

Оглавление

ЧАСТЬ 1. ПУБЛИКАЦИЯ ТИПОВОГО РЕШЕНИЯ	3
ЧАСТЬ 2. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ	6
2.1. Подготовка к реализации	6
2.2. Анализ текущего состояния.....	6
2.2.1. Оценка динамики операционных показателей торговой точки.	6
2.2.2. Анализ ассортимента.	8
2.2.3. Определение целевой группы потребителей магазина.	12
2.2.4. Анализ конкурентов.	13
2.2.5. SWOT анализ.	15
2.3. Разработка и внедрение целевого состояния.	18
2.3.1. Рекомендации по увеличению размера среднего чека.	18
2.3.2. Рекомендации по ассортиментному наполнению магазина.	19
ЧАСТЬ 3. РАСЧЕТ ЭФФЕКТА ОТ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.	24

ЧАСТЬ 1. ПУБЛИКАЦИЯ ТИПОВОГО РЕШЕНИЯ

Используйте хештеги, чтобы найти похожие типовые решения на IT-платформе в разделе База знаний:

#ФЦК #2022 #Магазины розничной торговли #Республика Саха #Торговля

Типовые решения повышения выручки торговой точки предприятия

Основной результат:

Увеличение выручки точки розничной торговли.

Вид деятельности

47 Торговля розничная, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами

Технологический процесс

Продажи

Инструменты бережливого производства

Системное решение проблем

Основные цели внедрения

Изменения экономической ситуации в стране в настоящее время обуславливает необходимость изменения традиционных бизнес-моделей предприятий. В целях не только максимизации рентабельности, но и сохранения экономической устойчивости предприятиям следует не только оптимизировать свои операционные затраты, но и активно реализовывать появляющиеся возможности по повышению объема продаж. Особенно это актуально для предприятий, производящих и реализующих розничные товары.

Традиционно руководители предприятий считают, что уровень товарооборота и прибыли ограничен рынком и повышение объема продаж возможно только за счет увеличения торговых точек. При этом реализация резервов повышения эффективности текущих точек продаж не анализируется. Отсутствие роста или стагнация продаж зачастую обусловлены отсутствием адаптации товарного ассортимента к потребностям покупателей и неправильным размещением товаров на существующих площадях. Устранение указанных проблем достигается за счет мероприятий, требующих значительно меньших затрат для организации, чем открытие новых магазинов.

В данном типовом решении описаны методы выявления резервов повышения выручки торговых точек и приведены примеры решений, позволяющих их реализовать.

Типовые проблемы процесса

Проблема	Потенциальная причина
Стагнация уровня продаж торговой точки	Ассортиментное заполнение торговой площади не соответствует потребностям покупателей
	Неправильное размещение товаров на площадях в точках продаж.

Типовые решения

Типовые решения	Целевой результат
Изменения ассортиментного наполнения на основе потребностей целевой группы потребителей	Увеличение товарооборота и прибыли магазина
Выкладка товаров в объеме, соответствующем доли его товарообороте и прибыли магазина	Повышение прибыли и товарооборота на 1 квадратный метр магазина

Примеры реализованных решений

Пример 1. Повышение эффективности продаж в магазинах собственной торговой марки.

Для увеличения уровня продаж продукции собственной торговой марки в своих магазинах и снижения затрат, связанных с реализацией своей продукции через федеральные розничные сети предприятием реализованы следующие мероприятия:

1. Определили соотношение долей разных целевых групп потребителей своих торговых точек.
2. В соответствии с проведенным анализом целевых групп потребителей изменили ассортиментное наполнение магазинов.
3. Рассчитали оптимальное количество выставленных товаров (по соотношению доли товарооборота, маржи и занимаемой площади) и изменили в соответствии с результатами расчета объем выставленной продукции на полках магазина.



Результат:

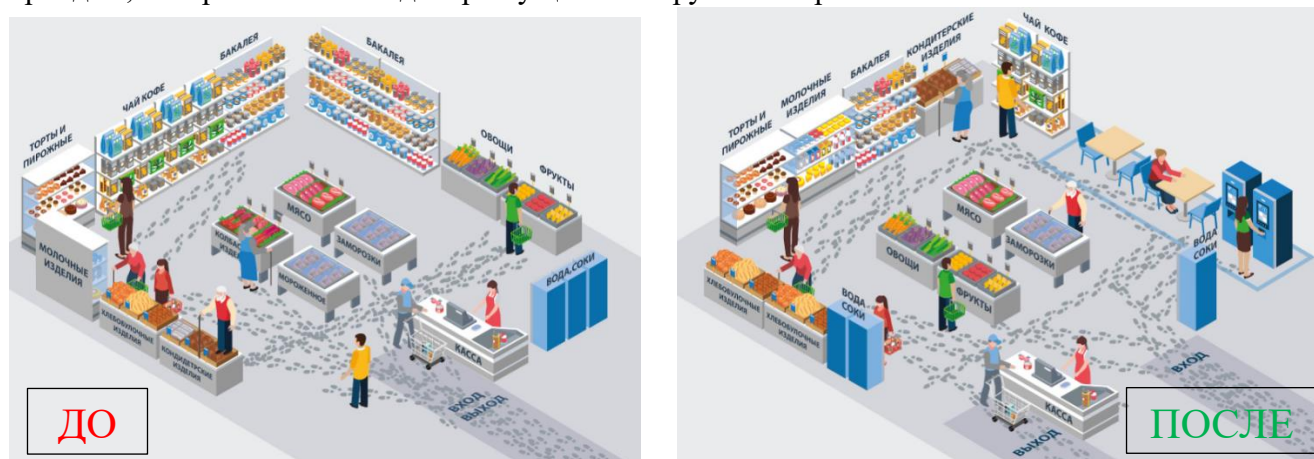
Рост выручки с 54,5 до 102,7 тыс. руб./м², на 88,4%.

Выявить и устранить проблемы позволило применение инструментов: [Системное решение проблем.](#)

Пример 2. Повышение товарооборота магазинов розничной торговли.

Для увеличения товарооборота и прибыли продаж магазинов собственной торговой марки предприятие реализовало следующие мероприятия:

1. Провели анализ конкурентов, выявили и реализовали возможность по увеличению прибыли за счет удовлетворения потребности покупателей в совмещении точек быстрого питания и покупки продуктов в одной торговой точке.
2. Изучили перемещения посетителей в магазине и расположили продукты повседневного спроса таким образом, чтобы в зону наибольшей покупательской активности попали товары периодического и импульсивного спроса.
3. Для завлечения большего количества покупателей в свой магазин изменили все визуальные элементы (внутренний и внешний дизайн) для большей ассоциативности со своим брендом, который вызывает доверие у целевой группы потребителей.



Результат:

Рост выручки от продажи собственной продукции за год LFL (с учетом изменения цен) с 50,7 до 64,4 млн. руб., на 18%.

Выявить и устранить проблемы позволило применение инструментов: [Системное решение проблем.](#)

ЧАСТЬ 2. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ

2.1. Подготовка к реализации

Для оценки эффективности торговой точки следует выполнить ряд подготовительных мероприятий.

Шаги подготовки:

1. Определить состав рабочей группы для проведения наблюдений за процессом продаж в торговой точке. В участники рабочей группы рекомендуется включить руководителей торговой точки, продавцов, представителей финансовой службы.

2. Руководителям торговой точки необходимо подготовить персонал: объяснить необходимость и цели мероприятий, рассказать о последовательности этапов внедрения улучшений, настроить сотрудников на сотрудничество с рабочей группой.

Важно: объяснить какие преимущества получит персонал в результате внедрения улучшений (увеличение товарооборота, изменения системы мотивации и т. п.).

2.2. Анализ текущего состояния.

2.2.1. Оценка динамики операционных показателей торговой точки.

Для оценки текущей эффективности торговой точки следует оценить динамику операционных показателей торговой точки. Типичный набор показателей:

- выполнение плана продаж;
- количество выбитых чеков (количество покупателей);
- конверсия посетителей в покупателей;
- количество позиций в чеке (длина чека);
- наличие в чеке акционных или определенных товаров (к примеру, с высокой маржинальностью, с определенным сроком хранения и т. п.).

