

Вебинар № 4

Кадровые аналитические показатели эффективности.

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



СофтБаланс S





Основные направления работы в бизнесе:

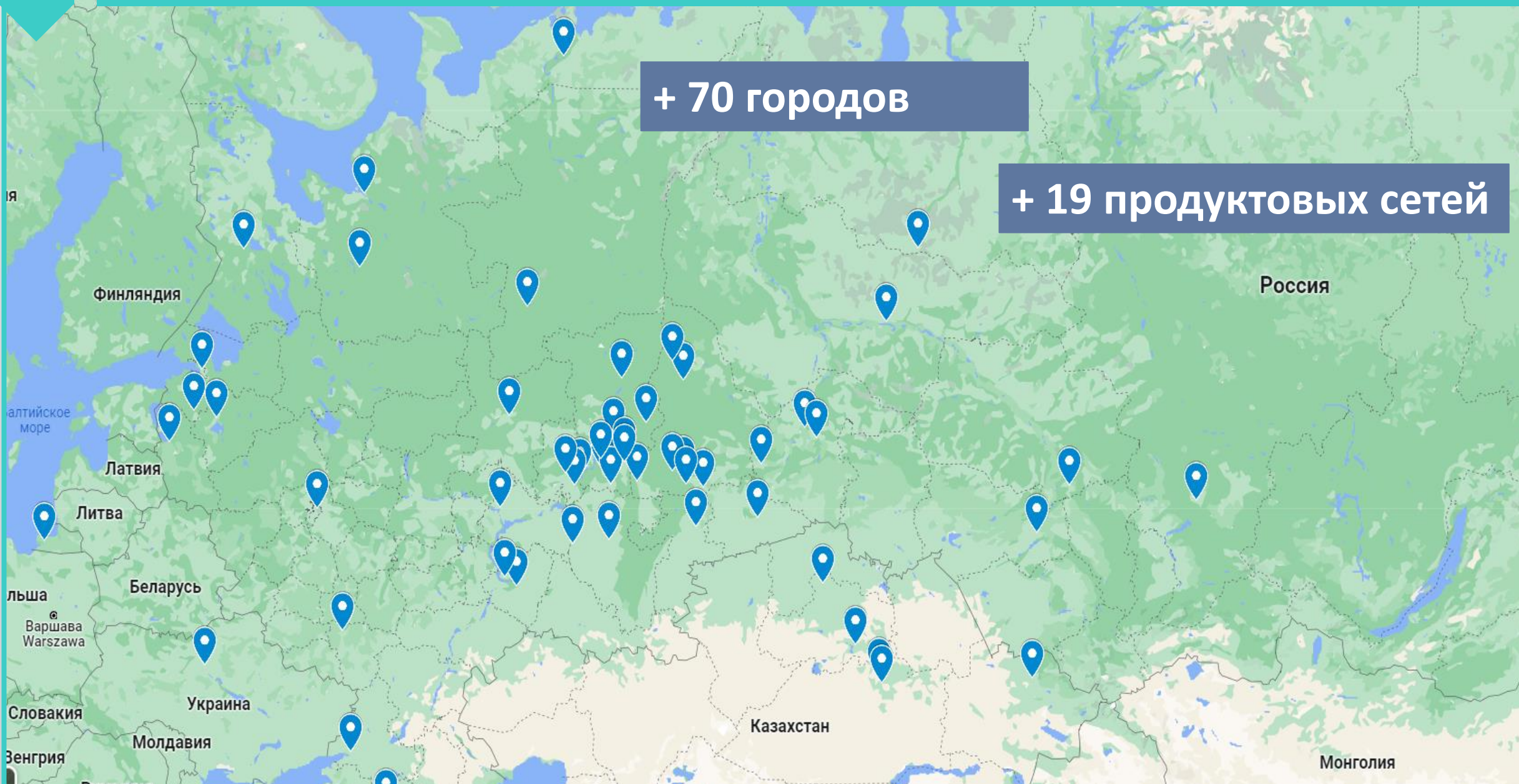
- в Ритейле **25+ лет** , от продавца до Директора торговой региональной сети, управление более 100 торговых точек.
- **17+ лет** консультирования и проведения тренингов в сфере Retail, HoReCa . Участие на отраслевых федеральных площадках по России и Казахстану.
- Проведение мерчандайзинговых аудитов в секторе FMCG (250+ объектов в регионах РФ и Казахстана) с результатом роста выручки **от 15% до 35%** .
- Консалтинговые Проекты «Магазин под ключ» **до 5 тыс кв.м.** Сопровождение до 1-го года. Авторский надзор по подрядным компаниям.
- Аккредитованные программы Министерством Экономики России, в рамках реализации Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»



