

Стратегия развития 2020

Содержание презентации

1. Подведение результатов работы 2019 года;
2. Стратегия развития бизнеса в 2020 году;
3. Ключевые цели и задачи на 1 полугодие 2020 года;
4. План – тайминг по основным мероприятиям на 1 квартал.

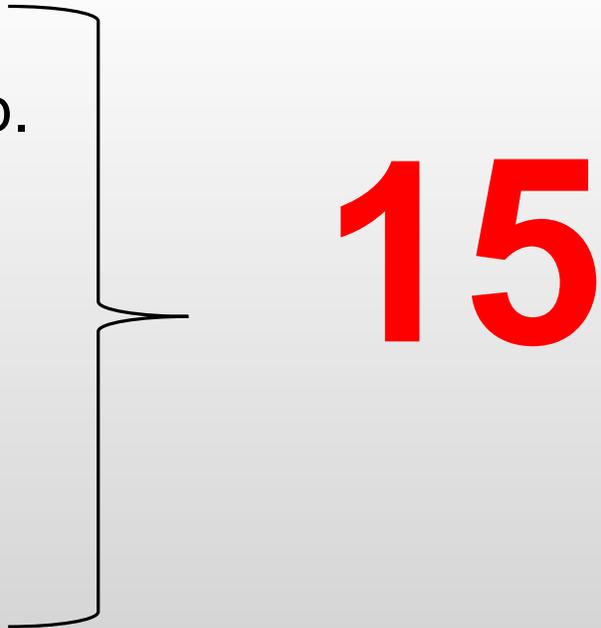
- 1. Подведение результатов работы 2019 года;**
2. Стратегия развития бизнеса в 2020 году;
3. Ключевые цели и задачи на 1 полугодие 2020 года;
4. План – тайминг по основным мероприятиям на 1 квартал.

Результаты 2019 года

- Убыток (– 2, 0 млн.р.)
- Долг перед комитентами (- 9,7 млн.р.)
- Активы, выкупленный товар (+ 10 млн.р.)

Не обязательные затраты:

- Обучение = 1,43 млн.р.
- Маркетинг (Газеты, журналы, директ...) = 0,3 млн.р.
- Выплата ЗП сотрудникам = 2,2 млн.р.
- АКМ (аренда, brw) = 4,6 млн.р.
- Комиссия за снятие наличных = 1,5 млн.р.
- Выплаты ЗП выше рынка за 2019 год > 5 млн



15

Основные ошибки 2019 года

Основные причины убытков!

- Отсутствие согласованной и **утвержденной стратегии** развития компании – продаж.
- Отсутствие единоначалия и **вертикали власти** в управлении.
- Отсутствие **системного подхода** к управлению.
- Отсутствие **финансового управления**, контроля и отчетности по затратам и доходам.
- Излишняя **«увлеченность»** новыми проектами.
- Отсутствие **планирования**.
- Завышенная **оплата труда**.
- Отсутствие кадрового делопроизводства, **надлежащего оформления** при приеме, хранении и продажах ТМЦ.
- Отсутствие надлежащего **бухгалтерского учета ДС**.

Оценка состояния бизнеса

№	Проблемы	Причины	Решения
1	Убыточность.	Высокие затраты. Не удачные проекты. Отсутствие управления и контроля за финансами.	1. Оптимизация затрат
			2. Акцент на развитие текущих магазинов
			3. Контроль за соблюдением бюджета
			4. Выполнение плана по выручки и ВД
2	Низкая деловая активность.	Не эффективное управление. Отсутствие вертикали власти и единоначалия.	1. Назначение ОД или ИД на управление бизнесом.
			2. Соблюдение вертикали власти и реализация всех утвержденных решений.
3	Отсутствие развития бизнеса.	Отсутствие стратегии. Кадровая нестабильность. Не эффективная мотивация.	1. Разработать стратегию развития.
			1. Сформировать сильную команду.
			2. Создать мотивацию нацеленную на развитие бизнеса.