Пример:

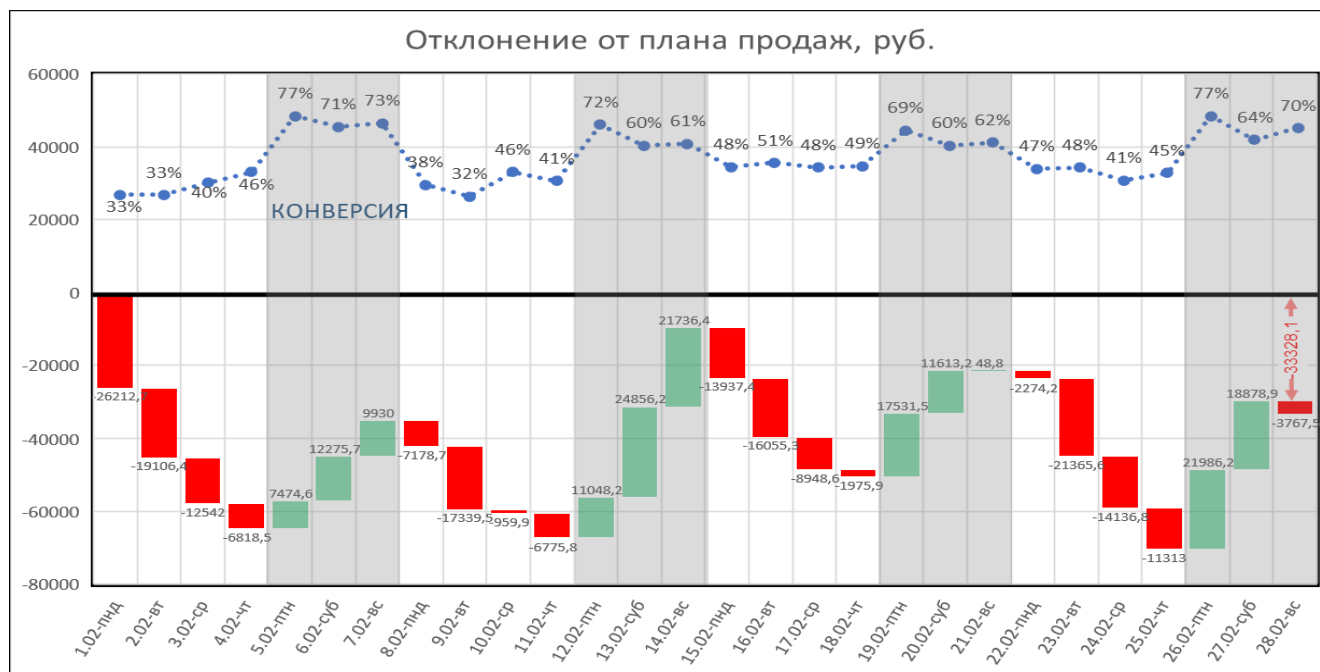


Рисунок № 1. Пример визуализации показателей эффективности магазина.

На представленном примере видно, что наибольшие отклонения от плана продаж наблюдаются с понедельника по четверг. Уровень конверсии посетителей в покупателей также снижается в эти дни недели. Следовательно, нужно выявить факторы характерные для этих дней, которые приводят к ухудшению показателей. К примеру, отклонения от плановых уровней продаж может быть обусловлено тем, что в часы с наибольшим количеством посетителей (вечернее время) на полках магазина отсутствуют востребованные позиции.

Снижение конверсии с понедельника по четверг может быть иметь следующие причины:

- в магазине наблюдается дефицит востребованных позиций в часы наибольшего спроса (отсутствие продуктов для перекусов в обеденное время), либо они имеют непрезентабельный вид (наличие просроченной или испорченной продукции на прилавках);
- неэффективная организация работы продавцов (очереди на кассе из-за длительного времени обслуживания; неопрятный вид продавцов, низкий уровень обслуживания продавцом клиентов; отсутствие ценников, либо наличие ошибок в них и т. п.);
- ошибки в выкладке товара (потребителям трудно найти нужный товар из-за отсутствия логики размещения на прилавках);
- отсутствие требуемой инфраструктуры (невозможность использовать удобный для покупателей вид оплаты, отсутствие места для укладки продуктов в пакеты и т. п.)

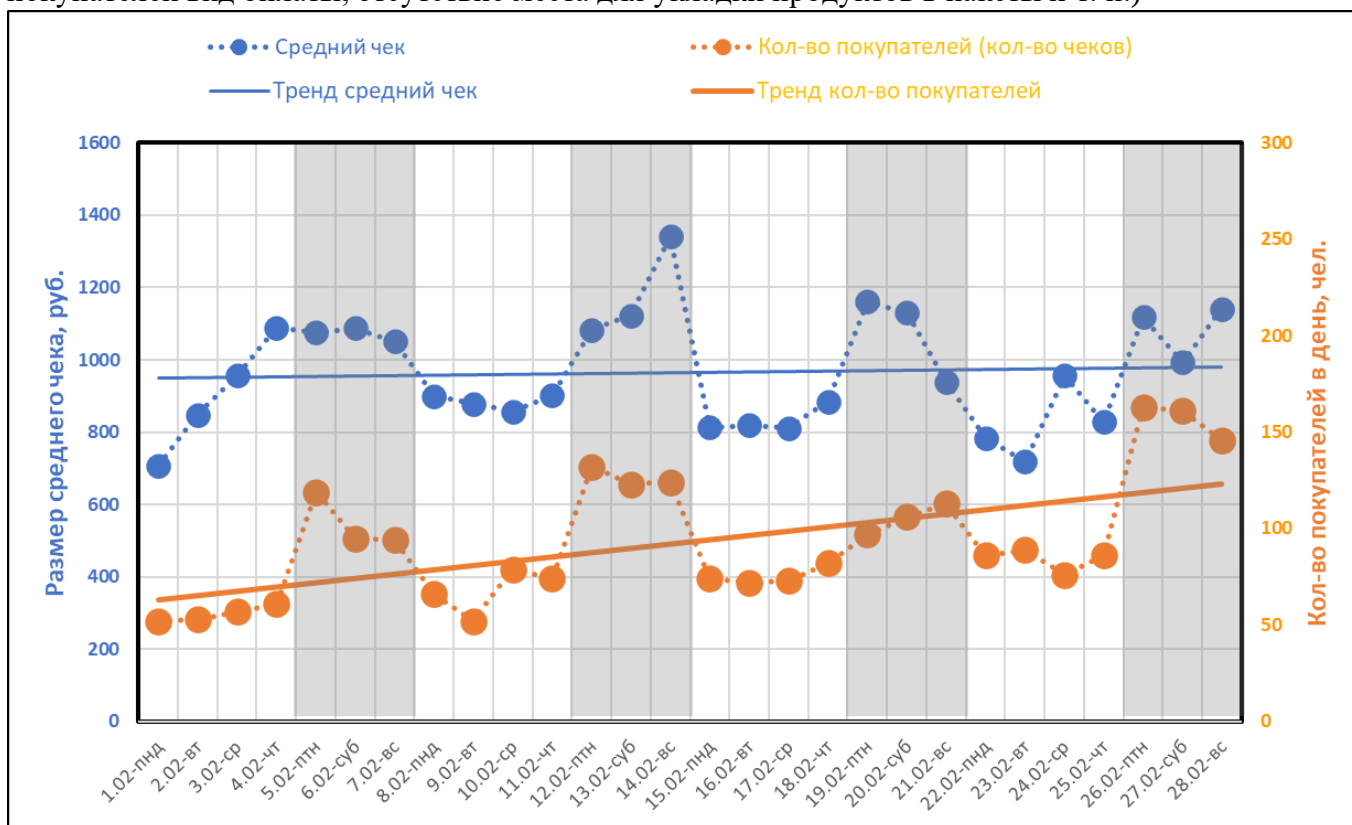


Рисунок № 2. Пример визуализации значения среднего чека и количества покупателей в течение месяца.

На представленном примере видно, что количество покупателей увеличивается, значит магазин пользуется популярностью. При этом размер среднего практически не растёт. Это указывает на наличие возможностей нарастить прибыль за счет увеличения среднего чека. Так же рекомендуется проанализировать глубину чеков (количество позиций в чеках). Это позволит оценить лояльность клиентов. Например, если после поднятия цен глубина чеков не изменилась, значит приверженность вашему бренду высока и клиенты готовы не экономить путем выбора

другой точки продажи. Если же глубина снизилась, значит стоит пересмотреть свою ценовую политику или ассортимент, т. к. покупатели готовы отказаться от покупок в вашем магазине из-за высоких цен.

2.2.2. Анализ ассортимента.

Проведите анализ эффективности ассортиментным заполнением торговой площади. Следует оценить какой товароборот и прибыль на квадратный метр магазина обеспечивает каждая группа товаров.

