

# ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ операционной деятельности формата и магазина

**1 • Основные понятия**

**2 • Цели и задачи 2012**

**3 • Достижение целей.**

## Розничный товароборот

РТО - денежные средства, полученные от продажи товаров по розничным ценам.

$$\text{РТО} = \text{Цена продажи одной позиции} * \text{Кол-во проданных штук}$$
$$\text{РТО} = \text{Кол-во покупателей} * \text{Средняя покупка}$$

## Выручка

Выручка – это розничный товароборот за вычетом НДС (налога на добавленную стоимость)

## LFL (Like-for-Like)

**LFL (Like-for-Like)** – показатель, используемый для сравнения продаж отчетного и базисного периодов по сопоставимым объектам (магазинам).

**Например:**

**% LFL Sales** – рост/снижение выручки по LFL-объектам.

$$\% \text{ LFL Sales} = \text{LFL Sales}_{\text{текущ.период}} / \text{LFL Sales}_{\text{базис.период}} \times 100\% - 1$$

Данный показатель раскладывается на следующие факторы:

- рост/снижение LFL Sales за счет трафика (% LFL Traffic);
- рост/снижение LFL Sales за счет среднего чека (% LFL Basket).

$$\% \text{ LFL Traffic} = \text{LFL Tr.}_{\text{текущ.период}} / \text{LFL Tr.}_{\text{базис.период}} \times 100\% - 1$$

$$\% \text{ LFL Basket} = \% \text{ LFL Sales} - \% \text{ LFL Traffic}$$

## Валовой доход от розничной торговли (FM – front margin)

Валовой доход от РТ (FM) в рублях - разница между выручкой от продажи товара и его Закупочной ценой

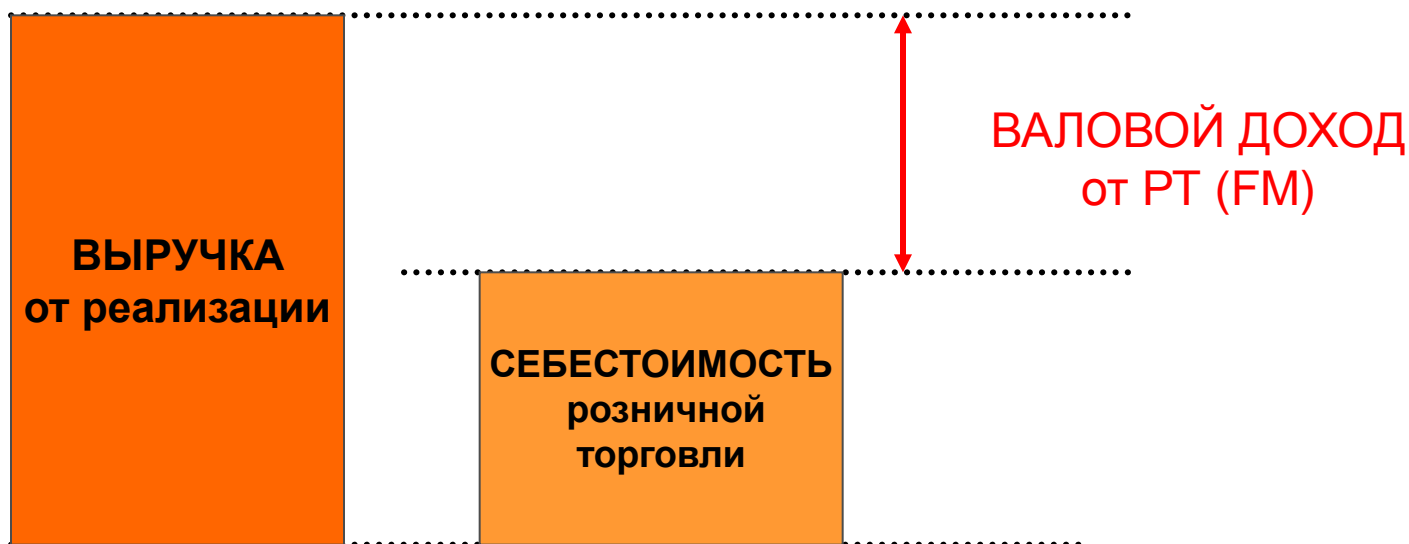
*Вал.доход от РТ (FM) % = ВД от РТО в руб./Цена продажи*

ЦП	100,00 р.
- ЦЗ	80,00 р.
-----	
= ВД	20,00 р.