Требования к ОД или ИД

№	Наличие компетенций, качеств, условий для успешного управления ДД на ДВ
1	Предпринимательский подход. Кандидат на ИД с предпринимательским подходом к бизнесу (умение искать и находить выгодные деловые возможности, расширять масштабы и сферы деятельности, готовность пойти на разумный риск для достижения деловых целей, инициативность и непрерывное стремление к развитию продаж)
2	Активная бизнес позиция. Способность и профессиональная склонность к развитию продаж и бизнеса.
3	Способность видеть ситуацию и возможности для решений. Кандидат должен представлять (понимать) реальную ситуацию в компании, сложности и возможности для роста и развития бизнеса.
4	Мотивация на результат. Наличие у кандидата на ИД сильной и понятной мотивации на достижение поставленной цели, заявленного результата (Важно понимать серьезность не материальной мотивации)
5	Понимание что делать. Понимание кандидатом инструментов, мероприятий, конкретных шагов и действий которые приведут к успеху (к достижению поставленного результата)
6	Управленческий и коммерческий опыт. Наличие результативного положительного управленческого и коммерческого опыта в оперативной работе. Аналогичного уровня бизнеса (управление сетью магазинов или филиалов)
7	Коммуникатор. Высокие коммуникативные способности (умение обсуждать, договариваться, аргументировать, находить компромиссы, отстаивать точку зрения)
8	Вовлеченность. Способность и готовность к высокой личной вовлеченности в процессы и оперативный бизнес
9	Результативность. Способность и готовность работать с личной высокой производительностью и результативностью.
10	Самостоятельность. Способность и готовность действовать самостоятельно в сложных условиях и ситуациях
11	Решительность. Способность и готовность быть решительным в принятии решений и действиях
12	Активность. Способность и готовность быть активным в действиях при напряженных и сложных ситуациях
13	Ответственность. Высокая управленческая ответственность за взятые обязательства и результат.
14	Умение влиять. Умение влиять на подчиненных, на партнеров
15	Умение управлять. Умение управлять командой и результатами
16	Цели, их реализация и условия. Умение определить основные принципы и критерии постановки целей. Умение определить механизм их реализации. Умение создавать необходимые условия для реализации цели
17	Товарный рынок. Знание рынка, конкурентов, брендов...
18	Знание и понимание (индивидуальностей, взаимосвязей, с кем и как решать вопросы и т.д.) Лояльность, заинтересованность работать в компании Комильфо.
19	Долгосрочность. Готовность участия в проекте не менее 3 лет



**2020 год - работа над
ошибками!**

Важно !!!

Реорганизация компании, перестройка и изменения всех заложенных «исторически» процессов и отношений в коллективе не должна носить решений эмоционального характера!

Важно понимать, что **недоведенная начатая «перестройка» до конца** - это значит сделать ситуацию в компании еще хуже чем она была до всех изменений.

Если нет уверенности в том, что **есть силы и терпение** провести все эти изменения то **лучше все оставить так как есть** и провести небольшие улучшения.

Главное в работе на 2020 год

- 1. Строгое соблюдение принятой стратегии развития** (...Полное исключение ввода новых проектов до выхода из долгов, построения команды и введения в полном объеме всех управленческих инструментов...) **Решение о запуске новых проектов** принимается, только единогласным решением всех ТОП менеджеров компании (ГД, КД, ИД, ФД, УМ, Маркетолог).
- 2. Обязательное соблюдение финансовой дисциплины** - запланированных затрат, ФОТа, бюджета, ДДС, плановых выплат по долгам (**строгое соблюдение подхода** и графика выплат)
- 3. Обязательное соблюдение «вертикали власти»** (Назначенный менеджер на должность **ГД или ИД полностью управляет компанией** на основании согласованной и утвержденной стратегии, бюджета, целей и задач)