Шаги проведения анализа:

1. Сведите в одну таблицу выручку по каждой группе товаров за анализируемый период.
2. Рассчитайте долю каждой группы товаров в общей выручке по формуле:

$$\text{Доля товарной группы в выручке} = \frac{\text{Выручка товарной группы за период}}{\text{Общая выручка магазина за период}} \times 100\%$$

3. Укажите продажную наценку для каждой товарной группы.
4. Рассчитайте маржинальную прибыль для каждой товарной группы, перемножив выручку на продажную наценку.
5. Рассчитайте долю каждой группы товаров в общей маржинальной прибыли по формуле:

$$\text{Доля товарной группы в марже} = \frac{\text{Маржа товарной группы за период}}{\text{Общая маржа магазина за период}} \times 100\%$$

6. Измерьте какую фактическую площадь занимает товарная группа. В качестве площади может использована площадь пола, занятая торговым оборудованием, на котором размещены товары данной группы. Также оценка может производиться по занимаемому объему.
7. Рассчитайте какую долю от общей торговой площади занимает каждая группа товаров по формуле:

$$\text{Доля товарной группы по площади} = \frac{\text{Площадь занимаемая товарной группой}}{\text{Общая товарная площадь магазина}} \times 100\%$$

8. Рассчитайте коэффициент эффективности по выручке для каждой товарной группы по формуле:

$$K_{\text{выручка}} = \frac{\text{Доля товарной группы в выручке}}{\text{Доля товарной группы по площади}} \times 100\%$$

9. Рассчитайте коэффициент эффективности по марже для каждой товарной группы по формуле:

$$K_{\text{маржа}} = \frac{\text{Доля товарной группы в марже}}{\text{Доля товарной группы по площади}} \times 100\%$$

1	2										8	6	7	3	4	5	9
Наименование	Выручка, руб.	Доля выручки, %	Выручка, руб./кв.м	К-эффективн. по выручке	Площадь, кв.м	Доля площади, %	Наценка, %	Маржа	Доля маржи, %	К-эффективн. по марже							
Всего	2 431 101		54 552		45		22%	412 512									
МОЛОЧНАЯ ПРОДУКЦИЯ	270 564	11,1%	96 630	1,8	2,8	6,3%	20,0%	45 094	10,9%	1,7							
ВОДА СОКИ КВАСЫ	185 951	7,6%	26 062	0,5	7,1	16,0%	30,0%	42 912	10,4%	0,6							
Хлеб госконтракт	182 957	7,5%	237 607	4,4	0,8	1,7%	5,0%	8 712	2,1%	1,2							
ТОРТЫ	164 090	6,7%	148 834	2,7	1,1	2,5%	26,0%	33 860	8,2%	3,3							
кондитерские изделия ФТС	156 388	6,4%	25 637	0,5	6,1	13,7%	10,0%	14 217	3,4%	0,3							
ЗДОРОВОЕ ПИТАНИЕ	151 389	6,2%	152 919	2,8	1,0	2,2%	17,0%	21 997	5,3%	2,4							
КОЛБАСЫ, МЯСНЫЕ ДЕЛИКАТЕСЫ	137 010	5,6%	548 041	10,0	0,3	0,6%	25,0%	27 402	6,6%	11,8							
САХАРИСТЫЕ	110 056	4,5%	195 655	3,6	0,6	1,3%	13,0%	12 661	3,1%	2,4							
ПИРОЖНЫЕ	100 268	4,1%	297 091	5,4	0,3	0,8%	30,0%	23 139	5,6%	7,4							
ЗАМОРОЗКИ	79 120	3,3%	86 945	1,6	0,9	2,0%	30,0%	18 258	4,4%	2,2							
ЧИПСЫ СУХАРИКИ	76 913	3,2%	31 425	0,6	2,4	5,5%	30,0%	17 749	4,3%	0,8							
БАТОНЫ	75 183	3,1%	250 609	4,6	0,3	0,7%	15,0%	9 806	2,4%	3,5							
СДОБНЫЕ ИЗДЕЛИЯ	74 045	3,0%	617 044	11,3	0,1	0,3%	21,0%	12 851	3,1%	11,6							
Продукция РОНДО	73 852	3,0%	164 115	3,0	0,5	1,0%	19,0%	11 791	2,9%	2,8							
КЕКСЫ	65 128	2,7%	1 628 192	29,8	0,0	0,1%	30,0%	15 029	3,6%	40,6							
ЖИРОВАЯ ПРОДУКЦИЯ	54 257	2,2%	60 963	1,1	0,9	2,0%	30,0%	12 521	3,0%	1,5							
КОНСЕРВАЦИЯ	53 470	2,2%	12 671	0,2	4,2	9,5%	30,0%	12 339	3,0%	0,3							
ПЕЧЕНЬЕ	47 739	2,0%	64 079	1,2	0,7	1,7%	19,0%	7 622	1,8%	1,1							
БАКАЛЕЯ	39 486	1,6%	14 624	0,3	2,7	6,1%	20,0%	6 581	1,6%	0,3							
ПРЯНИКИ	37 169	1,5%	92 923	1,7	0,4	0,9%	19,0%	5 935	1,4%	1,6							
ЧАЙ КОФЕ	35 611	1,5%	29 676	0,5	1,2	2,7%	30,0%	8 218	2,0%	0,7							
Тесто	34 618	1,4%	192 320	3,5	0,2	0,4%	18,0%	5 281	1,3%	3,2							
табачные изделия ЧЗ	32 825	1,4%			0,0	0,0%	8,0%	2 432	0,6%								
БАРАНОЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ	28 377	1,2%	47 294	0,9	0,6	1,3%	18,0%	4 329	1,0%	0,8							
ГОВЯДИНА, СВИНИНА, КУРИЦА	26 380	1,1%	15 031	0,3	1,8	3,9%	25,0%	5 276	1,3%	0,3							
ЯЙЦО	24 750	1,0%	22 917	0,4	1,1	2,4%	15,0%	3 228	0,8%	0,3							
СЕНДВИЧ-МЕНЮ	23 108	1,0%	82 529	1,5	0,3	0,6%	24,0%	4 473	1,1%	1,7							
ПРОДУКЦИЯ БЫСТРОГО ПРИГОТОВЛЕНИЯ	22 264	0,9%	19 530	0,4	1,1	2,6%	30,0%	5 138	1,2%	0,5							
СУХАРНЫЕ ИЗДЕЛИЯ	18 561	0,8%	16 874	0,3	1,1	2,5%	19,0%	2 964	0,7%	0,3							
БЫТОВАЯ ХИМИЯ, ХОЗТОВАРЫ	11 899	0,5%	26 443	0,5	0,5	1,0%	30,0%	2 746	0,7%	0,7							
ПИРОГИ	10 802	0,4%	90 017	1,7	0,1	0,3%	30,0%	2 493	0,6%	2,2							
РУЛЕТЫ	9 920	0,4%	110 219	2,0	0,1	0,2%	26,0%	2 047	0,5%	2,5							
ПРИПРАВЫ СУХИЕ СМЕСИ СУПЫ	5 854	0,2%	3 252	0,1	1,8	4,0%	30,0%	1 351	0,3%	0,1							
Мука ЯХК	5 291	0,2%	8 818	0,2	0,6	1,3%	16,0%	730	0,2%	0,1							
ПРОЧЕЕ	2 990	0,1%	3 323	0,1	0,9	2,0%	30,0%	690	0,2%	0,1							
ИП готовой продукции	2 677	0,1%			0,0	0,0%	30,0%	618	0,1%								
Макаронные изделия 2,0 кг (Новая фасовка)	139	0,0%			0,0	0,0%	20,0%	23	0,0%								

Рисунок № 3. Пример анализа эффективности ассортиментного заполнения торговой площади.

Коэффициент может иметь три варианта значений: $K > 1$; $K < 1$; $K \approx 1$.

- Если коэффициент значительно больше 1, соответствующие группы, скорее всего, имеют либо недостаточную площадь выкладки, либо слишком узкий ассортимент, либо то и другое. Они имеют потенциал к росту продаж, но для реализации этого потенциала необходимо увеличить площадь под них либо расширить ассортимент (что также увеличит площадь).
- Если коэффициент значительно меньше 1, соответствующие группы, скорее всего, занимают слишком много площади, либо имеют избыточно широкий (глубокий) ассортимент, поэтому площади используются неэффективно. Рекомендуется уменьшение занимаемой площади с контролем продаж, чтобы не допустить их падения, либо контролируемое сужение ассортимента.
- Если коэффициент около 1 – площади, занимаемые товарами соответствующей группы, оптимальны.

Пример:

Группа «КОНДИТЕРСКИЕ ИЗДЕЛИЯ ФТС» имеет долю в выручке 6,4%, в марже 3,4%, а в занимаемой площади 16%. Это свидетельствует о том, что товара выставлено намного больше, чем нужно. Небольшая доля в марже может быть вызвана невысокой наценкой или слабой представленностью средних и высоких по цене позиций, дающих большую прибыль. Первый шаг необходимых изменений – уменьшение торговой площади под группу, затем следует провести анализ ассортимента на сбалансированность (доли товаров разных ценовых групп должны соответствовать уровню спроса на них), также следует рассмотреть увеличение наценки на некоторые позиции.

Сравнение групп товаров по долям в выручке, марже и занимаемой площади.

