

12 декабря 2017

## Как увеличить выручку сети за счет оптимизации торговых площадей

Наталья Карпинская, менеджер проектов департамента BI ГК «КОРУС Консалтинг» – о том, как снизить затраты ритейлера в разы за счет оптимизации работы торговых точек.

Когда у сети сотни точек продаж, сложно отследить, в каком из магазинов возникли сложности, и принимать решение об их разрешении или просто закрытии магазина. Усложняет ситуацию объем данных, который нужно обработать менеджеру, чтобы принять решение. На выручку влияют не только успешность товара и потребности покупателей, но и факторы, связанные исключительно с площадями и условиями арендодателей, а также затраты на персонал – 10 консультантов, которые не помогают покупателю выбирать товар, пользы магазину не принесут. Чтобы понять, реализован ли весь потенциал выручки каждого магазина, нужно внимательно изучить все эти области.

### Методология

Чтобы отслеживать подобные финансовые показатели, нужен инструмент – работать с таким объемом информации с помощью Excel сложно и трудоемко. В нашей практике мы на базе BI-решения создаем под конкретную сеть магазинов несколько дашбордов и отчетов, которые делают полностью



прозрачными причины неэффективности – от глобальных сбоев в работе всей сети до локальных проблем точки. Эти данные помогут принять решение по каждому магазину – закрывать, переработать концепцию или работать над повышением эффективности.

Стратегия анализа, которую мы предлагаем, представляет собой только один из вариантов исследования данных для принятия управленческих решений, который можно использовать как отправную точку в выстраивании собственной системы взаимосвязанных показателей под специфику бизнеса.

Логику анализа я покажу на примере торговой сети, которая решила перевести магазины на новую концепцию. Им необходимо было точно определить, в какие магазины стоит инвестировать, какие точки оставить прежними, а какие просто закрыть.

## Как анализируем?

- Подготовка данных. Правильные выводы можно сделать только на качественных данных. Залог успеха анализа данных в их подготовке. Например, эффективность лучше оценивать по дням работы. Если магазин был закрыт несколько дней, предположим, из-за ЧП, то выручка будет низкая. Такие дни стоит исключать из выборки, чтобы показатели магазинов были сопоставимы. Чтобы исключить сезонность работы торговых точек, выберем в качестве временного периода скользящий год.
- От верхнеуровневой аналитики (рассматриваем развитие компании в целом) спускаемся ниже по иерархии, в поисках узких мест. Если сеть охватывает несколько стран или городов, двигаемся от региона к региону и

от региона к магазину по набору показателей. Данный подход позволит сэкономить время на изучении всех торговых точек сети и уделить больше внимания причинам низких показателей.

- Наша задача – оценить, эффективно ли работают точки. В качестве критерия возьмем прибыльность по EBITDA и выручку с квадратного метра торговой площади. Первый критерий покажет нам, насколько торговые точки экономически эффективны, второй – уровень дохода магазинов, сопоставимых между собой.
- Добавим маркер продолжительности работы торговой точки – выделение торговых точек по качественным характеристикам позволит не упустить из внимания важные критерии для наших выводов и управленческих решений.
- Чтобы сделать данные более наглядными и удобными для принятия решений, визуализируем их, например, в виде диаграмм. Введем нормативные значения по критериям прибыльности и выручки с квадратного метра, чтобы сегментировать торговые точки – получим четыре области, с которых и начнем анализ данных.

a. Нижняя правая область – низкие продажи, но высокая прибыльность. Такие магазины требуют развития. Для этих магазинов стоит углубиться в показатели, чтобы понять, может ли каждый из них приносить больше. Для этого анализируем конверсию продаж, эффективность персонала, мерчандайзинг, закупки, расположение и ассортимент магазина.

b. Нижняя левая область – самые проблемные магазины. Низкие продажи и отсутствие прибыли. Строим дерево решений в несколько ветвей – анализируем все факторы рентабельности, раскладывая до составляющих

продаж и затрат. Детальный анализ в этом случае необходим для выработки стратегии в отношении конкретной торговой точки. Это может быть новый магазин, которому нужно время на развитие, или магазин старого формата, или торговая точка с раздутыми расходами, неадекватными по отношению к ее расположению, трафику. Также не исключены ошибки в учетной политике компании, верно ли выбран критерий распределения общих затрат компании по торговым точкам. Затраты на продвижение бренда, рекламу, маркетинг, обслуживающий персонал можно перераспределять на торговые точки по выручке, по торговой площади, количеству производственного персонала или иным критериям, которые могут быть «несправедливыми» и занижать реальную эффективность магазинов.