ПОЧЕМУ Я ?

+ 70 городов

+ 19 продуктовых сетей

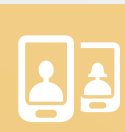




ФИНАНСОВЫЕ



АНАЛИТИЧЕСКИЕ



РЕСУРСНЫЕ



ВРЕМЕННЫЕ



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**



ФОТ или ФЗП

Фонд Оплаты Труда

включает в себя все виды выплат, которые производит предприниматель в пользу сотрудников, то есть все расходы, предусмотренные на персонал организации в планируемом, текущем или прошедшем периоде независимо от причин начисления.

Фонд Заработной Платы

- это фонд в который входят только те выплаты, которые непосредственно связаны с производимыми сотрудниками трудовыми операциями и их результатами.



ФОТ помогает в решении управленческих задач, таких как:

- анализ затрат на персонал разных структурных подразделений (при наличии таковых);
- регулировка общих расходов фирмы;
- определенная роль в повышении рентабельности и снижении расходной статьи;
- корректировка себестоимости продукции и, как следствие, ценовой политики компании (приготовление продукции);
- составление бюджета расходов.



Состав фонда оплаты труда.

Включает в себя следующие категории:

- ФЗП (фонд заработной платы)
- премиальные;
- «тринадцатую» зарплату;
- больничный;
- отпускные всех видов;
- командировочные;
- бонусы за стаж;



Состав фонда оплаты труда.

Включает в себя следующие категории:

- доплаты за совместительство, за неурочное или сверхурочное время работы;
- траты на обеспечение работника льготной или бесплатной форменной одеждой;
- затраты на медосмотры;
- социальные выплаты;
- компенсационные средства (например, за питание, проезд к месту работы и др.)



Универсальная схема расчета предусматривает сложение всех сумм, предназначенных для персонала.

Или по формуле:

$$\text{ФОТ}_{\text{год}} = \text{ЗП}_{\text{с-м}} \times \text{Ч}_{\text{ср-сп.}} \times 12$$

где:

- $\text{ФОТ}_{\text{год}}$ – годовой показатель фонда оплаты труда;
- $\text{ЗП}_{\text{с-м}}$ – среднемесячная заработная плата (все суммы выплат за год, поделенные на 12);
- $\text{Ч}_{\text{ср-сп.}}$ – среднесписочная численность сотрудников (суммированное количество работников за каждый день месяца, разделенное на количество дней в месяце, повторенное 12 раз по числу месяцев в году).



ФОТ в магазине составляет **5-10%** от выручки,
Торгово-производственные компании – **10-15%** от
выручки.

Компании Fashion на ФОТ до **25%** от выручки,
Компании оказывающие услуги – до **40%**.



ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Табель учета рабочего времени

Фамилия	Дата	часы	Числа месяца																													Всего																			
			дни																													дней	асо	б	п	н	б/с	о													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	план	фактически																
пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср																					
кол-во человек в смену			20	20	19	19	20	12	11	19	20	20	19	19	12	12	19	19	20	20	19	11	12	20	19	19	20	20	11	11	20	20	19																		
1	Управляющий		8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	23	184	0	0	0	0	0											
			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	23	184	0	0	0	0	0											
2	Товаровед		8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	23	184	0	0	0	0	0											
			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	23	184	0	0	0	0	0											
3	Ст.продавец		14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0											
			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0											
4	Ст.продавец				14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	15	210	0	0	0	0	0											
					14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	15	210	0	0	0	0	0											
5	Оператор-приемщик		8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	23	184	0	0	0	0	0											
			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	23	184	0	0	0	0	0											
6	Оператор-приемщик		8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	23	184	0	0	0	0	0											
			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	23	184	0	0	0	0	0											
7	Продавец-кассир		14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0											
			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0											
8	Продавец-кассир			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0										
				14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0										
9	Продавец-кассир				14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		15	210	0	0	0	0	0									
					14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		15	210	0	0	0	0	0									
10	Продавец-кассир		14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		15	210	0	0	0	0	0								
			14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		15	210	0	0	0	0	0								
11	Продавец-кассир		14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0							
			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0							
12	Продавец-кассир			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0						
				14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0						
14	Продавец-кассир				14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		15	210	0	0	0	0	0					
					14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		15	210	0	0	0	0	0					
14	Продавец-кассир		14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		15	210	0	0	0	0	0				
			14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		15	210	0	0	0	0	0				
15	Продавец-кассир		14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0			
			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0			
16	Продавец-кассир			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0		
				14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		16	224	0	0	0	0	0		
17	Продавец-кассир				14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		15	210	0	0	0	0	0	
					14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		15	210	0	0	0	0	0	
18	Продавец-кассир		14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		15	210	0	0	0	0	0
			14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14			14	14		15	210	0	0	0	0	0



товарооборот	фот	%	<p>соотношение "гаранта" и "премиальной части"</p>
5 000 000,00	500000	10	
Оклад гарант	381000,00	7,62	
Премиальная часть	119000,00	2,38	
Производство на вынос	премия		
200000	10000,00		



ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ: магазин

Структурное подразделение		Количество штатных единиц	Часы		Окладная часть			Надбавки, руб					Итого на подразделение	Итого на штатную единицу	Аванс	Выдано	Итого к выдаче
ФИО	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации		Норма	Факт	Сумма окладов на подразделение	Оклад норма	Оклад факт	Пропорция премиальной части	Премиальная часть на штатную единицу	Премиальная общая	Премиальная часть факт. на штатную единицу	Надбавка за экспорт					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
	Управляющий	1	184	184	12000,00	12000,00	12000,00	64,67р.	11 900,00р.	11 900,00р.	11900,00	0,100	23900,000	23900,00	9560,00	10000,00	13900,00
	Товаровед	1	184	184	9000,00	9000,00	9000,00	48,51р.	8 925,00р.	8 925,00р.	8925,00	0,075	17925,000	17925,00	7170,00		10755,00
	Оператор-приемщик товара	2	184	184	18000,00	9000,00	9000,00	35,57р.	6 545,00р.	13 090,00р.	6545,00	0,055	31090,000	15545,00	6218,00		9327,00
	Старший продавец	2	210	210	16000,00	8000,00	8000,00	42,50р.	8 925,00р.	17 850,00р.	8925,00	0,075	33850,000	16925,00	6770,00		10155,00
	Продавец-кассир	12	210	210	84000,00	7000,00	7000,00	25,50р.	5 355,00р.	64 260,00р.	5355,00	0,045	148260,000	12355,00	4942,00		7413,00
	Администратор зала	4	210	210	40000,00	10000,00	10000,00	19,83р.	4 165,00р.	16 660,00р.	4165,00	0,035	56660,000	14165,00	5666,00		8499,00
	Грузчик	4	210	210	28000,00	7000,00	7000,00	17,00р.	3 570,00р.	14 280,00р.	3570,00	0,030	42280,000	10570,00	4228,00		6342,00
	Уборщица	2	165	165	14000,00	7000,00	7000,00	7,21р.	1 190,00р.	2 380,00р.	1190,00	0,010	16380,000	8190,00	3276,00		4914,00
	Зав. производством	1	184	184	12000,00	12000,00	12000,00	64,67р.	11 900,00р.	11 900,00р.	11900,00	0,100	24488,235	24488,24	9795,29		14692,94
	Повар п/ф	2	165	165	20000,00	10000,00	10000,00	61,30р.	10 115,00р.	20 230,00р.	10115,00	0,085	42582,941	21291,47	8516,59		12774,88
	Повар готовые блюда	2	165	165	20000,00	10000,00	10000,00	61,30р.	10 115,00р.	20 230,00р.	10115,00	0,085	42582,941	21291,47	8516,59		12774,88
	Повар салатного цеха	4	165	165	40000,00	10000,00	10000,00	61,30р.	10 115,00р.	40 460,00р.	10115,00	0,085	89871,765	22467,94	8987,18		13480,76
	Пекари	4	165	165	40000,00	10000,00	10000,00	61,30р.	10 115,00р.	40 460,00р.	10115,00	0,085	89871,765	22467,94	8987,18		13480,76
	Младший повар	2	165	165	14000,00	7000,00	7000,00	14,42р.	2 380,00р.	4 760,00р.	2380,00	0,020	21112,941	10556,47	4222,59		6333,88
	Кухонный работник	2	165	165	14000,00	7000,00	7000,00	14,42р.	2 380,00р.	4 760,00р.	2380,00	0,020	21112,941	10556,47	4222,59		6333,88
	Итого по документу	45			381 000,00				107 695,00	292 145,00	107 695,00	10 000,00	701 968,53	252 695,00	101 078,00		
товарооборот	фот	%															
5 000 000,00	500000	10															
гарант	381000,00	7,62															
премиальная	119000,00	2,38															
Экспорт	премия																
200000	10000,00																