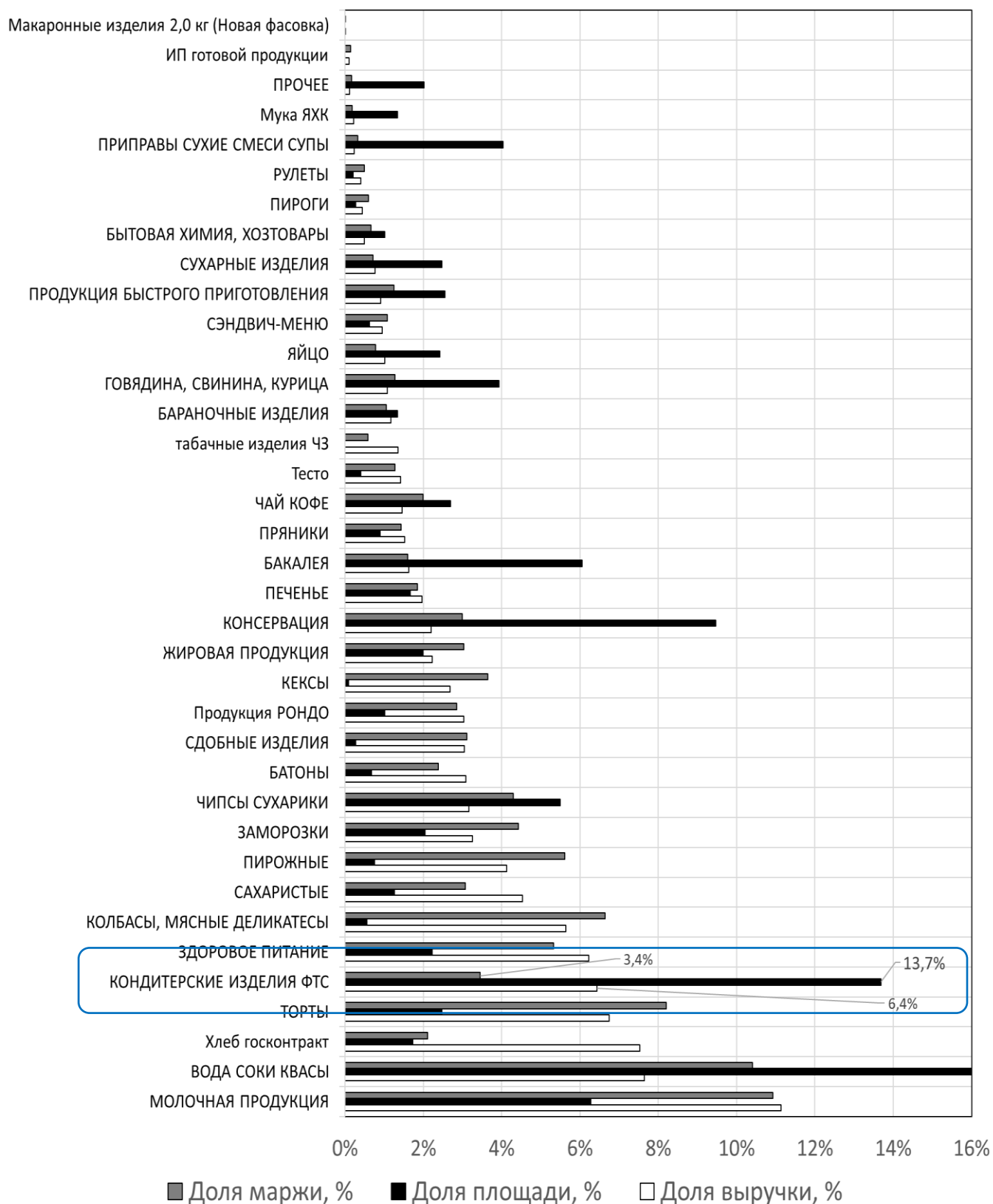


Рисунок № 4. Пример визуализации сравнительного анализа по долям в марже, выручке и занимаемой площади для каждого вида групп товаров.

2.2.3. Определение целевой группы потребителей магазина.

Целевая группа — это группа людей, объединённых по определённым признакам (по возрасту, полу, месту проживания, профессии, личным предпочтениям и т. п.), у которых есть потребность в продукции вашей торговой точки и возможность ее купить. Детальная информация о целевой аудитории позволит определить триггеры для мотивации клиента к совершению покупок в вашем магазине.

В качестве метода сбора информации могут быть применены любые доступные способы как по отдельности, так и в совокупности. Примеры методов:

- проведение интервью посетителей;
- сбор информации на основе заполненных покупателями анкет;

Вопросы в опросе можно построить по методике 5W:

What? Какой ассортимент продукции посетитель покупает в торговой точке?

Who? Кем является покупатель (профессия, возраст, уровень дохода и т. п.)?

Why? Какие ключевые мотивы у покупателя для совершения покупок в торговой точке?

When? Когда производится покупка (после работы, в обеденное время, в выходные и т. п.)?

Where? Где предпочитает опрашиваемый покупать товар?

Пример:

Магазин продуктов в формате шаговой доступности определил следующие целевые группы потребителей на основе заполненных анкет, которые следует заполнить при получении карты лояльности:

Таблица №1. Пример результатов определения целевых групп потребителей магазина.

Доля	Категория	Описание	Ключевые мотивы
50%	Средний доход	– преимущественно работающие; – значительная часть группы вынуждена экономить; – предпочитают одни и те же магазины для совершения покупок, редко переключаются; – средняя чувствительность к маркетинговым стимулам (скидки, акции и т. п.).	1. Расположение, шаговая доступность. 2. Ассортимент (уникальность, ширина ассортимента, наличие определенных товарных групп и торговых марок). 3. Качество продукции. 4. Цена. 5. Удобство (парковка, безопасность, наличие корзин, быстрота обслуживания, различные формы оплаты, банкоматы, отсутствие очередей). 6. Эстетический комфорт (уровень доверия бренду, качество обслуживания продавцами, информативность торгового зала, 7. дизайн-интерьера, качество выкладки, чистота, запахи). 8. Личные отношения и лояльность к определенным торговым точкам. 9. Дополнительные факторы, привлекающие посетителей (наличие зоны приема пищи, детский ассортимент, кофе-автомат) и т. п.
25%	Эконом группа	– для данной группы доминирующим мотивом выбора магазина для совершения покупок, является цена; – характерен невысокий размер покупок; – предпочитают маленькие магазины у дома удобные для покупок небольшого количества продуктов, а также сопутствующих покупок.	1. Цена. 2. Расположение, доступность. 3. Качество продукции.

Доля	Категория	Описание	Ключевые мотивы
		– высокая чувствительность к маркетинговым стимулам (скидки, акции и т. п.) – проводят целенаправленный поиск промоакций и сравнение цен	
15%	Пенсионеры	– проводят поиск магазинов с более низкими ценами; – покупают товары только первой необходимости; – образуют дневной трафик; – способствуют распространению информации, через «сарафанное радио»; – высокая чувствительность к маркетинговым стимулам (скидки, акции и т. п.).	1. Цена. 2. Расположение, доступность. 3. Качество продукции.
10%	Высокий доход	– потребители рационального типа, не желают платить больше без причины; – высокая покупательская способность; – высокий порог необходимого доверия к бренду; – высокая требовательность к качеству продукта, упаковке и т. п.; – требовательность к комфорту и сервису; – невысокая чувствительность к стимулам маркетинга; – покупка всего необходимого в одном месте.	1. Ассортимент (уникальность, ширина ассортимента, наличие определенных товарных групп и торговых марок). 2. Качество продукции. 3. Удобство (парковка, безопасность, наличие корзин для покупок, быстрота обслуживания, различные формы оплаты, банкоматы, отсутствие очередей). 4. Эстетический комфорт (уровень доверия бренду, качество обслуживания продавцами, информативность торгового зала, дизайн-интерьера магазинов ФТС, качество выкладки, чистота, запахи). 5. Расположение, доступность. 6. Дополнительные факторы, привлекающие посетителей (наличие ресторанов и кафе, детских площадок) и т. п. 7. Личные отношения и лояльность к определенным торговым точкам. 8. Цена

2.2.4. Анализ конкурентов.

Составьте список основных конкурентов и проанализируйте по каждому из них следующие факторы:

- Оцените как оформлен внешний фасад магазинов конкурентов;
- Посчитайте количество посетителей в разные часы дня;
- Изучите ассортиментное наполнение прилавков;
- Сравните свои цены с конкурентами на разные виды товаров;
- Оцените каким образом выстроена планировка магазина и выкладка товаров;
- Пронаблюдайте какие используются методы работы торгового персонала;
- Соберите данные о продажах: средний чек; количество выбитых чеков и их глубина. Данные по количеству чеков можно оценить, совершив покупку в начале и в конце анализируемого периода. Чеки номеруются по порядку и их количество за период можно рассчитать, как разницу номера последнего и начального чека.
- Другие, подходящее для магазина вашей специфики.