с. Верхняя левая область – низкая прибыль при высокой выручке. По торговым точкам этой области сконцентрируем внимание на расходной части.

d. Верхняя правая область – торговые точки с высокой выручкой и высокой рентабельностью. Торговые точки этого сегмента не требуют срочного анализа, поэтому в настоящей статье их рассматривать не будем.

## Пример анализа

Следуя приведенной выше методологии, мы получили точечную диаграмму, где все магазины разделены осями по продажам с квадратного метра (ось X) и рентабельностью по EBITDA (ось Y). Начало координат мы подняли на уровень норматива продаж в компании, выведенного на основе статистики прошлых лет.



Это основной график, отправная точка, по которой мы быстро и наглядно будем классифицировать магазины на «дойные коровы» (высокие продажи – высокая рентабельность), «звезды» (низкие продажи – высокая рентабельность), «трудные дети» (высокие продажи – низкая рентабельность), «собаки на сене» (низкая прибыль – низкая рентабельность) – по аналогии с матрицей Boston Consulting Group. Отчет позволяет нам ограничить поиск проблемных магазинов и сконцентрировать внимание именно на них.

Дополним основной отчет вспомогательными данными, тоже в виде графических представлений, которые будут служить для выявления тенденций развития магазинов и «вскрытия» причин неудовлетворительных результатов – факторов, которыми можно и нужно управлять, чтобы эффективно работать:

- Динамика товарооборота и маржи продаж;
- Динамика посетителей и покупателей (факторы продаж);
- Динамика расходов на магазин.

Начнем анализ с магазинов из нижней левой области («собаки на сене»), отличающегося низкими продажами и отрицательной рентабельностью по EBITDA (потенциальные торговые точки к закрытию).

Например, магазин № 116. Проанализируем факторы продаж и расходы торговой точки.

На графике «Динамика финансовых показателей торговых точек» мы видим тенденцию снижения доходности магазина в течение года, при этом важную

роль явно сыграл рост расходов на арендную плату. Возможно, из-за низких продаж арендодатель установил новые условия, которые не зависят от ежемесячного товарооборота, например, фиксированную ставку за квадратный метр.

Низкая эффективность магазина в том числе зависит от недостаточного потенциала расположения. Об этом говорит стремительное падение трафика (график «Динамика по конверсии и чекам»), стимулируемого акциями и спецпредложениями, то есть продажей товаров с низкой маржинальностью (график «Динамика продаж и маржи»). В периоды высокой маржи продаж магазина (июль) товарооборот в стоимостном выражении минимален, как и средняя цена товаров, что не позволило магазину нарастить валовый доход самокупаемости.

Вывод – точка расположена вне ее целевой аудитории. От такой «собаки» выгоднее избавиться, пустив «экономия» на поиск и открытие магазина в более подходящем месте или развитие «звезд».

Рассмотрим из этой же области магазин № 95.

В среднем за год он также убыточен (-3,1%), продажи низкие в сравнении с усредненными данными по сети. Однако тенденции как по продажам, так и в области расходов на магазин выглядят не так пессимистично. Динамика продаж и трафика вполне соответствуют недавно и достаточно удачно открывшейся торговой точке – маркетинговая компания и реклама дали всплеск показателей в первые месяцы работы, после чего с сентября начался выход на проектную мощность магазина с постепенным приростом по факторам продаж (если отбросить характерную ярко выраженную для

компании сезонность). Также мы видим, что расходы сокращаются: можно заметить проведенную работу по условиям аренды (сокращение более чем на 27%). Принять решение по этой точке сложно, поскольку нет полной статистики за год. Мы можем предположить, что с выходом на проектную мощность торговая точка займет свое место либо в верхней левой области, став «трудным ребенком», либо в верхней правой области, переместившись в разряд «дойных коров» при условии продолжения оптимизации расходов. Однозначно – на текущий момент магазин имеет потенциал, который можно развивать.