Ключевые показатели эффективности деятельности магазина:





ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

	ПОКАЗАТЕЛЬ (КРІ)	ВЕС	БАЗА	ПЛАН	ВЫЗОВ	ФАКТ	ИНДЕКС КРІ	
Командные КРІ	Выручка отдела (руб.)	0.5			Импортируется из учетной системы			Количественные КРІ
	Индекс Недовольства Клиентов (%)	0.15	Измеряется с помощью Жалобной Кнопки					
Личные КРІ	Коэффициент Охвата Посетителей (%)	0.15			Измеряются с помощью Кнопки Активности Продавцов			
	Точная Конверсия (%)	0.15						
	Соблюдение корпоративных стандартов	0.05				Измеряется метод Тайных Покупателей		
Опционально		Коэффициент Результативности:						Качественный КРІ



ПОКАЗАТЕЛЬ (КРІ)	ВЕС	БАЗА	ПЛАН	ВЫЗОВ	ФАКТ	ИНДЕКС КРІ
------------------	-----	------	------	-------	------	---------------

- **БАЗА** — наихудшее допустимое значение КРІ. Это «нулевая» точка, начиная с которой отсчитывается результативность работника. Если значение КРІ ниже БАЗЫ, то продавец не соответствует занимаемой должности.
- **ПЛАН** — это то, что должно выполняться, чтобы компания достигла поставленных целей.
- **ВЫЗОВ** — это максимально возможное значение КРІ. Если значение ФАКТ оказывается выше значения ВЫЗОВ, то при расчете Индекса КРІ вместо значения ФАКТ подставляется значение ВЫЗОВ. Иначе, при ошибке в установке ПЛАНА может оказаться, что он выполнен на 1000%

$$\text{Индекс КРІ (\%)} = \frac{\text{ФАКТ} - \text{БАЗА}}{\text{ПЛАН} - \text{БАЗА}}$$