После сбора информации по конкурентам рекомендуется свести данные в единую сравнительную таблицу.

Наименование организации	Адрес	Характеристики магазина		Ассортимент и ценообразование											Акции, скидки			Покупатели, данные за анализируемый период времени					Персонал		Процесс		Инфраструктура				
		Площадь, м2	Здание	Наличие собственной торговой марки	Торговая группа	Широта ассортимента, наименований	Нижняя ценовая категория			Средняя ценовая категория			Верхняя ценовая категория			Наличие карт лояльности	Наличие акционных товаров	Наличие программ поддержки лояльности	Кол-во посетителей	Кол-во покупателей, чел.	Конверсия	Средний чек, руб.	Средняя глубина чеков, наименований	Кол-во продавцов	Внешний вид	Общение с посетителями	Средняя скорость обслуживания, чел. /мин.	Средняя длина очереди, чел.	Количество касс	Кол-во касс самообслуживания	Столики для перекусов
							Цена <, руб.	Кол-во	Доля, %	Ср. цена, руб.	Кол-во	Доля, %	Цена>, руб.	Кол-во	Доля, %																
Продукты "У дома"	ул. Ленина д. 32	70	Помещение на нижнем этаже жилого дома	Нет	чай, кофе	20	80	2	10%	120	13	65%	400	5	25%	есть	нет	есть	67	50	75%	670	4	2	застиранные фартуки, нет единой спец. формы	Продавец только пробивает покупки	3	2	2	0	отсутствуют
					ФРОВ	10	40	6	60%	250	2	20%	300	2	20%																
					свежее мясо	7	240	2	29%	370	4	57%	600	1	14%																
					Заморозка	20	120	4	20%	320	14	70%	700	2	10%																
					Хлебные	12	40	4	33%	70	4	33%	260	4	33%																
					Бытовые	15	80	3	20%	250	4	27%	500	8	53%																
					Вода, соки	20	30	4	20%	50	10	50%	230	6	30%																
					Алкоголь	25	45	2	8%	120	15	60%	600	8	32%																
Елена	п. Ломоносова, 4	89	Отдельное здание	нет	чай, кофе	34	90	12	35%	125	20	59%	600	2	6%	есть	есть	есть	230	123	53%	1132	12	3	опрятный вид, единая корпоративная форма	1 продавец в зале помогает выбрать продукты	2	4	2	1	отсутствуют
					ФРОВ	24	56	5	21%	350	12	50%	450	7	29%																
					свежее мясо	19	340	7	37%	470	10	53%	600	2	11%																
					Заморозка	45	140	4	9%	260	24	53%	770	17	38%																
					Хлебные изделия	23	32	4	17%	76	14	61%	260	5	22%																
					Бытовые товары	15	80	3	20%	250	4	27%	500	8	53%																
					Вода, соки	32	45	4	13%	67	20	63%	230	8	25%																
					Алкоголь	45	75	5	11%	134	24	53%	990	16	36%																

Рисунок № 5. Пример сравнительной таблицы анализа конкурентов.

2.2.5. SWOT анализ.

Результат проведенных выше исследований следует консолидировать в SWOT таблицу для выработки мероприятий по повышению эффективности торговой точки.

Последовательность проведения анализа:

1-й шаг. Формулирование сильных сторон магазина и заполнение на их основе раздела «Сильные стороны» SWOT матрицы.

Для выполнения этого шага могут помочь формулирование ответов на следующие вопросы:

- Чем вы лучше конкурентов?
- Какие виды продукции приносят наибольшую прибыль?
- Какие эффективные организационные подходы используются в вашей точке продаж и каким образом они улучшают вашу конкурентоспособность?
- Какие ключевые мотиваторы совершения покупок целевых групп потребителей удовлетворяются в вашем магазине?

2-й шаг. Формулирование слабых сторон магазина и заполнение на их основе раздела «Слабые стороны» SWOT матрицы.

Для выполнения этого шага могут помочь формулирование ответов на следующие вопросы:

- О чём пишут клиенты в негативных отзывах, недовольство чем выражают в личном общении?
- Чем конкуренты лучше?
- Какие проблемы постоянно приводят к ухудшению операционных показателей магазина?

3-й шаг. Определение внешних факторов, из которых можно извлечь выгоду, если принять правильные решения. Это могут быть изменения регулирующего вашу коммерческую деятельность законодательства, увеличение населения, повышение платежеспособности целевой группы потребителей, появление новых технологий, позволяющих снизить издержки. Их следует перечислить в разделе «Возможности» SWOT матрицы.

4-й шаг. Определение угроз. Определите внешние факторы, которые могут негативно повлиять либо на текущие операционные показатели магазина, либо на планы его развития (повлечь за собой отток клиентов, ухудшение репутации, снижение прибыли). Перечислите их в разделе «Угрозы».

5-й шаг. Разработка решений для повышения эффективности магазина.

Разработайте решения для реализации следующих стратегий:

S-O: Реализации возможностей за счет сильных сторон

S-T: Минимизации негативных влияний угроз за счет сильных сторон

W-O: Реализации возможностей путем преодоления внутренних слабостей организации.

W-T: Минимизации негативного влияния слабых сторон и противодействию угрозам.

			Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренние факторы Внешние факторы			S1 Места расположений. Присутствуют различные зоны локаций (спальник, центр, трасса, ТЦ)	W2 Негативный или размытый имидж бренда у потенциальной (молодой) аудитории, за счет сложившихся стереотипов
			S2 Стабильный, востребованный ассортимент.	W4 Слабая осведомленность ценовыми товарными предложениями, среди конечных потребителей- жителей
			S3 Известность бренда косвенно генерирует трафик	W5 Отсутствие правильного зонирования магазинов.
			S4 Высокая доля валообразующих товарных категорий.	W6 Несбалансированность ассортимента точек продаж.
			S5 Своя розница, «якорный» ассортимент.	W7 Текучка кадров
			S6 Ценовые конкурентные преимущества по своей продуктовой группе перед конкурентами.	W8 Высокий уровень списаний неликвидов
			S7 Широкий ассортимент.	
Возможности	O1	Рост спроса из-за увеличения народонаселения в регионе присутствия.	Расширение фирменного ассортимента и высоко маржинальных позиций.	Изменение дизайна торговых точек для привлечения большего числа посетителей. Унификация всех визуальных элементов.
	O2	Относительно небольшое количество конкурентов в локациях присутствия	Изменение ассортиментного наполнения магазина, расстановки оборудования	
Угрозы	T1	Развитие федеральных сетевых розничных сетей	Установка кофемашин и столиков в торговой точке. Проведение регулярных акций по привлечению целевых покупателей.	Создание регламентов бизнес-процессов для снижения вероятности ошибок (категоричный менеджмент, программа мотивации продавцов, возвраты и списания, планирование заказов и т.д.).
	T2	Изменения традиционных ожиданий к процессу проведения покупок.		
	T3	Быстрое распространение негативных отзывов в интернете.		

Рисунок № 6. Пример заполнения SWOT -матрицы.

Ключевые моменты анализа:

- При проведении анализа следует опираться на фактические данные, исключив ничем не подкрепленные домыслы и личные впечатления.
- Стараться избегать необъективных оценок. Если требуется, можно привлечь сторонний аудит, проводить фокус-группы и мозговые штурмы. Это позволит избежать субъективных суждений;
- Следует избегать затрат времени на рассматривания факторов, реализация мероприятий по результатам их учета не целесообразна и не принесет пользы вашей организации;
- Тезисно формулировать выводы для внесения в матрицу SWOT. Следует избегать перегруженных текстом ячеек матрицы и записывать только главную мысль;
- Стараться не подменять понятия. Нельзя путать угрозы и слабые стороны, а также преимущества и возможности. Сильные и слабые стороны – это исключительно внутренние факторы, которыми организация в состоянии управлять, а угрозы и возможности — это факторы, обусловленными внешними условиями;
- Сильные и слабые стороны должны определяться с точки зрения целевой группы потребителей.

2.2.6. Выявление потерь.

На основании собранных данных выделить причины снижения эффективности продаж и определить какие потери их обуславливают. Подробно виды потерь описаны электронном курсе «7 видов потерь»

Наиболее типичными потерями для данного вида производства являются:

Ненужная транспортировка.

Этот вид потерь обусловлен нерациональными методами размещения стеллажей на территории магазина, либо загроможденностью продукцией проходов в магазине. Это ограничивает возможность покупателей подойти к лотку с тележкой и приводят к лишним хождениям от тележки к лотку для переноса выбранных товаров. В итоге создается эмоционально некомфортная для покупателей обстановка.

Лишние движения.

