{ (выручка)}}{3 \text{ (кол-во чеков)}} = 782.00$$

Расчет комплексности



1. Директор магазина
2. Касса
3. Отчеты
4. Проверки

5. Журнал чеков
6. Дата
7. Выполнить

Расчет комплексности

Оформление: [иконки]

Реализации по чекам (разбивка) с 28.09.2011 по 28.09.2011

ОПИСАНИЕ	АРТИКУЛ	ЦЕНА РОЗНИЧНАЯ	ЦЕНА СО СКИДКОЙ	КОЛИЧЕСТВО	СУММА СО СКИДКОЙ
----------	---------	----------------	-----------------	------------	------------------

Статус: [иконки]

Пуск | Директ 8 | [иконки]

В данном отчете, мы можем увидеть, количество чеков и количество проданного товара

Результаты анализа суммы среднего чека, количества товаров в чеке и мероприятия, направленные на улучшение данных показателей.

Результаты анализа	Возможные причины	Мероприятия, направленные на улучшение показателей
<p><u>Средний чек</u> Сумма среднего чека составляет не более 100% от поставленного территориальным директором планового показателя.</p>	<p>1. Персонал перестал предлагать сопутствующий товар, аксессуары.</p>	<p>В рамках пятиминуток обучить персонал(используя мини-тренинги и стандарты обслуживания)предлагать покупателю дорогостоящий товар, сопутствующий товар , максимально использовать кросс-мерчендайзинг. Контролировать исполнение персоналом заданий по продаже сопутствующих товаров.</p>
<p><u>Комплексность</u> В среднем чеке не более 2-3 товаров; Доля чеков с 1 - 3 покупками приближается к 50% от всех покупок.</p>	<p>2. Презентация комплексных предложений не соответствовала требованиям стандарта мерчендайзинга или не была насыщена товаром.</p>	<p>Назначить ответственного сотрудника за подсортировку комплексного предложения. Проводить промежуточный и конечный контроль исполнения.</p>
<p>Наблюдается снижение количества товара в чеке и суммы среднего чека по сравнению с прошлой неделей</p>	<p>3. Персонал не проговаривал условия действующих акций.</p>	<p>На пятиминутках информировать персонал о всех действующих акциях магазина. Обучить персонал проговаривать условия акций покупателям. Контролировать выполнение в течение дня.</p>

Продажи акционного и сопутствующего товара – как показатель работы магазина

Акции - это мероприятия, направленные на привлечение покупателей в магазин и за счет этого в итоге на повышение продаж всего товара в магазине.

Количество товара, проданного по акции, показывает, оперативно ли была сделана предписанная презентация товара на период акции, проговаривались ли условия акции покупателям, был ли акционный товар в достаточном количестве.

Получить информацию об актуальных акциях можно из Приказов по Компании, которые рассылаются по электронной почте в магазины. Программа Домино технически обеспечивает проведение акций. В системе Домино после выбора пункта «Обмен новостями» загружаются переоценки на товар, а также отображаются накладные на предшествующий товар.