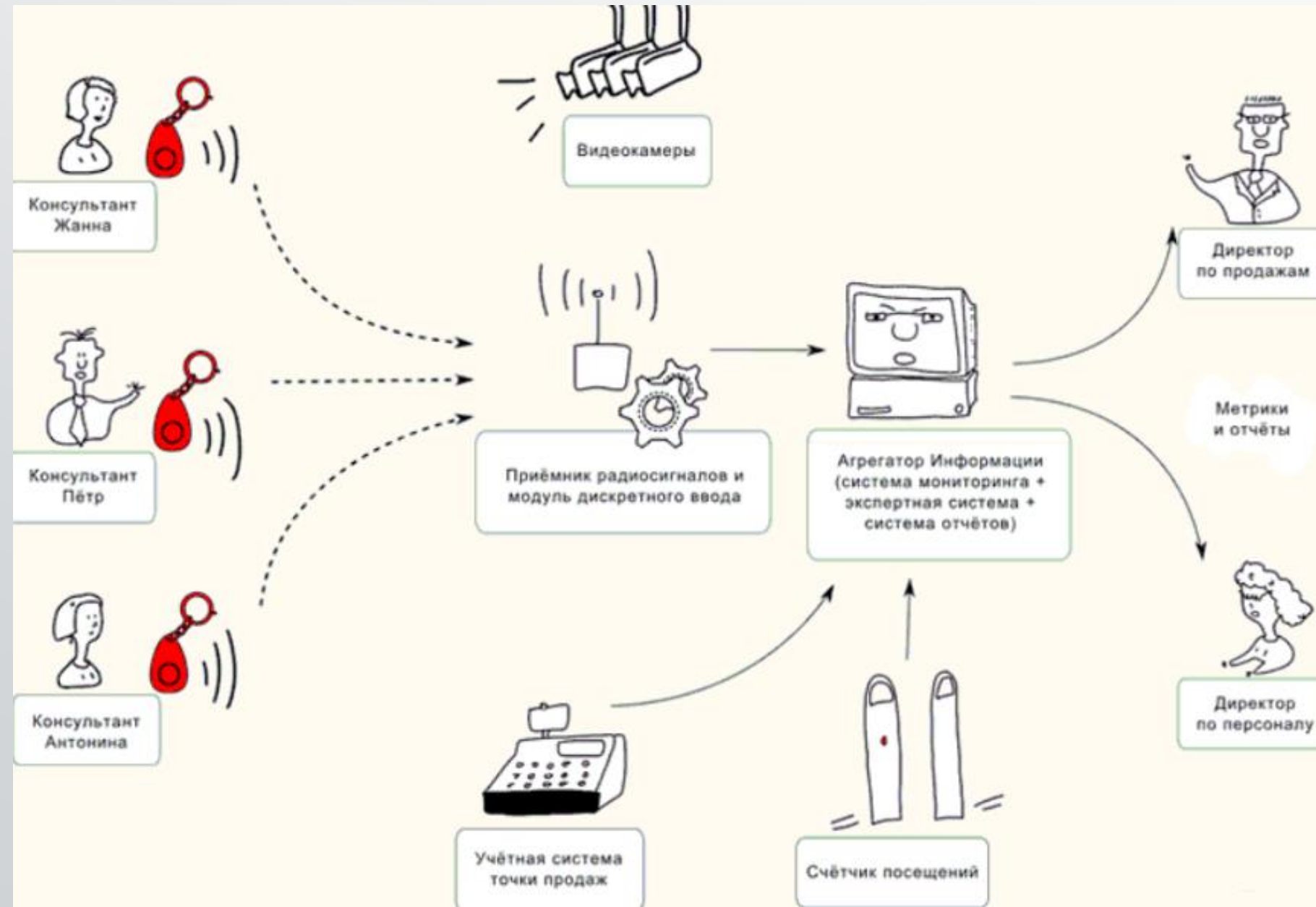
$$\text{Коэффициент Результативности (\%)} = \text{СУММА (Индекс КРІ * ВЕС)}$$