Этот вид потерь обусловлен отсутствием логики размещения ассортимента в магазине, либо недостатками визуализации мест размещения продукции. Это усложняет поиск требуемой продукции и негативно сказывается на желании посетителей совершить покупку в магазине.

Излишние запасы.

Наличие продукции в количестве большем, чем потребность в нем целевой группы потребителей и не способствующей увеличению продаж продукции других ценовых категорий снижает уровень выручки получаемой с квадратного метра площади магазина и повышает риск роста неликвидной продукции.

Брак.

Снижение товарооборота из-за продукции несоответствующего качества. Наличие товаров с просроченным сроком хранения или нарушением упаковки или внешнего вида снижает желание посетителей совершить покупку в магазине.

Повреждение товарного вида продукции при расстановке ее на полках магазина, либо случайное повреждение из-за зацеплением посетителем проходящим через узкий проход между стеллажами.

Ожидания.

Длительные очереди на кассах, ожидание консультантов отрицательно сказываются на торговой активности посетителей и приводят к снижению количества покупок в магазине.

2.3. Разработка и внедрение целевого состояния.

2.3.1. Рекомендации по увеличению размера среднего чека.

Рекомендуется рассмотреть следующие методы заставить покупателя приобрести товаров на большую сумму:

- Продавать разные товары в наборах (зубная щетка вместе с пастой). Важно, чтобы цена товаров в наборе была ниже стоимости товаров по отдельности, в набор следует объединять высоко маржинальную продукцию.
- Увеличить продажи ключевых товаров. К примеру, выложить на прилавках товар, уже упакованный в большем количестве, чем обычно берут его покупатели.
- Организовать правильную выкладку товара с целью привлечения внимания, либо изменить схему размещения оборудования в магазине, чтобы управлять траекторией перемещения клиента.
- Акцентировать внимание покупателя на сопутствующей продукции. К примеру, размещать их рядом (Специи для мяса рядом с мясным прилавком).
- Повысить среднюю цену товара за счет более дорогого ассортимента.
- Использовать акции для повышения общей цены покупки (бесплатная доставка, подарок для покупок от определенной суммы).
- Мотивировать и обучать сотрудников проводить перекрестные продажи (реализация клиентам нужных товаров в приложении к основной покупке).

Пример:

В целях увеличения товарооборота в магазине изменили схему расположения оборудования на торговой площади, разместили товары «якоря» (привлекательные, либо часто покупаемые) таким образом, чтобы заставить покупателя пройти по всему магазину против часовой стрелки:

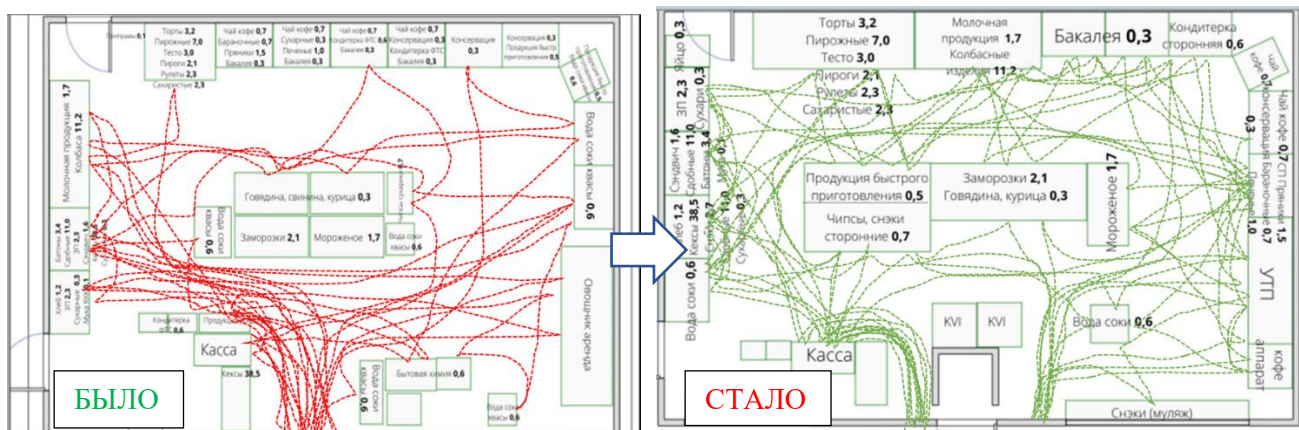


Рисунок № 7. Пример изменения планировки торговой площади магазина в целях изменения траектории движения покупателя.

2.3.2. Рекомендации по ассортиментному наполнению магазина.

Цена – один из главных факторов принятия решения о покупке у посетителей магазина. Необходимо учитывать разные варианты влияния этого фактора на разные целевые группы потребителей, т. е. выделить ценовые сегменты – для того, чтобы покупателям с разным уровнем дохода предложить выбор товаров.

Отсутствие в розничном магазине ценовой сегментации ассортимента приводит к следующим негативным последствиям:

- В товарных категориях избыток дешевых товаров. Это увеличит товарооборот, но не увеличит прибыль магазина, т. к. обычно дешевые товары имеют меньшую наценку. К тому же это может снизить привлечение целевой группа потребителей с более высокой платежеспособностью.
- В товарных категориях избыток дорогих товаров. Это снизит товарооборот и прибыль магазина, т. к. высокие цены отпугнут значительную часть потенциальных покупателей.
- Занижена минимальная и/или максимальная цена в подкатегории. Это приводит к снижению прибыли от продаж.
- Завышена минимальная и/или максимальная цена в категории. Это приводит к снижению товарооборота и прибыли магазина. Снижение лояльности покупателей к магазину.

Цель ценовой сегментации – предложить покупателям более широкий выбор товаров внутри категории/подкатегории по тем ценам, которые предпочитает большинство.

Последовательность ценовой сегментации:

1-й шаг. Определение минимальной и максимальной цен внутри подкатегории (совокупности товаров-аналогов) на основе конкурентного анализа.

Для этого сначала изучаем, цены у конкурентов и с учетом нашего ценового позиционирования относительно этих конкурентов определяем минимальную и максимальную цену на данную торговую категорию.

Таблица №2. Примеры выбора стратегий исходя из формата магазина при определении ценовых сегментов.

Формат магазина	Решения по минимальной и максимальной ценам	Цель
Дискаунтер (целевая группа потребителей в Таблица №1 «Эконом» и «Пенсионеры»)	Минимальная цена ниже конкурентов на определенную величину. Максимальная цена равна минимальной из всех максимальных цен конкурентов.	Соответствие главному мотиватору целевой группы - низкие цены.
Магазин средней ценовой категории (целевая группа потребителей в Таблица №1 «Средний доход»)	Минимальная цена равна минимальным ценам конкурентов. Максимальная цена выше средней максимальной цены конкурентов.	Демонстрация, что цены в магазине не самые высокие, но и не самые низкие.
Магазин премиум (целевая группа потребителей в Таблица №1 «Высокий доход»)	Минимальная и максимальная цены выше цен конкурентов на фиксированную величину.	Демонстрация, подхода - качество не может быть дешевым.

Пример:

Например, нужно определить минимальную и максимальную цены на яблоки. Для этого проводится изучение цен на яблоки у конкурентов.

Таблица №3. Пример сравнения цен у конкурентов на торговую категорию.

Наименование организации	Минимальная цена	Максимальная цена
Продукты «У дома»	45 руб.	230 руб.
«Елена»	55 руб.	350 руб.
«Хлеб и соль»	170 руб.	699 руб.

Учитывая, что основная доля покупателей магазина «Средний доход», то для данной торговой группы устанавливается диапазон цен от минимальной в 45 руб. и максимальной в (230 руб.+350 руб.+699 руб.)/3=426 руб.

2-й шаг. Определение количества ценовых сегментов.

Следует разделить определенный выше диапазон цен на сегменты, в которых будет однородный покупательный спрос. Их количество зависит от величины разброса(спрэда) цен между минимальной и максимальной: чем больше разброс в деньгах, тем больше нужно ценовых сегментов выделить, чтобы сохранить однородность спроса внутри каждого сегмента. Традиционно выделяют четыре основные группы для розничных товаров: низкий, средний, высокий, премиальный. Для магазинов, у которых основная доля покупателей не относится к категории «Высокий доход», достаточно выделение трех сегментов (низкий, средний, высокий).

3-й шаг. Определение границ ценовых сегментов.

Используются различные подходы для определения границ, в том числе и применяются сложные математические модели. Для избегания излишнего усложнения рекомендуется определять границы либо на основе опросов целевых групп потребителей (по какой цене Вы готовы покупать данную торговую категорию), либо на основе экспертных оценок, исходя из здравого смысла.

Пример:

Учитывая, что ценовые диапазоны, в которых совершают покупки потребители разных групп, для яблок определи следующие границы ценовых сегментов:

Низкая – от 45 до 150 руб.

