

Фокусные KPI

SS 2022

Цель тренинга

Научиться анализировать экономические показатели магазина и влиять на них для увеличения прибыли магазина.

Наши цели на SS 2022

Budget Margin 100%

- ✓ ATV +15% vs 2021 -Russia
- ✓ UPT +7% vs 2021 -Russia
- ✓ AVR price +7% vs 2021
- ✓ Q-ty sold рост vs 2021
- ✓ Конверсия - 26%
- ✓ E- COM продажи - 2% vs NS
- ✓ R&C доп. продажа - 40% R&C, DFS заказы «нет остатков» < 5%
- ✓ SHOPPIE - 92% VOC - 89%
- ✓ Увеличение базы Клуба Привилегий. КП -83%

Основной фокус - Budget Margin 100%

МАРЖА

ПРЕВЫШЕ ВСЕГО



Основной фокус - Budget Margin 100%

Что такое эта маржа?

Это разница между ценой товара и его себестоимостью.

По-простому - то, за сколько мы товар продали, минус то, за сколько мы его купили.

Купили за 700 руб.
Продали за 1000 руб.

Маржа = 300 руб.

Основной фокус - Budget Margin 100%

Line	Account	Actual
1	Net Sales	67 879 392,59
2	Cost of Sales	-39 862 785,90
3	Store Margin	28 016 606,69
4	Cost of Sales (Others)	-18 534,22
5	Stock Write Down (Charge)	
6	Stock Write Down (Write Back)	
7	Operating Margin	27 998 072,47
8	Staff Costs	-7 292 763,14
9	Controllables (inc: store shrinkage)	-2 386 046,25
10	Rent	-17 989 806,19
11	Depreciation	-139 995,48
12	Brand Contribution before Brand Costs	189 461,41

Давайте посчитаем, какой % маржи у магазина в этом примере.

Основной фокус - Budget Margin 100%

Line	Account	Actual	% to sales	Budget	% to sales	Variance, %	Abs. variance
1	Net Sales	67 879 392,59	100,00	86 585 068,00	100,00	-21,60	-18 705 675,41
2	Cost of Sales	-39 862 785,90	58,73	-46 486 322,30	53,69	14,25	6 623 536,40
3	Store Margin	28 016 606,69	41,27	40 098 745,70	46,31	-30,13	-12 082 139,01
4	Cost of Sales (Others)	-18 534,22	0,03				-18 534,22
5	Stock Write Down (Charge)						
6	Stock Write Down (Write Back)						
7	Operating Margin	27 998 072,47	41,25	40 098 745,70	46,31	-30,18	-12 100 673,23
8	Staff Costs	-7 292 763,14	10,74	-8 799 990,00	10,16	17,13	1 507 226,86
9	Controllables (inc : store shrinkage)	-2 386 046,25	3,52	-2 814 053,50	3,25	15,21	428 007,25
10	Rent	-17 989 806,19	26,50	-18 734 637,56	21,64	3,98	744 831,37
11	Depreciation	-139 995,48	0,21	-125 621,36	0,15	-11,44	-14 374,12
12	Brand Contribution before Brand Costs	189 461,41	0,28	9 624 443,28	11,12	-98,03	-9 434 981,87

Почему это важно?

Потому что именно из маржи вычитаются все расходы магазина: зарплата, аренда и прочее.

А чтобы тратить, нужно зарабатывать!

Основной фокус - Budget Margin 100%

1. Рост Net Sales

Два пути увеличения маржи

Line	Account	Actual	% to sales	Budget	% to sales	Variance, %	Abs. variance
1	Net Sales	67 879 392,59	100,00	86 585 068,00	100,00	-21,60	-18 705 675,41
2	Cost of Sales	-39 862 785,90	58,73	-46 486 322,30	53,69	14,25	6 623 536,40
3	Store Margin	28 016 606,69	41,27	40 098 745,70	46,31	-30,13	-12 082 139,01
4	Cost of Sales (Others)	-18 534,22	0,03				-18 534,22