FM= ВД/ЦП

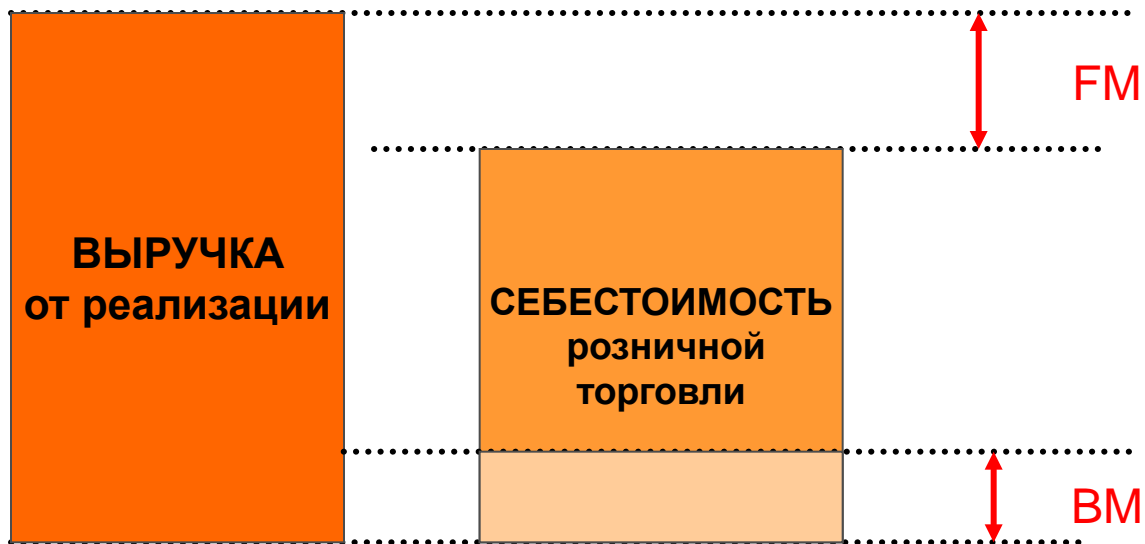
20р./100р.=20%

## Валовой доход от розничной торговли (FM)

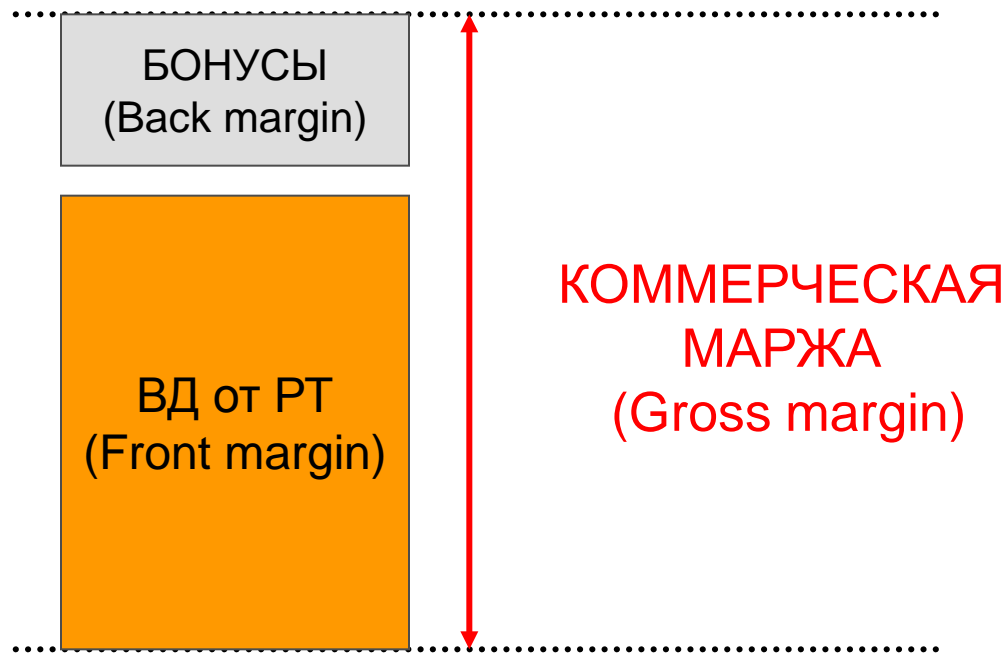


## Бонусы (ВМ – Back margin)

- Ретро
- Маркетинг
- Штрафы



## Коммерческая маржа (Gross margin)



Коммерческая маржа-результат коммерческой деятельности!!!



