

СРЕДНИЙ ЧЕК КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

В сентябре мы рассказывали вам об эффективности использования трудовых ресурсов. Сегодня поговорим о том, как измерить эффективность сотрудника первого стола непосредственно в точке продаж, и чем в этом поможет понятие «средний чек».



ШУЛЬГА Я.С.
бизнес-тренер, консультант

Руководители аптечной розницы давно пришли к выводу, что объем выручки – очень удобный и понятный индикатор эффективности деятельности персонала. Но, к сожалению, крайне тяжело оценить конкретные действия перво-стольника при продаже и их правильность. К тому же многие явления, формирующие объем выручки, лежат вне зоны контроля сотрудников первого стола. Верно и обратное: причина снижения объемов выручки далеко не всегда лежит на поверхности.

Более объективным показателем эффективности деятельности мог бы служить объем прибыли, генерируемый аптекой/сменой/сотрудником, но, к сожалению, объем прибыли – это не оперативная информация, да и основной

вклад в «прибыльность и рентабельность» также далеко не полностью зависит от сотрудников первого стола.

Почему значения среднего чека при объективном подходе вполне могут служить индикаторами эффективности трудового ресурса? Потому что значения среднего чека могут быть изменены в точке продаж действиями (или, наоборот, бездействием) сотрудника первого стола. Изменение возможно в обе стороны: возможна как успешная дополнительная рекомендация, так и замена оригинального препарата дешевым дженериком. Средний чек – это, если хотите, оценка, которую выставляет покупатель в точке продаж, причем оценка не словесная и льстивая, а материальная и измеримая в суровых денежных единицах!

Можно сказать, что средний чек – портрет среднестатистического покупателя аптеки. Но значение среднего чека – это не только то, что формируется входящим спросом, но и действия, совершенные персоналом непосредственно в точке продаж. Поэтому средний чек – это портрет не только покупателя, но и сотрудника первого стола.

СРЕДНИЙ ЧЕК – ЯРЧАЙШИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРУДОВОГО РЕСУРСА!

Средний чек представляет собой собирательное понятие и включает целую группу индикаторов, которые принципиально важно рассматривать без отрыва друг от друга!

Сумма среднего чека

Сумма среднего чека – количество денежных средств, которое «оставляет» в аптеке среднестатистический покупатель в обмен на приобретаемые товары. По сути, это финансовый результат взаимодействия сотрудника первого стола и клиента. Сумма среднего чека объективно отражает состояние ряда важнейших бизнес-процессов, а также эффективность деятельности персонала непосредственно в точке продаж.

В настоящее время сумму среднего чека отслеживают и анализируют в подавляющем большинстве аптек. Более того, сегодня сумма среднего чека часто используется в качестве обязательного плана, а также как критерий оценки профессионализма фармацевтов.

Из чего складывается сумма среднего чека?

1 Количественный фактор – количество позиций в среднем чеке. Очевидно, что чем больше позиций приобретается клиентом, тем больше сумма покупки и в итоге больше сумма среднего чека.

2 Качественный фактор – удельный вес препаратов высокой стоимости в структуре продаж аптечного учреждения. Очевидно, что чем больше дорогостоящих товаров реализуется в аптеке, тем больше объем выручки и сумма среднего чека.

Соответственно, чтобы увеличить сумму среднего чека, надо «продавать больше» и (или) «продавать дороже». Эти дей-



Сумма среднего чека зависит от количества реализуемых позиций и от их ценовой категории.

ствия во многом зависят от первоисточников, поэтому сумма среднего чека может использоваться в качестве одного из ключевых показателей эффективности (KPI).

Количество позиций в среднем чеке

Параметр **«количество позиций в среднем чеке»** (длина, наполненность среднего чека) характеризует, какое количество позиций в натуральном выражении из ассортимента аптечного учреждения реализуется среднему покупателю. Очевидно, что в самой неблагоприятной ситуации индикатор «количество позиций в среднем чеке» стремится к значению «единица», а в самой обнадеживающей – к значению «бесконечность».

Могут ли длина среднего чека и динамика ее изменения во времени использоваться как KPI непосредственно в точке продаж? Безусловно, и длина среднего чека, и иные параметры могут быть изменены усилиями, профессиональной подготовкой и навыками персонала.