Пристального внимания требуют торговые точки в верхней левой области, поскольку, имея высокий доход и низкую рентабельность, они могут быстро скатиться до «мертвого груза» компании, а при должном подходе – стать доходным активом.

Обратим внимание на магазин № 114.

Он выполняет нормативы компании по товарообороту, однако рентабельность его довольно низкая. Магазин открыт давно, продажи стабильны – его явно знают, он пользуется постоянным спросом у целевой аудитории, что позволяет избегать чрезмерного снижения цены товара, а, соответственно маржинальности для [стимулирования сбыта](#) и спроса. Резкий всплеск трафика в декабре может быть как результатом неудачного (потому что не повлиял на конверсию и товарооборот) маркетинга, так и аномального поведения посетителей в предпраздничный период.

Продажи – не слабое место этого «трудного ребенка». Основная причина убыточности – чрезмерные расходы. Во многом на рентабельность повлияли

условия аренды площадей, приводящие к резким скачкам расходов более чем в два раза. Оптимизация расходов может позволить выйти на точку безубыточности, но необходимо учесть факторы «непреодолимой силы», такие как условия арендодателя, износ магазина, внешняя среда и социально-экономические факторы – ведь вложенные средства в «оздоровление» торговой точки могут не окупиться.

«Дойные коровы» и «Звезды» (области в правой части основной диаграммы) – основные источники прибыли компании. Несмотря на позитивные показатели работы, контролировать такие точки необходимо не менее тщательно. Отсутствие регулярного контроля над ключевыми показателями деятельности торговых точек (средний чек, средняя цена, съем с квадратного метра, конверсия посетителей, среднее количество посетителей, средние продажи на 1 покупателя, EBITDA, прирост к прошлому году/месяцу) неизбежно приведут к вопросу их эффективности.

В качестве примера рассмотрим магазин № 55: несмотря на высокий съем с квадратного метра, магазин приносит небольшой доход.

Хоть в среднем за год показатели торговой точки выглядят приемлемыми, динамика продаж все же говорит о потере интереса к магазину у потенциальных покупателей: продажи и конверсия устойчиво сокращаются. Однако низкая рентабельность связана не с сокращением продаж, даже с учетом сокращения съем с квадратного метра выше, чем у других точек: расходы на аренду превышают среднее значение по компании, именно они «съедают» всю прибыль магазина. Также можно отметить, что расходы на содержание магазина и зарплата сотрудников магазина были

оптимизированы. Возможно именно эти факторы и повлияли на выбор целевой аудитории в пользу конкурентов. Низкий уровень сервиса и вид торгового зала играют немаловажную роль в поведении покупателей.

Вся полученная информация по магазину сигнализирует о необходимости сосредоточения внимания на условиях аренды и привлечении покупателей для повышения его доходности. Если завышенные условия предоставления площадей под магазин оправданы высокой проходимостью, рост конверсии должен обеспечить уровень дохода, способный покрывать аренду и прочие расходы магазина.

Предложенная в статье информационная панель по торговым точкам только один из вариантов для комплексного и быстрого анализа работы магазинов. В зависимости от целей и специфики ритейлера аналитика может быть развита до полноценной системы взаимосвязанных отчетов. Так, анализ по магазинам может быть дополнен отчетами по управлению ассортиментом, работе с клиентами (маркетинговая активность, программы лояльности), прогнозированию аренды, анализу работы персонала. Наличие системы отчетов со сценарным анализом – инструмент для оперативного реагирования на влияние внутренней и внешней среды компании, дающий как конкурентное преимущество, так и возможности для развития бизнеса.

*Журнал: Retail & Loyalty*