2. Рост % маржи

Основной фокус - Budget Margin 100%

Line	Account	Actual	% to sales	Budget	% to sales	Variance, %	Abs. variance
1	Net Sales	67 879 392,59	100,00	86 585 068,00	100,00	-21,60	-18 705 675,41
2	Cost of Sales	-39 862 785,90	58,73	-46 486 322,30	53,69	14,25	6 623 536,40
3	Store Margin	28 016 606,69	41,27	40 098 745,70	46,31	-30,13	-12 082 139,01
4	Cost of Sales (Others)	-18 534,22	0,03				-18 534,22
5	Stock Write Down (Charge)						
6	Stock Write Down (Write Back)						
7	Operating Margin	27 998 072,47	41,25	40 098 745,70	46,31	-30,18	-12 100 673,23
8	Staff Costs	-7 292 763,14	10,74	-8 799 990,00	10,16	17,13	1 507 226,86
9	Controllables (inc : store shrinkage)	-2 386 046,25	3,52	-2 814 053,50	3,25	15,21	428 007,25
10	Rent	-17 989 806,19	26,50	-18 734 637,56	21,64	3,98	744 831,37
11	Depreciation	-139 995,48	0,21	-125 621,36	0,15	-11,44	-14 374,12
12	Brand Contribution before Brand Costs	189 461,41	0,28	9 624 443,28	11,12	-98,03	-9 434 981,87

Задача 1: Какое значение в ячейке Actual в 12 строке было бы, если бы при том же % маржи, магазин выполнил план продаж?

Задача 2: Какое значение в ячейке Actual в 12 строке было бы, если бы при том же NS, магазин показал запланированный % маржи?

Основной фокус - Budget Margin 100%

Как контролировать маржу?

1. Отчет RD-036 – за любой период
2. Менеджерский файл RM-026 - ежемесячно
3. Отчет по KFR - ежемесячно

Основной фокус - Budget Margin 100%

Как влиять на маржу?

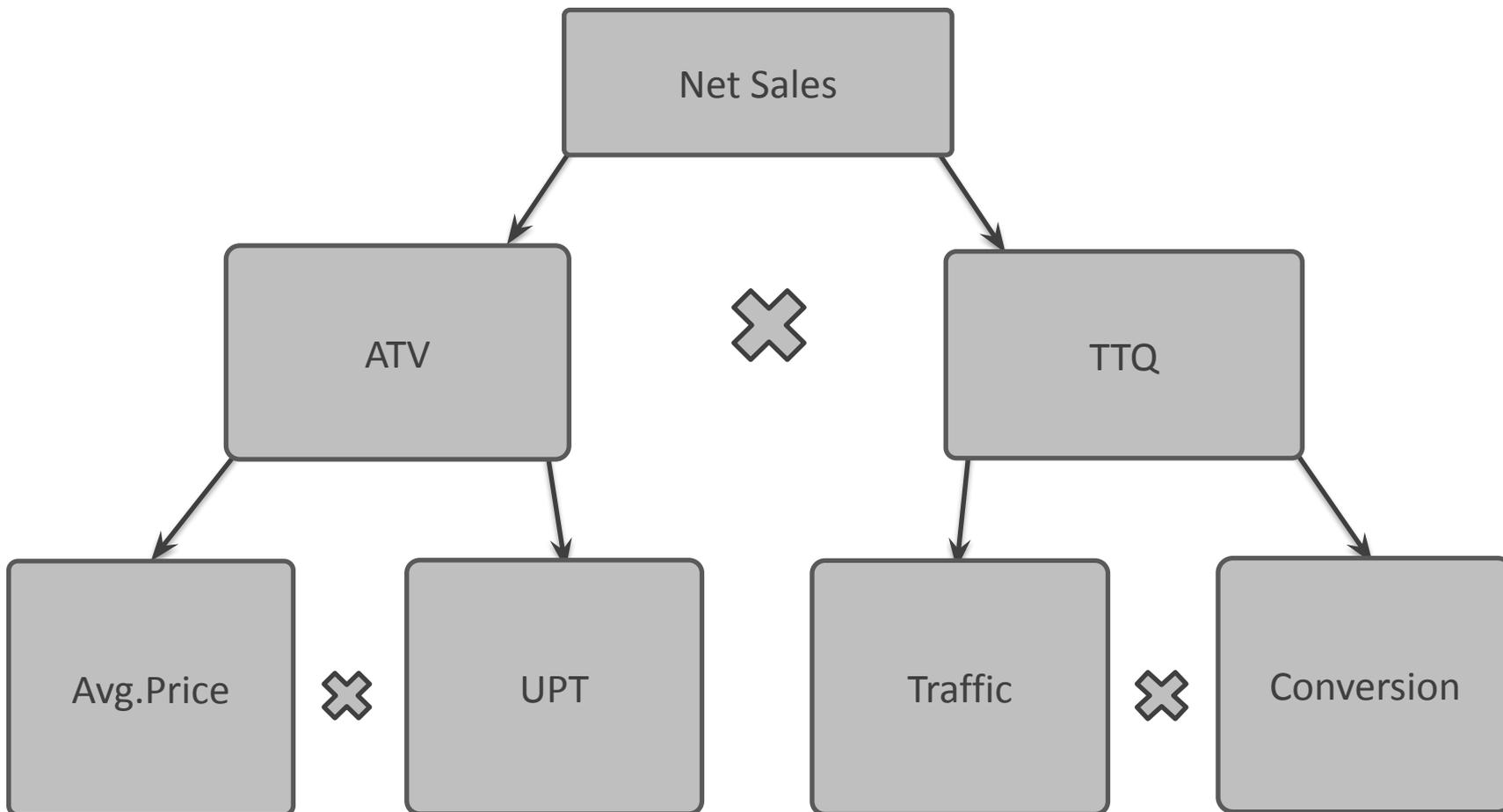
1. Продавать больше (увеличить Net Sales)
2. Продавать товар по полной стоимости
3. Продавать товар Mothercare с высокой маржинальностью