**Если принимаются
данные правила, то ...**



...проводим

намеченные изменения



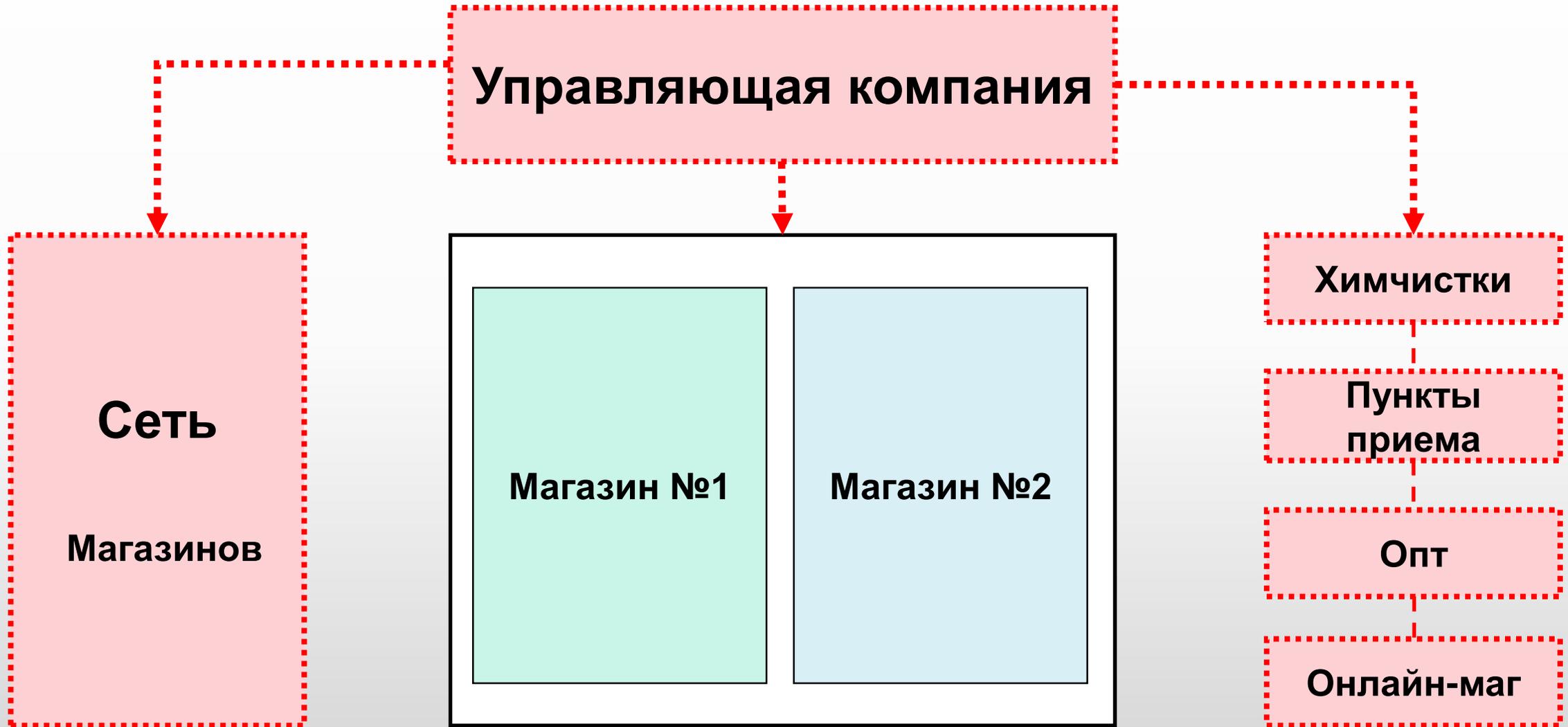
1. Подведение результатов работы 2019 года;
- 2. Стратегия развития бизнеса в 2020 году;**
3. Ключевые цели и задачи на 1 полугодие 2020 года;
4. План – тайминг по основным мероприятиям на 1 квартал.



Ценности

**«Разумность,
Ответственность и
Профессионализм»**

Развитие бизнеса



Зрелость бизнеса, какой он сейчас?



Сейчас

Уровень 0: Неполный (хаотичный) процесс — нет системного подхода к бизнесу

Уровень 1: Идентифицированный процесс — есть идентифицируемые результаты



Требуется - 1 год

Уровень 2: Управляемый процесс — процесс планируется, отслеживается, анализируется, корректируется и настраивается

Уровень 3: Стандартизованный процесс — ранее описанный управляемый процесс выполняется на основе стандартного процесса-модели

Уровень 4: Количественно определенный процесс — устоявшийся процесс выполняется в заданных количественных пределах.