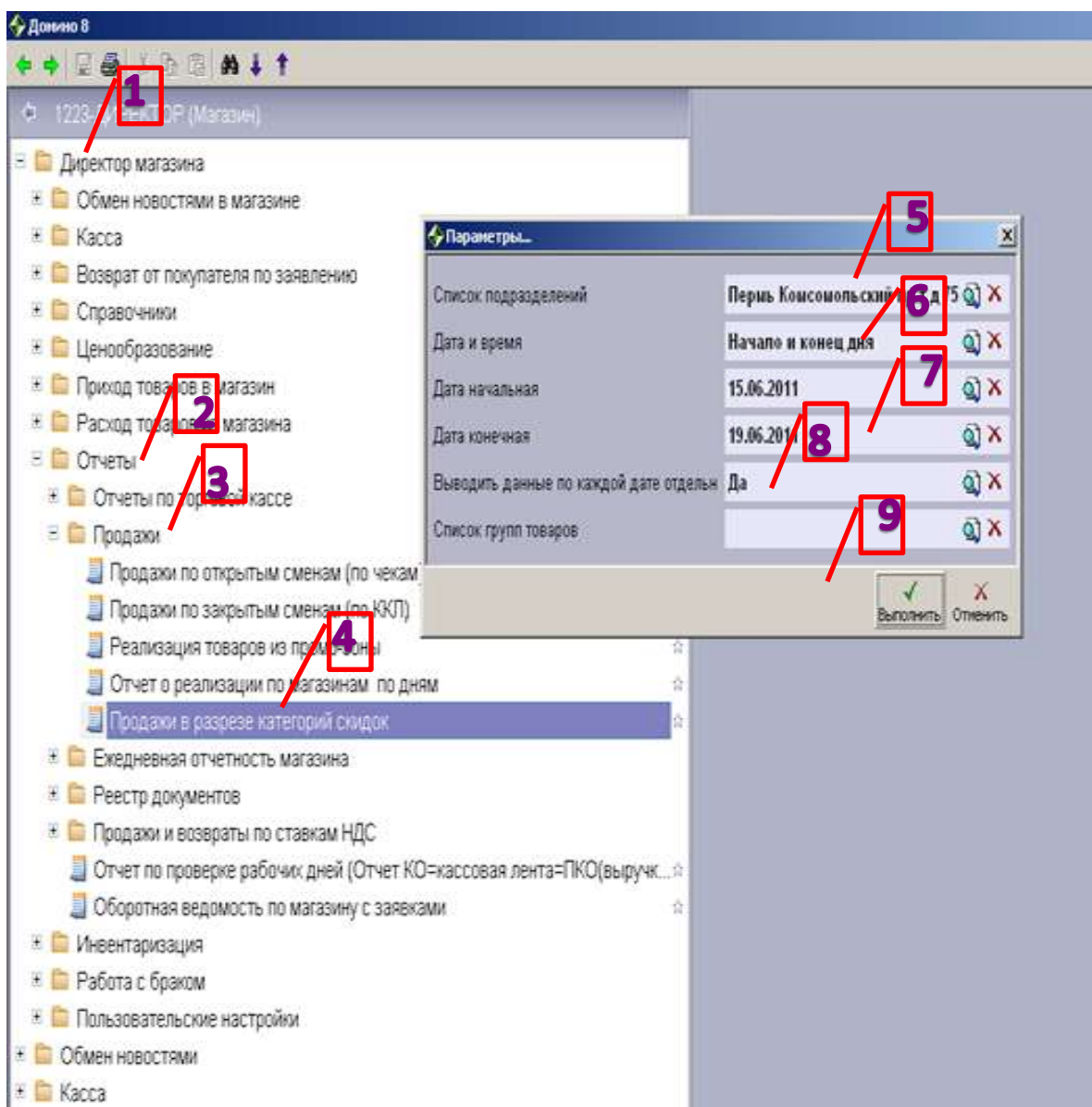
Обмен новостями - это процесс, проходящий в системе Домино, направленный на обновление информации (изменение цен на товар, загрузка накладных предстоящих поставок товара в магазин) между магазином и центральным офисом.

Сопутствующие товары – это товары, дополняющие основной товар (обувь) и образующие вместе с ним единый комплект.

С помощью активных продаж сопутствующего товара на кассе и в торговом зале можно быстро повлиять на рост товарооборота в магазине.

Продажи сопутствующего товара зависят от того, насколько эффективно в магазине прорабатываются комплексные предложения, предлагается ли в магазине сопутствующий товар.

Отчет о продаже товара по Акции



1. Директор
2. Отчеты
3. Продажи
4. Продажи в разрезе категорий скидок
5. Список подразделений
6. Дата начальная

7. Дата конечная
8. Выводить данные по каждой дате отдельно (ДА, НЕТ)
9. Выполнить