Основной фокус - Budget Margin 100%

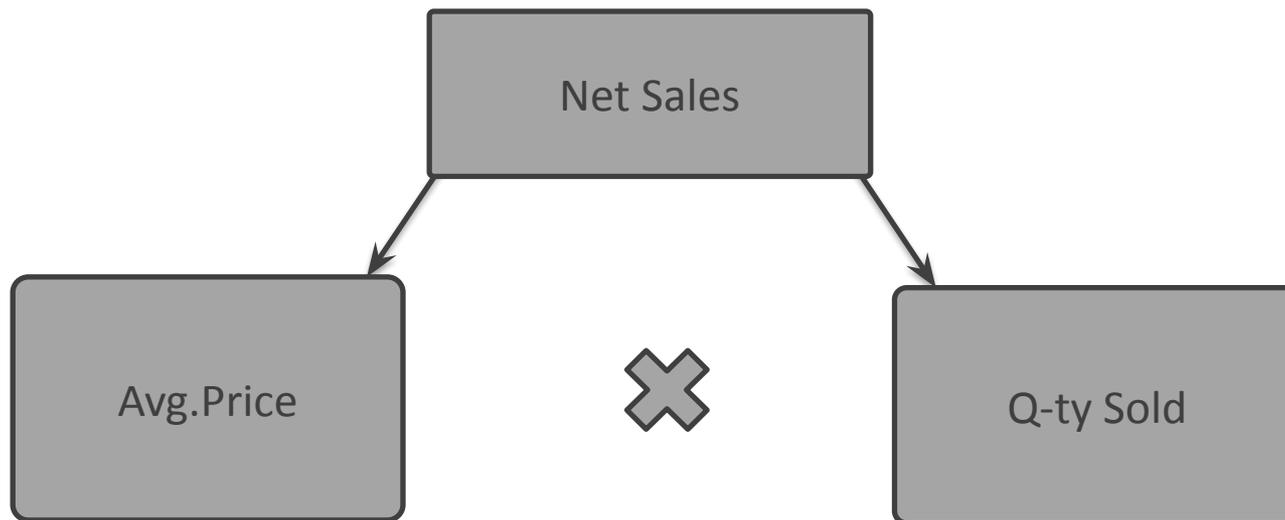
Продавать больше помогут фокусные KPI:

- ATV +15% vs 2021
- UPT +7% vs 2021
- AVR price +7% vs 2021
- Q-ty Sold рост vs 2021
- Конверсия 26%

Как влияют КРІ магазина на продажи:



Как влияют КРІ магазина на продажи:



Average Transaction Value +15% κ 2021

$$\text{Net Sales} = \text{ATV} * \text{TTQ}$$

Average Transaction Value +15% к 2021

Как мы можем увеличить стоимость чека?