Уровень 5: Совершенствуемый процесс — предсказуемый процесс динамически адаптируется и изменяется для того, чтобы эффективно отвечать текущим и проектируемым бизнес-целям компании.

Управлять – это...

Управлять – это значит вести предприятие к его цели и результатам, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов!

Система управления...

Корпоративное управление – это система управления и контроля над компанией, имеющая обязательную структуру! **В которой...**

1

Существует

Распределение
прав и
обязанностей

2

Определены

Четкие
правила для
принятия
решений

3

Определены

Цели и задачи
компании

4

Определены

Выделены
средства и
ресурсы

Элементы управления...

Сформирована система управления компанией и контроля за ее деятельностью. **Собрание акционеров (владельцев бизнеса)**

1

Назначает ГД

Из числа
учредителей
или из ТОП-
менеджеров
компании.

2

Вырабатывает

Ключевые решения

3

Определяет

Цели и задачи компании

Реализует

Назначенный ГД и ТОП-Менеджеры компании

Структура определяющая...

Назначенный ГД может передать функцию операционного управления бизнесом **ИД** и определяет...

1

Структуру
Организационную
структуру
Компании

2

И распределяет права и
обязанности между
участниками корпоративного
управления (ТОП-
менеджерами)

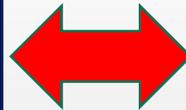
3

Правила принятия
решений, условия для
достижения целей и
контроля над результатами
работы компании

Системное управление...

1-я цель

**Вывести компанию
из убытков**

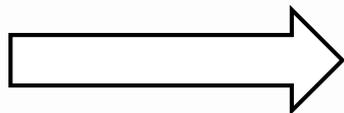


2-я цель

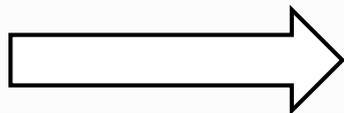
**Активное Развитие
компании.
Увеличение
прибыли**

Эффективность управления...

**Обязательное
соблюдение
следующих
правил...**



Прозрачность. Прозрачность всех процессов и задач.



Подчиненность. Подчиненность выбранному или назначенному ГД или ИД.