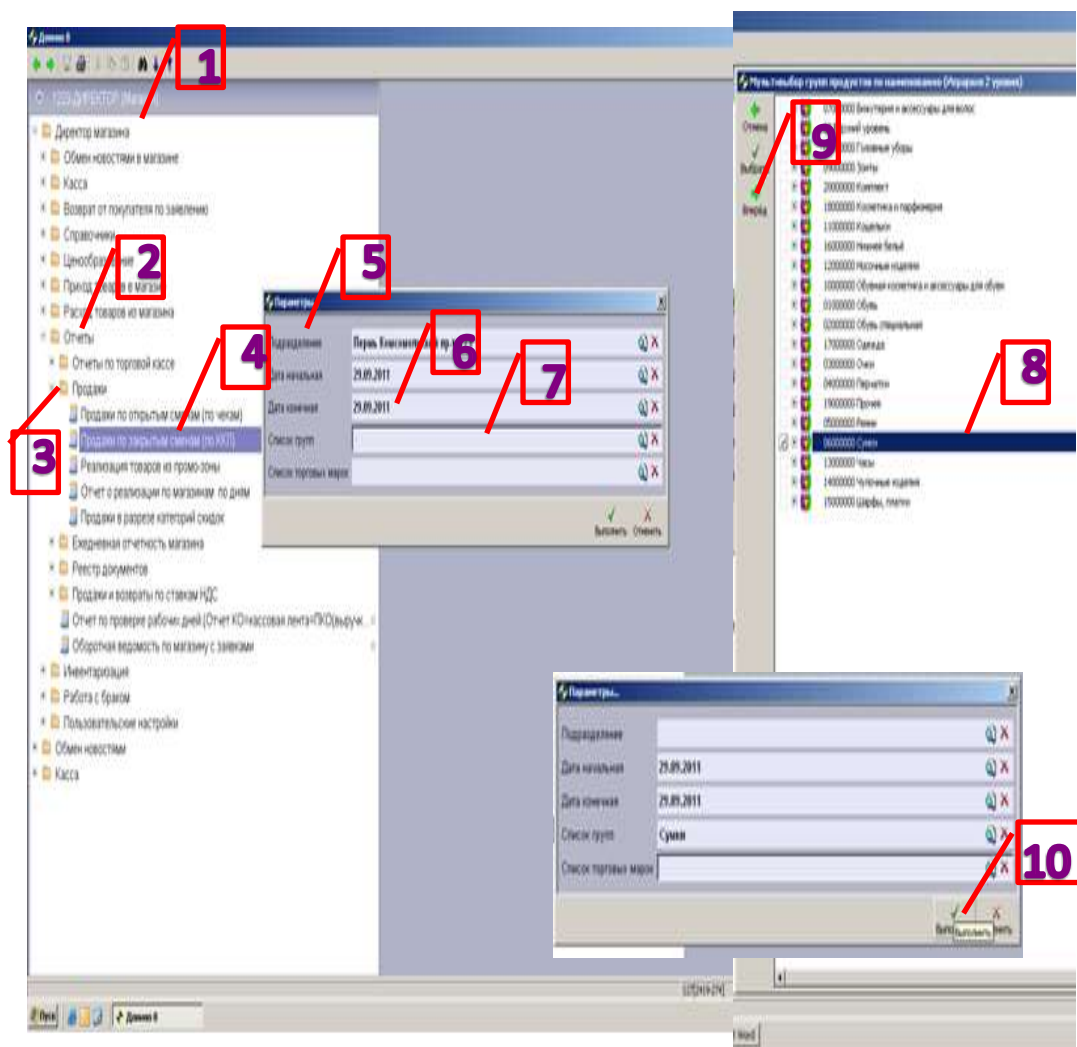
Так же можно выбрать список групп товаров

Отчет о продаже товара по Акции

Подразделение	Дата	Продажи с 01.06.2011														Итого													
		количество шт.	количество	сумма рублей	количество	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей	сумма рублей									
Перь Комсомольский пр-д, 75	15.06.2011	17	59.000	28304.00	50.000	20304.00	22630.00	5669.00	200	5.9	9.9	15.0	1074.85	269	539.000	127566.00	127566.00		94.1	90.1	85.0	495.74	266	590.000	156280.00	156280.00	5669.00	3.6	526.84
Перь Комсомольский пр-д, 75	16.06.2011	40	172.000	64693.00	172.000	64693.00	51707.00	12946.00	200	13.1	27.5	32.5	1284.40	265	454.000	107450.00	107450.00		88.9	72.5	67.5	405.47	265	636.000	172133.00	159107.00	12946.00	7.5	524.82
Перь Комсомольский пр-д, 75	17.06.2011	31	130.000	49163.00	130.000	49163.00	38325.00	8838.00	200	9.4	17.9	23.2	1288.65	300	597.000	130362.00	130362.00		90.6	82.1	76.8	414.54	301	727.000	179625.00	168807.00	8838.00	5.5	516.85
Перь Комсомольский пр-д, 75	18.06.2011	23	92.000	37796.00	92.000	37796.00	30220.00	7566.00	200	8.3	15.9	19.4	1074.35	254	490.000	126688.00	126688.00		91.7	84.1	80.6	404.83	277	590.000	163484.00	155910.00	7566.00	4.6	502.84
Перь Комсомольский пр-д, 75	19.06.2011	30	132.000	46269.00	132.000	46269.00	37009.00	8860.00	200	12.2	25.7	27.1	1233.83	215	391.000	99432.00	99432.00		87.8	74.3	72.9	402.47	245	510.000	145701.00	136441.00	8860.00	6.4	556.84
Итого:		141	585.000	228245.00	585.000	228245.00	188934.00	43276.00	200	5.8	11.2	23.4	1203.26	1380	2480.000	58916.00	58916.00		90.2	80.8	76.6	453.51	1444	3046.000	817133.00	771657.00	43276.00	5.5	534.57