Есть 2 основных пути:

- Продавать более дорогой товар
- Продавать больше товара в каждый чек

И тот, и другой пути работают. **Но лучше всего они работают в комплексе!**

Average Transaction Value +15% к 2021

Как мы можем
увеличить
стоимость
чека?



Average Transaction Value +15% к 2021

Результат бренда за 1-2 периоды 2022 года - +5,2% к 2021 году.

В таблице магазины с минимальным отклонением от плана продаж за этот период

Location	Traffic vs 2021	ATV	ATV vs 2021	Net Sales	Net Sales vs2021	Budget Net Sales	Net Sales Over Budget
MOT Chelyabinsk Rodnik R400	- 18,2%	2 465,10	27,5%	7 188 244,13	15,7%	7 357 260,00	- 2,3%
MOT Krasnodar Tabris R439	1,5%	2 599,47	22,8%	8 359 910,47	8,1%	8 655 601,00	- 3,4%
MOT Moscow Shchelkovskiy R570	10,4%	1 884,49	12,9%	8 727 067,74	40,8%	8 655 604,00	0,8%
MOT Moscow Kapitoliy Sevastopolskiy R395	3,4%	1 987,21	12,1%	3 493 513,99	6,0%	3 245 853,00	7,6%
MOT Moscow Gorod Ryazanskiy prospekt R138	- 19,8%	1 942,26	8,5%	4 558 478,23	4,4%	4 760 580,00	- 4,2%
MOT Surgut Surgut Siti Moll R307	- 7,8%	2 619,76	7,4%	11 160 176,49	1,5%	10 675 244,00	4,5%
MOT Samara Avrora Moll R345	4,1%	2 042,47	5,7%	5 678 068,36	13,7%	5 770 399,00	- 1,6%

Обратите внимание, у всех этих магазинов прирост по ATV выше, чем средний по бренду.

Average Transaction Value +15% к 2021

Задача:

Посчитайте, какими были бы продажи вашего магазина за 1 и 2 периоды 2022 года, если бы при сохранении текущих показателей, план по ATV был бы выполнен.



Units Per Transaction +7% κ 2021

$$\text{Net Sales} = \text{UPT} * \text{TTQ} * \text{Avg.Price}$$

Units Per Transaction +7% к 2021

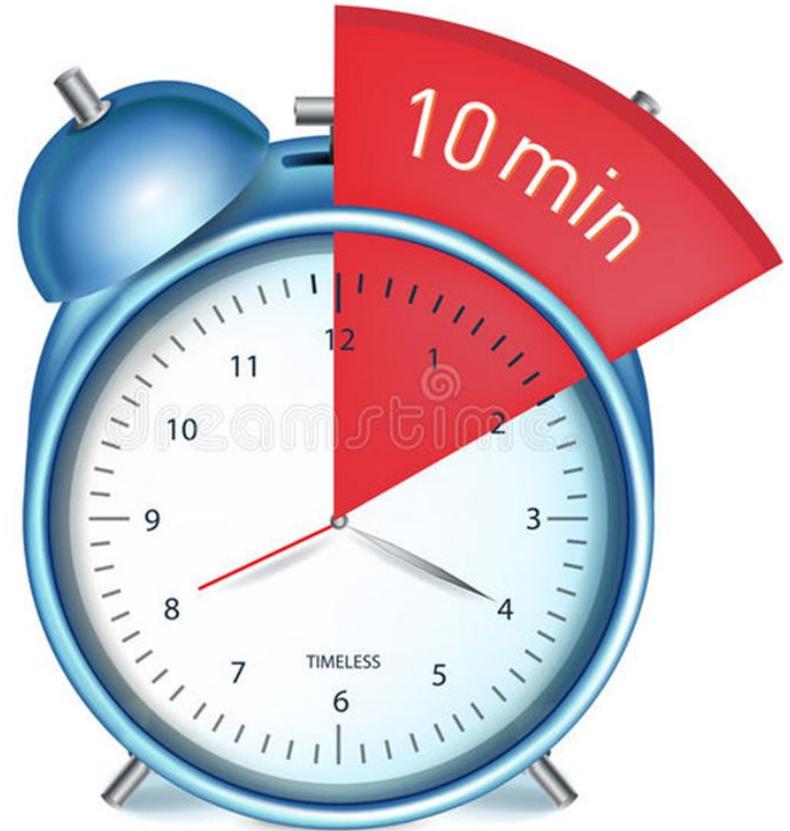
Как мы можем
увеличить
UPT?