Средняя - от 150 до 350 руб.

Верхняя – от 350 до 426 руб.

4-й шаг. Определение долей ценовых сегментов в ассортименте.

Определение долей должно основываться на формате магазина:

Таблица №4. Рекомендации по долям ценовых сегментов в ассортименте.

Формат магазина	Примерные доли ценовых сегментов
Дискаунтер (целевая группа потребителей в Таблица №1 «Эконом» и «Пенсионеры»)	Низкий -50% Средний -30% Высокий -20%
Магазин средней ценовой категории (целевая группа потребителей в Таблица №1 «Средний доход»)	Низкий -30% Средний -50% Высокий -20%
Магазин премиум (целевая группа потребителей в Таблица №1 «Высокий доход»)	Низкий -20% Средний -30% Высокий -40% Премиум -10%

5-й шаг. Наполнение ассортимента товарами.

В соответствии с определенными параметрами следует подобрать товары для ассортиментного наполнения торговых групп. Количество товаров для каждой товарной группы следует определять с целью максимизации коэффициента эффективности заполнения (см. раздел №2.2.2) и учитывать ограничения доступной площади торгового зала.

Пример:

В магазине розничной торговли добились увеличения выручки с исключением влияния повышения цен по сравнению с аналогичным периодом в прошлом году на 30% за счет изменения ассортиментного наполнения торговой площади магазина.

1. Для этого был проведён расчет оптимальной доли площади для каждой торговой группы (Таблица №5)
2. Определена ценовая сегментация по основным торговым группам в соответствии с потребностями целевой группы потребителей.
3. На основе проведенных анализов изменено ассортиментное наполнения магазина.

Таблица №5. Пример расчета оптимальных долей по занимаемой площади для каждой торговой группы.

№	Наименование	Исходное состояние										Расчетные оптимальные значения		
		Выручка, руб.	Доля выручки, %	Выручка, руб./кв.м	К-эфф. выр-ке	Площадь, кв.м	Доля площади, %	Наценка, %	Маржа	Доля маржи, %	К-эфф. по марже	Оптимальная площадь, кв.м.	Рекомендация по изменению площади, кв.м	Доля площади, %
	Всего	2 431 101		54 552		45		22%	412 512			44,2		
1	МОЛОЧНАЯ ПРОДУКЦИЯ	270 564	11,1%	96 630	1,8	2,8	6,3%	20,0%	45 094	10,9%	1,7	4,9	2,1	11%
2	ВОДА СОКИ И КВАСЫ	185 951	7,6%	26 062	0,5	7,1	16,0%	36,0%	42 912	10,4%	0,6	4,6	-2,5	10%
3	Хлеб госконтракт	182 957	7,5%	237 607	4,4	0,8	1,7%	5,0%	8 712	2,1%	1,2	0,9	0,2	2%
4	ТОРТЫ	164 090	6,7%	148 834	2,7	1,1	2,5%	26,0%	33 860	8,2%	3,3	3,7	2,6	8%
5	кондитерские изделия ФТС	156 388	6,4%	25 637	0,5	6,1	13,7%	10,0%	14 217	3,4%	0,3	1,5	-4,6	3%
6	ЗДОРОВОЕ ПИТАНИЕ	151 389	6,2%	152 919	2,8	1,0	2,2%	17,0%	21 997	5,3%	2,4	2,4	1,4	5%
7	КОЛБАСЫ, МЯСНЫЕ ДЕЛИКАТЕСЫ	137 010	5,6%	548 041	10,0	0,3	0,6%	25,0%	27 402	6,6%	11,8	3,0	2,7	7%
8	САХАРИСТЫЕ	110 056	4,5%	195 655	3,6	0,6	1,3%	13,0%	12 661	3,1%	2,4	1,4	0,8	3%
9	ПИРОЖНЫЕ	100 268	4,1%	297 091	5,4	0,3	0,8%	30,0%	23 139	5,6%	7,4	2,5	2,2	6%
10	ЗАМОРОЗКИ	79 120	3,3%	86 945	1,6	0,9	2,0%	30,0%	18 258	4,4%	2,2	2,0	1,1	4%
11	ЧИПСЫ СУХАРИКИ	76 913	3,2%	31 425	0,6	2,4	5,5%	30,0%	17 749	4,3%	0,8	1,9	-0,5	4%
12	БАТОНЫ	75 183	3,1%	250 609	4,6	0,3	0,7%	15,0%	9 806	2,4%	3,5	1,1	0,8	2%
13	СДОВНЫЕ ИЗДЕЛИЯ	74 045	3,0%	617 044	11,3	0,1	0,3%	21,0%	12 851	3,1%	11,6	1,4	1,3	3%
14	Продукция РОНДО	73 852	3,0%	164 115	3,0	0,5	1,0%	19,0%	11 791	2,9%	2,8	1,3	0,8	3%
15	КЕКСЫ	65 128	2,7%	1 628 192	29,8	0,0	0,1%	30,0%	15 029	3,6%	40,6	1,6	1,6	4%
16	ЖИРОВАЯ ПРОДУКЦИЯ	54 257	2,2%	60 963	1,1	0,9	2,0%	30,0%	12 521	3,0%	1,5	1,4	0,5	3%
17	КОНСЕРВАЦИЯ	53 470	2,2%	12 671	0,2	4,2	9,5%	30,0%	12 339	3,0%	0,3	1,3	-2,9	3%
18	ПЕЧЕНЬЕ	47 739	2,0%	64 079	1,2	0,7	1,7%	19,0%	7 622	1,8%	1,1	0,8	0,1	2%
19	БАКАЛЕЯ	39 486	1,6%	14 624	0,3	2,7	6,1%	20,0%	6 581	1,6%	0,3	0,7	-2,0	2%
20	ПРЯНИКИ	37 169	1,5%	92 923	1,7	0,4	0,9%	19,0%	5 935	1,4%	1,6	0,6	0,2	1%
21	ЧАЙ КОФЕ	35 611	1,5%	29 676	0,5	1,2	2,7%	30,0%	8 218	2,0%	0,7	0,9	-0,3	2%
22	Тесто	34 618	1,4%	192 320	3,5	0,2	0,4%	18,0%	5 281	1,3%	3,2	0,6	0,4	1%
23	табачные изделия ЧЗ	32 825	1,4%			0,0	0,0%	8,0%	2 432	0,6%		0,0	0,0	0%
24	БАРАНОЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ	28 377	1,2%	47 294	0,9	0,6	1,3%	18,0%	4 329	1,0%	0,8	0,5	-0,1	1%
25	ГОВЯДИНА, СВИНИНА, КУРИЦА	26 380	1,1%	15 031	0,3	1,8	3,9%	25,0%	5 276	1,3%	0,3	0,6	-1,2	1%
26	ЯЙЦО	24 750	1,0%	22 917	0,4	1,1	2,4%	15,0%	3 228	0,8%	0,3	0,3	-0,7	1%
27	САНДВИЧ-МЕНЮ	23 108	1,0%	82 529	1,5	0,3	0,6%	24,0%	4 473	1,1%	1,7	0,5	0,2	1%
28	ПРОДУКЦИЯ БЫСТРОГО ПРИГОТОВЛЕНИЯ	22 264	0,9%	19 530	0,4	1,1	2,6%	30,0%	5 138	1,2%	0,5	0,6	-0,6	1%
29	СУХАРИНЫЕ ИЗДЕЛИЯ	18 561	0,8%	16 874	0,3	1,1	2,5%	19,0%	2 964	0,7%	0,3	0,3	-0,8	1%
30	БЫТОВАЯ ХИМИЯ, ХОЗТОВАРЫ	11 899	0,5%	26 443	0,5	0,5	1,0%	30,0%	2 746	0,7%	0,7	0,3	-0,2	1%
31	ПИРОГИ	10 802	0,4%	90 017	1,7	0,1	0,3%	30,0%	2 493	0,6%	2,2	0,3	0,1	1%
32	РУЛЕТЫ	9 920	0,4%	110 219	2,0	0,1	0,2%	26,0%	2 047	0,5%	2,5	0,2	0,1	0%
33	ПРИПРАВЫ СУХИЕ СМЕСИ СУПЫ	5 854	0,2%	3 252	0,1	1,8	4,0%	30,0%	1 351	0,3%	0,1	0,1	-1,7	0%
34	Мука ЯХК	5 291	0,2%	8 818	0,2	0,6	1,3%	16,0%	730	0,2%	0,1	0,1	-0,5	0%
35	ПРОЧЕЕ	2 990	0,1%	3 323	0,1	0,9	2,0%	30,0%	690	0,2%	0,1	0,1	-0,8	0%
36	ИП готовой продукции	2 677	0,1%			0,0	0,0%	30,0%	618	0,1%		0,0	0,0	0%
37	Макаронные изделия 2,0 кг (Новая фасовка)	139	0,0%			0,0	0,0%	20,0%	23	0,0%		0,0	0,0	0%