Получаем отчет **«Анализ продаж по видам скидок»**.

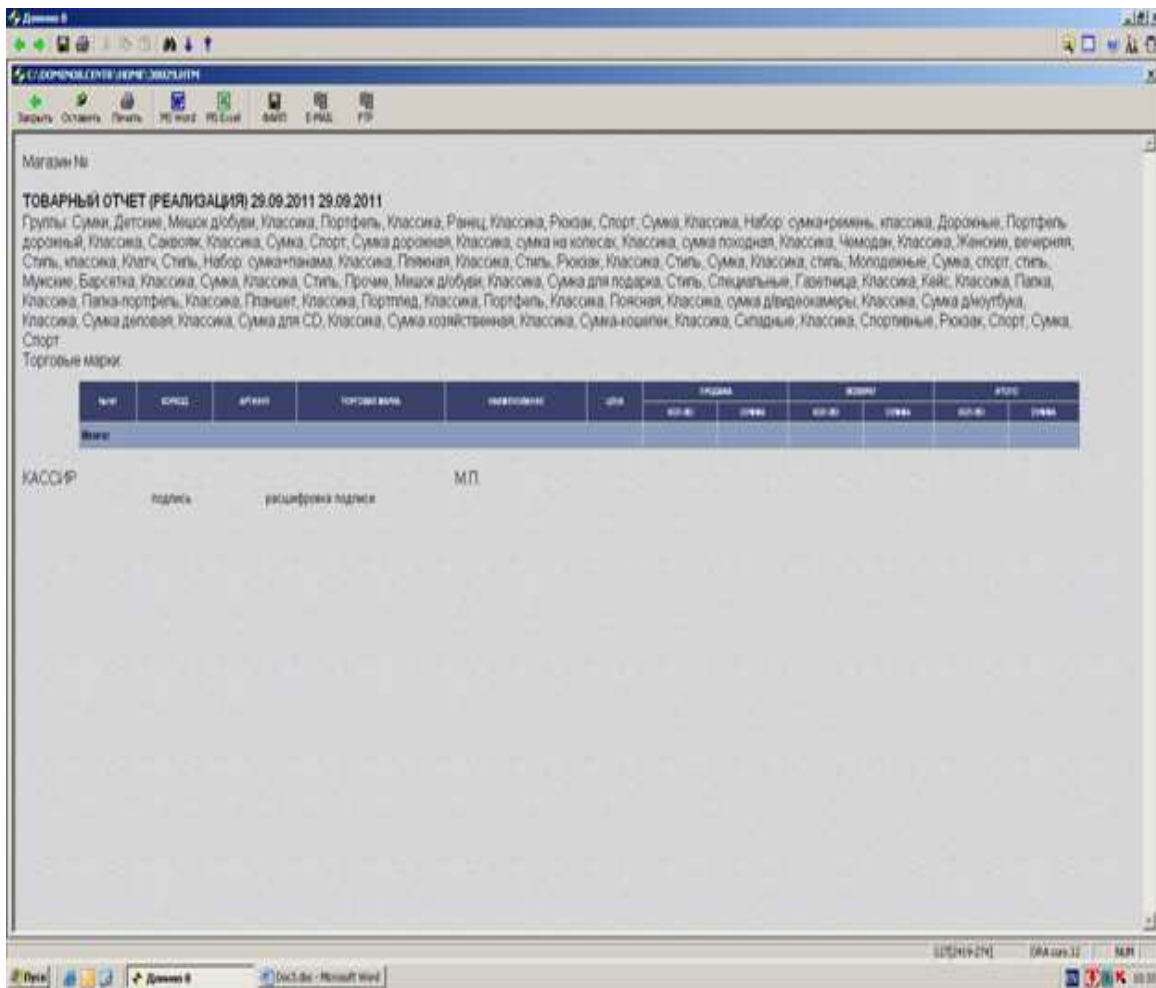
Формирование отчета по продажам сопутствующего товара