Units Per Transaction +7% к 2021

Задача:

Посчитайте, какими были бы продажи вашего магазина за 1 и 2 периоды 2022 года, если бы при сохранении текущих показателей, план по UPT был бы выполнен.



Average price +7% к 2021

$$\text{Net Sales} = \text{QS} * \text{Avg.Price}$$

Average price +7% к 2021

Как вы думаете, в вашем магазине продаются
лучше:

**более дорогие футболки или футболки по более
низкой цене?**

Average price +7% к 2021

За период апрель-июнь 2019 года мы продали 82 тысячи футболок на сумму 69 млн рублей.

Из всего этого объема **половину** (41 тысячи штук) составили футболки по цене **ниже 799** рублей и **ровно столько же** по более высокой.

Average price +7% к 2021

В рублях это выражается таким образом:

До 799 рублей:

20 млн.руб.

**29% от общих
продаж**

Дороже:

41 млн.руб.

**71% от общих
продаж**

Average price +7% к 2021

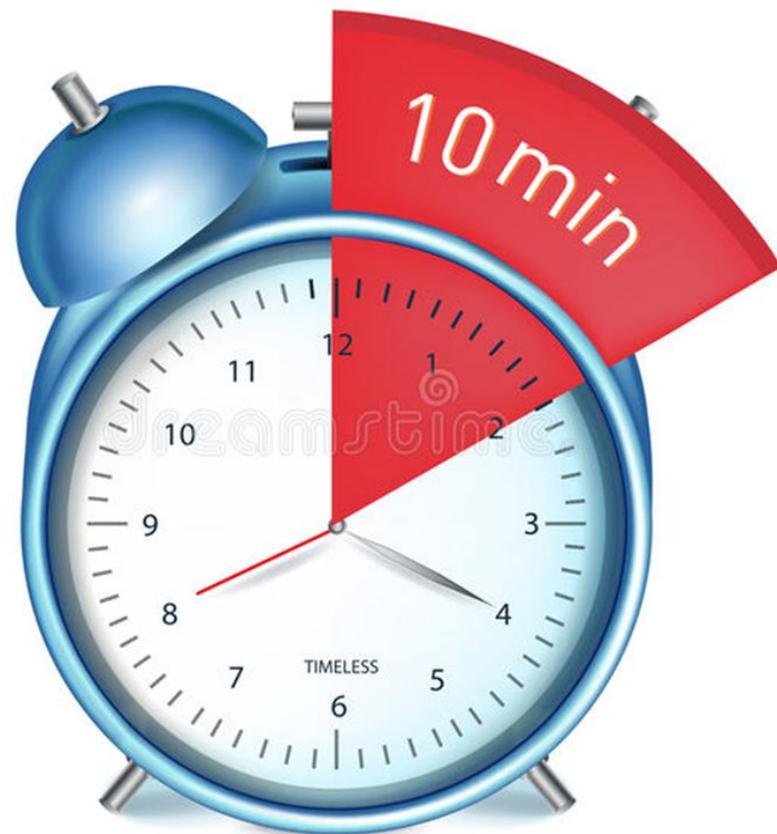
Как мы можем
увеличить
Avg.price?



Average price +7% к 2021

Задача:

Посчитайте, какими были бы продажи вашего магазина за 1 и 2 периоды 2022 года, если бы при сохранении текущих показателей, план по Avg.price был бы выполнен.