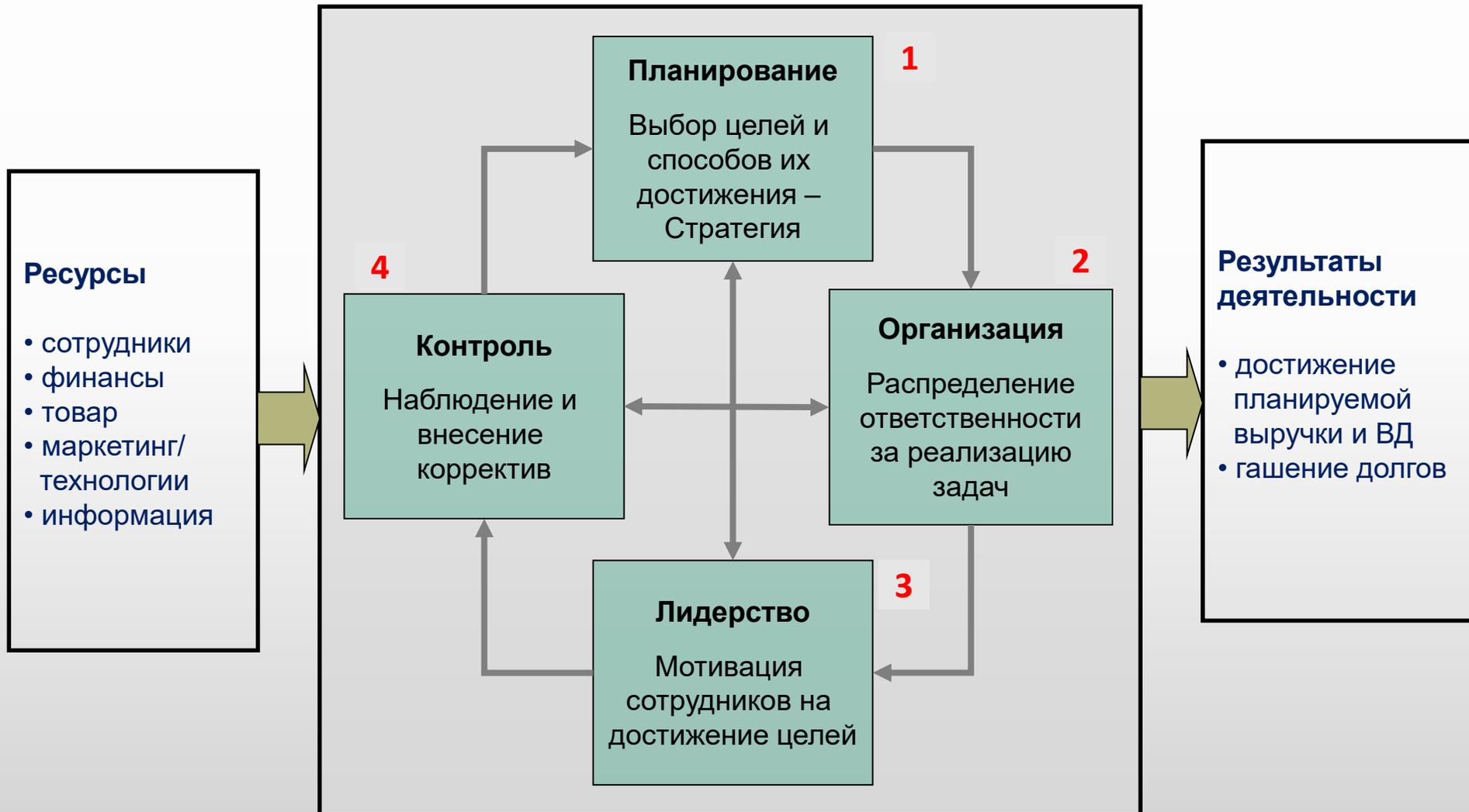


Контроль. Определение внутренних механизмов контроля над работой всех менеджеров компании (ТОП-ов и учредителей если они выполняют обязанности ТОП-менеджеров.)



Стратегия. Достигать выработанную и утвержденную стратегию развития компании.

Принципы управления



Слагаемые успеха!

- 1. Команда.** Профессиональные компетенции и личностные качества лидера и команды;
- 2. Цели.** Четкие цели и хорошо проработанный бизнес – план;
- 3. Управление.** Эффективное управление бизнесом.

Причины возможных неудач!

40% - Неясные цели, неясные требования, недостаточно проработанный бизнес – план;

40% - Плохое управление бизнесом и командой, недостаточные ресурсы, низкая квалификация команды, нет гибкости и активности в реализации;

20% - Политика, эгоизм отдельных участников команды, отсутствие должного контроля/мониторинга над бизнесом и т.д.

Признаки неудач:

Бюджет: Бизнес - план может не укладываться в рамки запланированного бюджета (или может быть прекращен, не достигнув поставленных целей, из-за недостаточного финансирования)

Признаки неудач:

Время: Бизнес - план может занять время значительно большее, чем запланировано для достижения поставленных целей (или может быть прекращен до достижения поставленных целей в связи с окончанием намеченного срока)

Признаки неудач:

Качество: Бизнес - план может быть завершен в рамках намеченного времени и бюджета, но не удовлетворять требованиям по качеству (и, таким образом, будет представлять меньшую ценность, чем ожидалось)

Важно учесть, что...

Очень
высокие
риски!



Требуется
хорошая
подготовка



- Неясные цели, неясные требования, недостаточно проработанный бизнес – план;
- Плохое управление бизнесом и командой, недостаточные ресурсы, низкая квалификация команды, нет гибкости и активности в реализации;
- Политика, эгоизм отдельных участников команды, отсутствие должного контроля/мониторинга над бизнесом и т.д.

Давайте примем решение!