1. Директор магазина
2. Отчеты
3. Продажи
4. Продажи по закрытым сменам
5. Подразделение

6. Дата
7. Список групп
8. Выбираем нужную группу товара
9. Вперед
10. Выполнить

Формирование отчета по продажам сопутствующего товара



Получаем товарный отчет (реализация) нужного нам
товара.

Результаты анализа продаж сопутствующих и акционных товаров. Мероприятия, направленные на улучшение данных показателей.

Результаты анализа	Возможные причины	Мероприятия, направленные на улучшение показателей
<p><u>Продажа сопутствующих и акционных товаров</u></p> <p>Наблюдается снижение количества продаж сопутствующих и акционных товаров по сравнению с прошлой неделей.</p>	<p>1. Персонал не предлагает сопутствующие товары, аксессуары.</p>	<p>В рамках пятиминуток обучить персонал(используя мини-тренинги , стандарты обслуживания, обучающие материалы по сопутствующим товарам)предлагать покупателю сопутствующий товар . Контролировать исполнение персоналом заданий по продаже сопутствующих товаров.</p>
	<p>2. Презентация сопутствующих товаров не соответствует требованиям стандарта мерчендайзинга или не была насыщена товаром.</p>	<p>Назначить ответственного сотрудника за подсортировку сопутствующих товаров в соответствии со стандартами мерчендайзинга. Проводить промежуточный и конечный контроль исполнения.</p>
	<p>3. Персонал не проговаривает условия действующих акций.</p>	<p>На пятиминутках информировать персонал о всех действующих акциях магазина. Обучить персонал проговаривать условия акций покупателям. Контролировать выполнение в течение дня.</p>

Отчетность магазина по показателям эффективности

Отчетность магазина необходима, для того, чтобы понять:

- Идет прирост или падение товарооборота в магазине по отношению к прошлым периодам.
- На сколько эффективно в магазине прорабатываются акции и комплексные предложения.
- Предлагается ли в магазине сопутствующий товар на кассе. Всю необходимую информацию для анализа показателей эффективности работы магазина можно получить из программы «Домино».

У успешного директора в основе планирования рабочего дня прежде всего стоят те **действия, которые приносят максимальный прирост товарооборота, LFL, среднего чека и комплексности.**

Опираясь на полученные результаты анализа показателей, директору следует организовывать и работу персонала магазина (ставить персоналу задачи, обеспечивающие рост показателей эффективности).

Вопросы для самоконтроля

1. Для чего Директору необходимо анализировать показатели эффективности работы магазина?
2. Что такое товарооборот?
3. Что такое ЛФЛ?
4. Что общего между показателями Товарооборот и ЛФЛ (Лайк фо Лайк)?
5. Что оценивается по показателю ЛФЛ (Лайк фо Лайк)?
6. Что такое Средний чек?
7. Что показывает анализ среднего чека?
8. Что такое Комплексность?
9. Что показывает анализ Комплексности?
10. Что показывает количество товара, проданного по акции?
11. Изменение какого показателя может быстро повлиять на рост товарооборота магазина?

Задания по расчету ключевых показателей эффективности работы магазина

1. Выручка магазина за январь 2010 года 4 500 000 рублей, а за январь 2011 года 5 000 000, рассчитайте показатель ЛФЛ.
2. Выручка магазина за один день составляет 140 392 рублей, количество чеков за этот же день 184 чека, план поставленный магазину по среднему чеку составляет 800 рублей, рассчитайте выполнен ли план по среднему чеку магазином?
3. Количество покупок совершенных в магазине за один день составляет 552 товара, количество чеков за этот же день 187 чеков, рассчитайте комплексность по магазину.