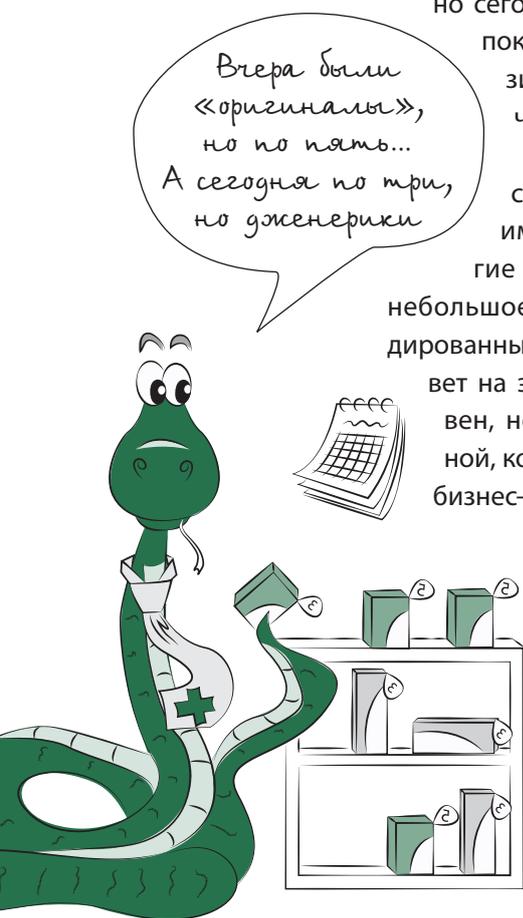
Параметр «количество позиций в среднем чеке» не показывает, какие именно препараты реализуются среднестатистическому покупателю – дешевые или дорогостоящие.

Стоимость* одной позиции среднего чека

Стоимость одной позиции среднего чека – очень яркий и объективный показатель, особенно если он отслеживается в динамике и соотносится с ситуацией на фармрынке в целом. Как ни странно, но сегодня в аптечном ритейле этот показатель крайне редко анализируется и применяется в качестве KPI-значения.

Стоимость одной позиции среднего чека показывает, что именно продается – недорогие ЛС в больших объемах или небольшое количество дорогих брендованных препаратов. Разумеется, ответ на эти вопросы во многом условен, но сверхважен для объективной, комплексной оценки состояний бизнес-процессов в аптечном учреждении.

Кстати, стоимость одной позиции среднего чека – еще и некая граница между «дорого» и «недорого» для всего ассортимента конкретной аптеки. Именно эта информация важна при планировании и реализации промо-, маркетинговых и прочих мероприятий.



Значения среднего чека универсальны и вполне могут использоваться для анализа эффективности:

- 1 коммерческой деятельности в целом;
- 2 некоторых бизнес-процессов;
- 3 отдельных бизнес-подразделений и бизнес-юнитов;
- 4 отдельных коллективов, смен и сотрудников.

Интерпретация данных среднего чека

В некоторых аптечных сетях значения среднего чека применяются для оценки действий персонала с последующим поощрением или наказанием. Порой сотрудники одной смены конкурируют друг с другом, что явно не добавляет корпоративного духа и солидарности. На мой взгляд, это порочная практика. Значения среднего чека – отличный индикатор эффективности деятельности сотрудников первого стола, но его не стоит «привязывать» к мотивационной составляющей, потому что:

- есть много способов манипуляции со значениями среднего чека, и когда «средний чек» слишком тесно связан с мотивационной политикой, махинации приобретают массовый характер;
- жесткое давление на персонал нередко приводит к потере социальной миссии аптеки. Ведь как сотрудник ответит на запрос клиента продать ему единственный препарат стоимостью несколько рублей? Скажет, что такого нет в ассортименте, дабы не портить статистику;
- значения среднего чека не всегда целесообразно соотносить с действиями фармацевтов. Крайне редко в удручающих значениях среднего чека нет вины руководства. Значения среднего чека надо анализировать, а не использовать для санкций.

Всегда стоит помнить о принципе взаимосвязи и правильно его интерпретировать. Так, если всем покупателям предлагать в нагрузку что-то недорогое, особенно если стоимость допродажи ниже стоимости одной позиции среднего чека, то в результате:

* Предполагается, что термины «стоимость» и «цена» – синонимы. – Примеч. авт.

- увеличится сумма среднего чека;
- увеличится количество позиций среднего чека;
- снизится стоимость одной позиции среднего чека.

В открытом доступе есть информация о стоимости (и ее динамике) одной позиции, реализованной в аптечной рознице,

и о росте рынка в стоимостном и натуральном выражении. Несмотря на то что эти данные средние по России, полезно соотнести их со своими значениями среднего чека и выручкой, проанализировать различия и понять, где находится ваша аптека, а также каковы ее ближайшие перспективы. ■

КНИЖНАЯ ПОЛКА



**Как преуспеть в розничном бизнесе.
Трехмесячный пошаговый план увеличения
прибыли в рознице на 30%**

Автор: Дмитрий Лукьянов.
Издательство: Феникс, 2014 г.
224 с., 130 × 200 мм, ISBN 978-5-222-22463-2.

Плохие работники, большая арендная плата, высокие налоги – это проблемы, с которыми сталкиваются практически все владельцы розничных магазинов. Но самой большой проблемой, которая и приводит в итоге к закрытию бизнеса, является отсутствие продаж. Именно продажи приносят вам прибыль, за счет которой вы можете нанять квалифицированных продавцов, оплатить аренду и налоги.

Именно тому, как поставить продажи в магазине на поток и получать прогнозируемую и регулярную прибыль, и посвящена данная книга.