Conversion 26% или рост к 2021

Net Sales = **Conversion** * ATV * Трафик

$$\text{Конверсия} = \frac{\text{Количество покупок}}{\text{Количество посетителей}} \times 100\%$$

Conversion 26% или рост к 2021

Как мы можем
увеличить
конверсию?



Conversion 26% или рост к 2021

Задача:

Посчитайте, какими были бы продажи вашего магазина за 1 и 2 периоды 2022 года, если бы при сохранении текущих показателей, ваша конверсия была бы на 1 пункт выше.



Quantity Sales рост к 2021

$$\text{Net Sales} = \text{QS} * \text{Avg.Price}$$

Quantity Sales рост к 2021

Как мы
можем
увеличить
QS?



Упущенные продажи

Задача: Посчитайте, какими были бы продажи данного магазина при условии выполнения конверсии +1 пункт и ATV +10% (таргеты 2021 года):



	2019	2021	Задача
Трафик		59 228	59 228
Конверсия	28,13%	27,03%	2019 + 1 пп
ATV	2 025,38	2 011,02	2019 + 10%
Net Sales		34 483 850,39	?
Budget Net Sales		36 497 437,00	

Упущенные продажи

Ответ:

	2019	2021	Задача
Трафик		59 228	59 228
Конверсия	28,13%	27,03%	29,13%
ATV	2 025,38	2 011,02	2 227,92
Net Sales		34 483 850,39	38 438 528,58
Budget Net Sales		36 497 437,00	План выполнен!

Глоссарий

Наименование	Произношение	Значение
ATV (Average Transaction Value)	АТэВэ ('Эвередж Тран'закшн 'Вэлью)	Средний чек - сумма, которую среднестатистический покупатель или клиент оставляет в
Avg. Price (Average Price)	'Эвередж Прайс	Средняя цена проданного товара
Budget Net Sales	'Баджет Нет Сейлз	Бюджет продаж нетто
Footfall	Фут'фолл	Покупательский поток магазина
GROSS Sales	Гросс Сейлз	Выручка до уплаты налогов
KPI (Key Performance Indicators)	КиПи'Ай (Кей Пер'фомэнс Инди'кэторз)	Ключевые показатели
LFL (Like for Like)	ЭлЭфЭл (Лайк Фо Лайк)	Магазины, отработавшие полный календарный год с января по декабрь.
Location Status	Ло'кейшн Статус	Статус по возрасту: Like For Like, Partial, New
NET Sales	Нет Сейлз	Выручка после уплаты налогов
New	Нью	Новые магазины, открытые до истечения первого календарного года.
Partial	Паршл	Магазины, открытые до наступления текущего года, но не отработавшие полный год.
PPT (Parts Per Total)	ПиПи'Ти (Партс Пер 'Тотал)	Доля участия в продаже департаментов
PW (Past/Previous Week)	ПиДабл'ю (Паст/'Привюз У'ик)	В сравнении с прошлой неделей
PY (Past/Previous Year)	ПиУай (Паст/'Привюз 'Еар)	В сравнении с прошлым годом
QS (Quantity Sales)	КьюЭс (Ку'антити Сейлз)	Количество проданных единиц
TARGET	'Таргет	Поставленные цели /задания
TTQ (Total Transaction Quantity)	ТиТи'Кью ('Тотал Тран'закшн Ку'антити)	Общее количество чеков
UPT (Units Per Transaction)	ЮПиТи ('Юнитс Пер Тран'закшн)	Комплексность покупки (количество проданных единиц товара в чеке, штук)
Value	'Вэлью	Цена
Аутфиты	Аут'фиты	Дословно - костюм. Образ, который создается с помощью хорошо подобранных вещей.
Конверсия (Conversion)	Кон'вершн	Конверсия показывает соотношение количества посетителей сделавших покупку к общему количеству посетителей магазина.

Итог

Объективные показатели нужны для того, чтобы понимать, на что мы можем повлиять, чтобы **поднять продажи.**

Начав работать с одним или двумя показателями, вы сможете существенно поднять доходы магазина, но если задействовать **все составляющие сразу**, объем продаж и прибыль можно увеличить **в несколько раз.**

И наоборот, если не работать над этими показателями, вы будете трудиться много, а результата не будет.

Спасибо за внимание!