П/п	Тактическая задача	Тактическая задача	Стратегическая цель
1.	Выручка отдела (руб)	Мотивация продавцов увеличивать размер чека и число позиций в чеке	Увеличение доли рынка
2.	Точная Конверсия (%)	Мотивация продавцов улучшать качество попыток продаж (каждого посетителя стараться превратить в покупателя)	
3.	Коэффициент Охвата Посетителей (%)	Мотивация продавцов повышать число попыток продажи (подходить к каждому посетителю точки продаж)	
4.	Индекс Недовольства Клиентов (%)	Мотивация продавцов повышать удовлетворенность клиентов от покупки	Повышение лояльности клиентов
5.	Соблюдение корпоративных стандартов (опционально)	Мотивация продавцов повышать свой профессиональный уровень (проходить обучение и тренинги)	Обучение и развитие персонала



ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ





Точная Конверсия (ТК)

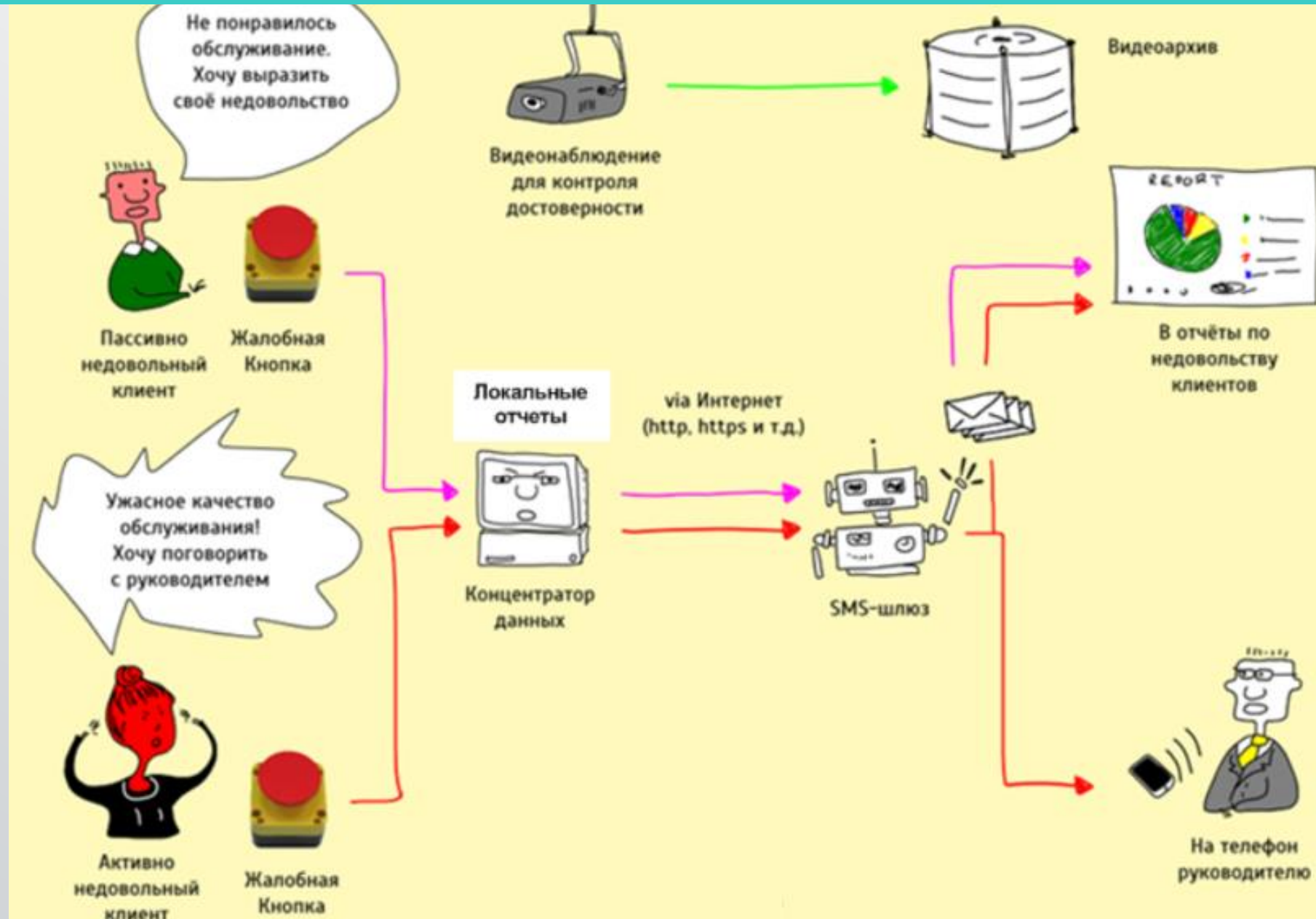
– это выраженное в процентах отношение числа продаж к числу попыток продажи (числу консультаций, примерок и т.п.). Данный показатель характеризует, в первую очередь, профессионализм продавца.