## Потери

### Списания:

- Потери вследствие боя/порчи
- Потери вследствие брака, истечения срока годности
- Потери вследствие предпродажной подготовки

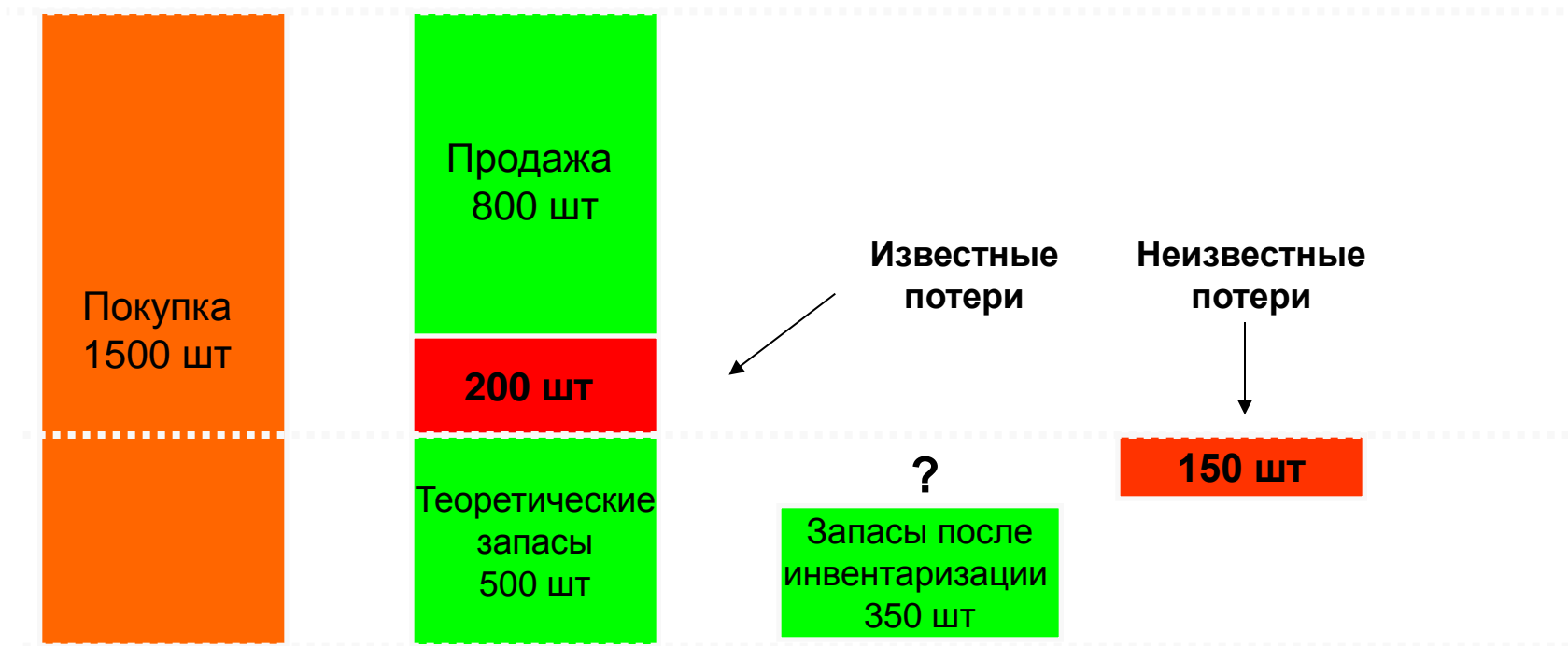
*Списания в % = списания в руб / РТО*

### Недостачи :

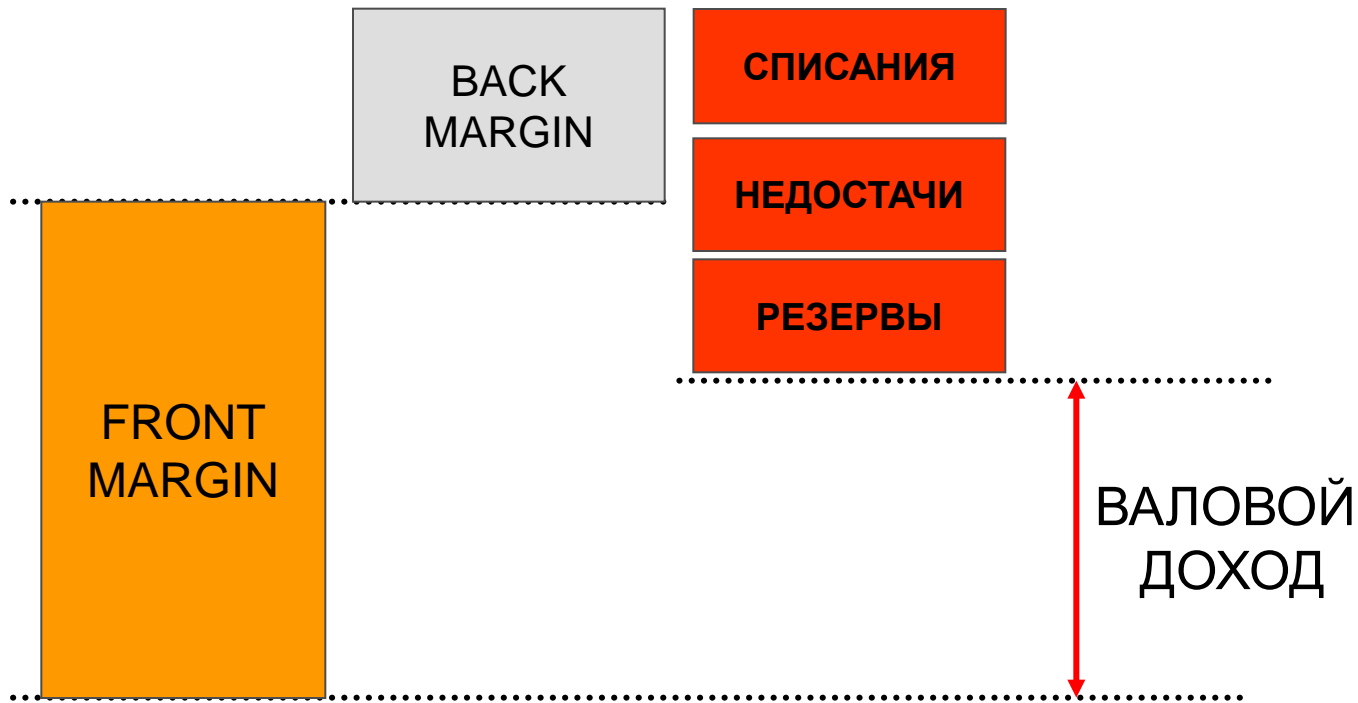
- Потери, вследствие не установленных причин
- Не проведенные известные потери

*Потери в % = потери в руб / РТО*

# Потери



# Валовой доход



Валовой доход - первый результат управленческой деятельности !!!

## ОРЕХ - операционные расходы

Это расходы на аренду и эксплуатацию, оплату коммунальных услуг, рекламу, выплату заработной платы, а так же расходы на административные вопросы.

Другими словами это расходы на поддержание текущей деятельности организации в целом или отдельного магазина в частности, без которых бизнес просто перестал бы существовать.

## Операционные расходы (ОРЕХ)

### Прямые расходы

Зависят от РТО магазина

ТО ↑ Расходы ↑

- Расходные материалы
- Банковские расходы



- Влияние связано, главным образом, с объемами продаж
- Бюджет определяется путем определения % от РТО