	Номенклатура	Молоко Домик в деревне 200 г 3,2%	Молоко Замурчанское 2,5 % 1 л Россия ДК	Молоко Тяжин 2,5 % 1 л Россия ДК	Молоко Тяжин 3,2 % 1 л Россия НК	Молоко День 2,5% 1 л	Молоко День 2,5 % 1 л Россия НК	Молоко Дело 2,5 % 0,95 л	Молоко Хорошее 2,5 % 1 л Россия НК	Молоко Полдень 3,2 % 1 л Красноярск ДК	Молоко в Лучших традициях 2,5 % 0,9 л м/у Казахстан ДК	Молоко Молода 2,5 % 1 л Россия ДК	Молоко Молода 3,2 % 1 л Россия ДК	Молоко в Лучших традициях 3,2 % 0,9 л м/у Казахстан ДК	Молочный напиток Молочный 5% 1 л у/п ЯГМЗ	Молочный напиток Молочный 2,5 % 1 л у/п ЯГМЗ	Молочный напиток Молочный 3,2 % 1 л у/п ЯГМЗ	Молоко Лужайкино 2,5 % 0,9 л Россия ДК	Молоко Сударыня 1 л 2,5% ультрапастер ДК	Молоко Село зеленое 2,5 % 0,950 л Россия ДК	Молоко восстановленное Молочный дождик 4 % 1 л у/п ЯГМЗ	Молоко Лужайкино 3,2 % 0,9 л Россия ДК	Молоко Сударыня 1 л 3,2% ультрапастер ДК	Молоко Мумунья 2,5 % 0,930 л Казахстан ДК	Молоко Большая кружка 2,5 % 0,98 л Россия ДК	Молоко Большая кружка 3,2 % 1 л Россия ДК	Молоко Мумунья 3,2 % 0,930 л Казахстан ДК	Молоко Большая кружка1,5 % 1 л Россия ДК	Молоко Домик в деревне 2,5 % 0,95л Россия ДК	Молоко Домик в деревне 3,2 % 0,95л Россия ДК	Молоко Большая кружка 2,5 % 1980 г Россия ДК	Молоко Большая кружка 3,2 % 1980 г Россия ДК		
Было	Кол-во на полке			6			6		6	6		6	6	6	6	6	6	6		6														
	Розничная цена	45	77	78	78	79	90	91	91	92	96	97	97	99	99	104	105	108	110	112	113	113	115	120	122	123	124	126	149	149	239	256		
	Маржа, шт	13	18	18	16	19	21	22	22	23	23	23	23	23	21	22	22	26	26	27	28	27	28	29	29	30	30	30	36	36	57	62		
	Маржа с полки	-	-	109	-	-	-	130	-	136	140	-	140	137	141	125	133	134	157	-	161	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Решение				убрать							уменьшить РЦ										161													
Стало	Кол-во на полке			6			6			6		6	6	12	6	12	12	6			6	6					6							
	Розничная цена	45	77	78	78	79	90	91	91	92	96	96	97	99	99	104	105	108	110	113	113	113	115	120	122	123	124	126	149	149	239	256		
	Маржа, шт	13	18	18	16	19	21	22	22	23	23	23	23	23	21	22	22	26	26	28	28	27	28	29	29	30	30	30	36	36	57	62		
	Маржа с полки	-	-	109	-	-	-	130	-	-	140	-	132	137	281	125	266	267	157	-	165	165	-	-	-	-	-	178	-	-	-	-	-	
	Оборот за 3 мес, шт	43	66	12	24	12	22	24	25	30	12	62	150	48	79	152	858	379	36	12	24	213	12	12	19	49	47	24	2	12	11	6	6	
	Площадь, кв.м	кол-во, шт	маржа, руб.																															
Было	0,6	72	1 642	12																														
Стало	0,8	96	2 253	16																														
динамика, %	133%	133%	137%																															

Рисунок № 8 Пример изменения ассортиментной матрицы.

ЧАСТЬ 3. РАСЧЕТ ЭФФЕКТА ОТ РЕАЛИЗОВАННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.

3.1 Методология

3.1.1 Расчет производится в соответствии с методическими рекомендациями «Оценка экономического эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда на предприятии».

Предложенные типовые решения влияют на увеличение объема реализованной продукции за счет повышения уровня продаж.

Экономический эффект - сумма эффектов, выраженных в стоимостном выражении, учитывающих все результаты, обусловленные реализацией мероприятий на оптимизируемом потоке.

Расчет экономического эффекта определяется суммированием эффектов от роста объема реализации, снижения издержек и роста ликвидности от снижения запасов.

Итоговое значение определяется по формуле:

$ЭЭ = ЭЭ_{ор} + ЭЭ_{пост} + ЭЭ_{зап}$, где:

ЭЭ_{ор} – экономический эффект от увеличения объема реализации, рубли;

ЭЭ_{пост} – экономический эффект от снижения постоянных затрат, рубли;

ЭЭ_{зап} – экономический эффект от снижения запасов, рубли;

3.1.2 Расчет каждого компонента экономического эффекта

3.1.2.1 Реальный экономический эффект от увеличения объема реализации товаров или услуг

Рассчитывается по формуле:

$ЭЭ_{ор} = (M2 - M1)$, где:

M_{1,2} – маржинальная прибыль до начала проекта (1) и по окончании проекта (2), рубли.

3.1.2.2 Экономический эффект от снижения уровня запасов

Эффект показывает уровень дохода от использования единовременно высвобожденных денежных средств. Данный эффект рассчитывается по формуле:

$ЭЭ_{зап} = 3 * КС$, где:

3 – уровень снижения объема продукции за условный год в денежном выражении;

КС – ключевая ставка Банка России до начала проекта, % годовых.

Уровень снижения объема запасов продукции рассчитывается по формуле:

$3 = (C32 - C31) * Ц$, где:

Ц – цена 1 единицы готовой продукции до начала проекта (1), рубли;

C_{31,2} – среднегодовой уровень продукции на складах до начала проекта (1) и по окончании проекта (2), штуки.

3.1.2.3 Экономический эффект от снижения постоянных затрат.

Данный эффект учитывает результаты по оптимизации затрат потока, которые нельзя отнести к переменным расходам. Применительно к данному типовому решению, эффект рассчитывается через снижение затрат на ФОТ:

$ЭЭ_{пост} = ЭЭ_{фот}$, где:

ЭЭфот – эффект от экономии расходов на фонд оплаты труда персонала, оклад которых не зависит от объем произведенной продукции, рубли.

Эффект от снижения трудоемкости непроизводственных операций (трудозатрат):

$$\text{ЭЭфот} = \sum_{i=1}^n ((P_2 - P_1) \times 3P_i \times CB \times 12), \text{ где:}$$

$P_{1,2}$ – количество комплектовщиков, до начала проекта (1) и по окончании проекта (2), человек;

$3P_i$ – среднемесячная заработная плата i -ого работника непроизводственного персонала до начала проекта, рубли;

CB – тарифная ставка страховых взносов до начала проекта.

3.1 Пример расчета экономического эффекта.

Сравнительная таблица показателей:

	Год	Выручка, тыс. руб.	Переменные затраты, тыс. руб.	Маржинальная прибыль, тыс. руб.	Ср. уровень продукции в магазине, тыс. руб.
		Выр	Пр	МП=Выр-Пр	СЗ
1	2020	1 426 800	1 089 590	337 210	7 264
2	2021	1 576 650	1 149 830	426 820	4 546

3.2.1 Экономический эффект за месяц от увеличения объема реализации.

$$\text{ЭЭор} = M_2 - M_1 = 426\,820 \text{ тыс. руб.} - 337\,210 \text{ тыс. руб.} = 89\,610 \text{ тыс. руб.}$$

3.2.2 Экономический эффект от снижения уровня запасов.

За счет изменения ассортиментной наполнения магазина, снизился объем продукции с длительным сроком реализации и их количество на прилавках снизилось:

$$З = C_{31} - C_{32} = 7\,264 \text{ тыс. руб.} - 4\,546 \text{ тыс. руб.} = 2\,718 \text{ тыс. руб.}$$

Учитывая, что ключевая ставка ЦБ РФ составляла в 2021 7,5% годовой экономический эффект от снижения уровня запасов:

$$\text{ЭЭзап} = 3 \times KC = 2\,718 \text{ тыс. руб.} \times 0,075 = 203,844 \text{ тыс. руб.}$$

Общий экономический эффект

$$\text{ЭЭ} = \text{ЭЭор} + \text{ЭЭзап} = 89\,610 \text{ тыс. руб.} + 203,844 \text{ тыс. руб.} = 89\,813 \text{ тыс. руб.}$$