Коэффициент Охвата Посетителей (КОП)

– это выраженное в процентах отношение числа попыток продажи к числу посетителей отдела. Данный показатель характеризует активность продавца и, отчасти, соблюдение им корпоративных стандартов. Например, во многих компаниях существует правило, что продавец должен обратиться к вошедшему покупателю не позднее, чем через одну минуту после появления того в отделе.



Измерение Индекса Недовольства Клиентов.





Продажи на одного сотрудника



= объем продаж в мес./кол-во сотрудников

Значение может колебаться от 300 до 600 тыс. рублей в месяц в зависимости от площади помещения, среднего чека, количества сотрудников.



Прибыль на сотрудника

Нужно отслеживать в динамике — в идеале он должен расти. Если падает — пора начинать охоту на бездельников.



Прибыль на сотрудника = прибыль / среднее кол-во сотрудников за период.

Соотношение расходов на категории сотрудников и среднюю прибыль на сотрудника подсчитывают раз в квартал.



% возвратов.

показатель для анализа работы с возвратами.

Низкое качество продукции убивает клиентскую базу, поэтому % возвратов необходимо отслеживать.



Число возвращений товара растет в следующих случаях:

- низкое техническое качество (мебель ломается от малейшего механического воздействия, белье рвется после первой стирки);
- персонал таким образом ворует наличные из кассы;
- персонал при работе с клиентом слишком настойчиво предлагал купить - покупатель согласился, а дома передумал;
- покупатель был введен в заблуждение продавцом относительно свойств товара;
- при продаже торговым персоналом не выявлены реальные потребности клиента;
- при продаже не отработаны все возражения и сомнения покупателя.



Следующий вебинар

29 ноября 2022г в 11-00

Вебинар № 5

Ресурсные показатели эффективности.

На вебинаре разберем что за показатель ТТМ. Зачем магазину это показатель?

Lifetime Value (LTV) помогает спрогнозировать этот путь. Как собирать аналитику для показателя LTV, и как работать с такой аналитикой.



СКАЧАЙ доступ в папку с нужными материалами



Для чего нужен маркетинговый аудит?

В процессе ежедневной работы, взгляд предпринимателя «замыливается» и трудно заметить мелочи, которые могут в последствии привести к убыткам или оттоку посетителей.

Маркетинговый аудит проводится как раз для такого «свежего взгляда». Для того, чтобы специалист со стороны прошел весь путь вашего Покупателя. Он внимательно, замечая все детали, пройдет от остановки (парковки), до вашей кассовой зоны - выявляя сильные и слабые стороны работы заведения, и рассказывая о них в режиме реального времени.

На основании полученных рекомендаций, по окончании аудита, определяется состав и содержание мероприятий, для увеличения отдачи с квадратного метра торговой площади магазина. Кроме того, в ходе аудита могут быть выявлены, скрытые нематериальные

Увеличение продаж может достигать

до 35%

(при выполнении и поддержке рекомендаций)

Скачай Регламент проведения аудита.





ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАЖ И ВЫСОКОЙ ПРИБЫЛИ



14 ноября 2022 г