### Косвенно-прямые расходы

Частично зависят от РТО магазина

Инфляция ↑ ТО ↑ Расходы ↑

- Расходы на персонал
- Реклама
- Расходы на аренду



- Бюджет определяется в зависимости от РТО магазина

### Косвенные расходы

Не зависят от РТО магазина

Инфляция ↑ Расходы ↑

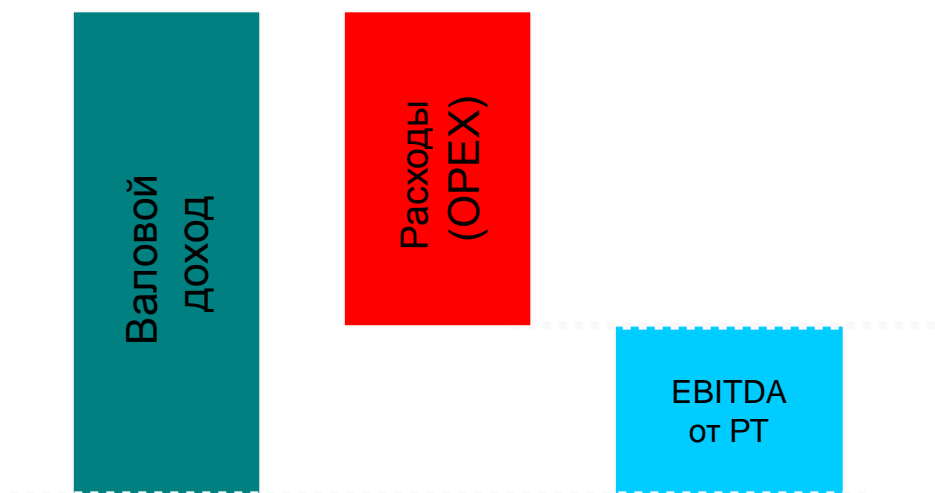
- Ремонт и обслуживание
- Коммунальные расходы
- Расходы на охрану
- Расходы на аренду
- Консультационные расходы
- Налоги
- Прочие расходы



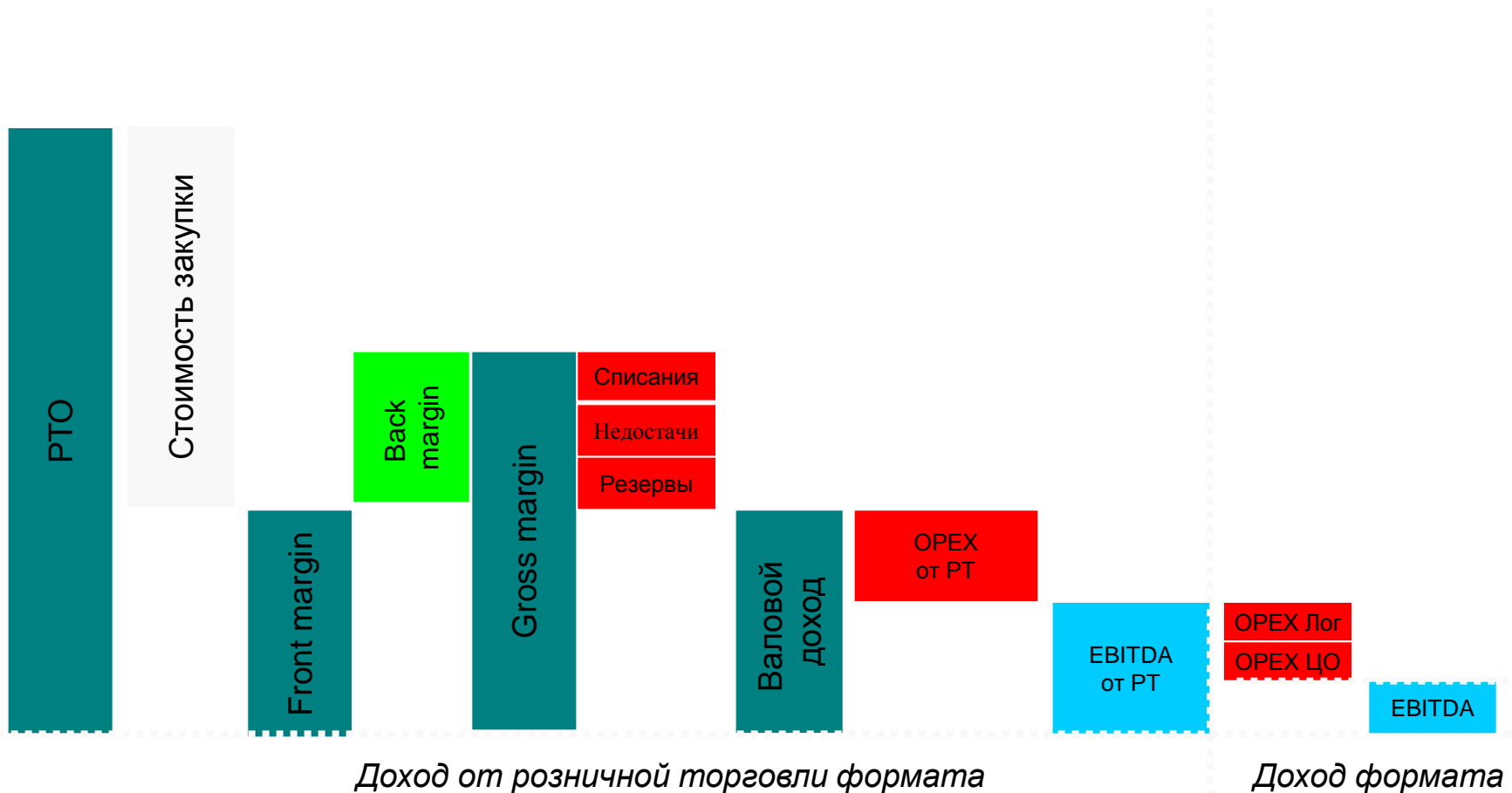
- Бюджет определяется в абсолютной цифрой

## ЕБИТДА от розничной торговли

ЕБИТДА (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений.



# Отчет о прибылях и убытках (P&L)



## CAPEX – расходы капитального характера

Это вложения в основные средства компании:

- приобретение новых магазинов,
- строительство, реконструкцию, капитальный ремонт помещений,
- покупку оборудования и мебели,
- покупку транспорта,
- приобретение лицензий для использования компьютерных программ



## Основные показатели для акционеров

Название	Описание	Формула
<b>Чистая прибыль</b>	прибыль, которая остается после вычета всех операционных расходов (ОРЕХ), амортизации (часть CAPEX, растянута во времени), уплаты всех налогов в бюджет и выплат процентов по кредитам.	$\text{EBITDA} - \text{амортизация} - \text{налоги} - \text{\% по кредитам} =$ <b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b>
<b>Возврат на вложенный капитал</b>	или рентабельность собственного капитала. Данный показатель отражает эффективность использования вложенных акционерами инвестиций, т.е. сколько прибыли получает организация с каждого вложенного в нее рубля.	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} =$ <b>РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА</b>
<b>Денежный поток</b>	реальные денежные поступления и оплаты компании, показывает величину притока или оттока денег компании за период. Данный показатель характеризует, в состоянии ли компания оплачивать свои обязательства, достаточны ли денежные средства для ведения бизнеса и еще о ряде фактов.	$\text{Поступления} - \text{оплаты} =$ <b>ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК</b>

## Основные отчеты

№	Наименование	Периодичность
1	Отчет по продажам	ежедневно, еженедельно, ежемесячно
2	Отчет по запасам в днях	еженедельно
3	Отчет по Aged stock (старые запасы)	еженедельно
4	Отчет «Сводка-розница» (товарный запас с разбивкой на товарные группы)	еженедельно
5	Верификация (проверка ценников)	еженедельно
6	Отчет по списаниям	еженедельно
7	Отчет по ФОТ и по производительности труда	еженедельно
8	Отчет по прибылям и убыткам	ежемесячно

## Процессы

№	Наименование
1	Анализ нулевых остатков
2	Контроль страховых запасов по товару
3	Контроль товара без движения
4	Проведение инвентаризаций- ежедневных, еженедельных, ежемесячных и плановых/полугодовых
5	Проверка ценников
6	Контроль ФОТ (заявки на аутстаффинг при некомплекте, корректировка выхода персонала в зависимости от потребности)
7	Проверка качества товара в ТЗ (час качества)
8	Списание, возврат, обмен товара.
9	Проверка aged stock еженедельно. Адаптация.

**1** • Основные понятия

**2** • Цели и задачи 2012

**3** • Достижение целей.

# *ЦЕЛИ ФОРМАТА СУПЕРМАРКЕТ*

ПРОДАЖИ

ЕВИТДА

ОТКРЫТИЯ НОВЫХ МАГАЗИНОВ

РАБОЧИЙ КАПИТАЛ:

*- ТОВАРНЫЙ ЗАПАС*

*- ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ*

## *ЦЕЛИ МАГАЗИНОВ*

ПРОДАЖИ

ПОТЕРИ

ОРЕХ

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

**1 • Основные понятия**

**2 • Цели и задачи 2012**

**3 • Достижение целей.**

## 1. Исполнение решений

Очень важно быстро и качественно реагировать на нормативные акты Компании.

От Вашего исполнения зависит результат не только Компании в целом, но и Ваш личный результат

## 2. Экономия

Каждый сотрудник может оценить участок своей работы и принять оптимальное решение. Если можно добиться результата меньшими ресурсами, то реализуя более экономный процесс, Вы получаете лучший результат



### 3. Создание атмосферы равнодушия

Каждый сотрудник влияет на результат.

### 4. Предложения по оптимизации.

Если Вы видите более эффективное решение какого-либо процесса в Компании, но Вы не можете повлиять на изменение этого процесса (например использование более энергоёмкого оборудования), Вы можете Ваши предложения оформить и положить в специальный ящик, который будет находиться в каждом магазине