1. Предлагаю начать проводить все изменения с 1 марта. Взять дополнительное время на подготовку.
2. ГД и КД должны находиться в компании.
3. Должны быть подготовлены к проведению изменений ТОП-менеджеры, все необходимые документы и ключевые бизнес – процессы.
4. Должны быть учтены все негативные ситуации и должны быть подготовлены контр мероприятия.
5. Нужно принять МпП и Маркетолога и проверить их дееспособность.

Этапы работы в 2020 году

1 этап – Формирование команды, организационной структуры, ввод управленческих инструментов, отчетности, мотивационный программ, построение системной работы всех служб и подразделений.

Гашение долгов!

2 этап – Развитие продаж, открытие новых направлений бизнеса. Достижение цели по прибыли!

Цель = 21,5 м.р.

Безопасность



Бизнеса

Главное ...

Любой бизнес нужно начинать с обеспечения безопасности, создание механизма защиты от основных угроз и правонарушений!

- Воровство и потеря активов (ТМЦ, ДС);
- «Наезд» и штрафы со стороны проверяющих органов;
- «Заказ» со стороны конкурентов;
- Защита от недобросовестных сотрудников;
- Перекрыть «кран» из которого утекают ДС. Контроль и управления финансами и бизнес – процессами.

Воровство!



**Преступность
победить не
возможно!**

**Нужно создать
условия
работы, при
которой
возможность
воровства
сводиться к «0»**

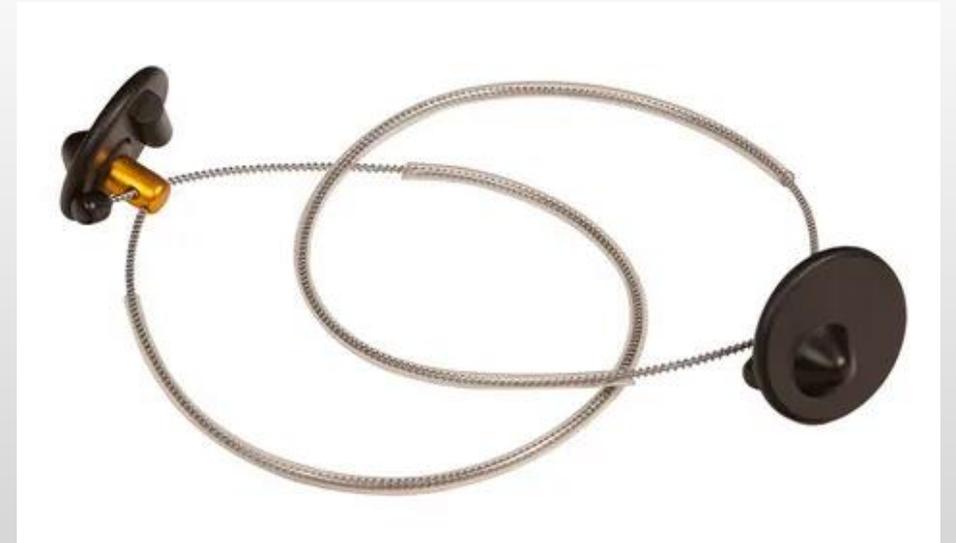
Необходимые мероприятия:

Требуется продумывать целый комплекс мер, направленных на борьбу с хищениями товара и денег как посетителями, так и самими сотрудниками магазина, оборудованием торгового помещения соответствующей охранной техникой и оформлением соответствующих документов (Трудовой и материальной ответственности договор)

- Видеонаблюдение;
- Тревожная кнопка;
- Своевременная инкассация;
- Оборудование для проверки купюр;
- При посещении многолюдной толпы нажать показательно тревожную кнопку, или звуковую кнопку;
- Проверка продавцов при приеме на работу (служба СБ).

Необходимые мероприятия:

- Жесткий **контроль складских остатков** и документов связанных с приемкой, отпуском и прочим перемещением товара и денежных средств
- При увольнении продавца необходимо **проводить инвентаризацию**, менять личинку замков и все пароли, использовавшиеся в магазине
- **Дополнительная охрана** силами сотрудниками (мужчинами) компании с 18:00 до 21:00 в форме СБ
- Дорогой товар **переместить** в дальний зал.
- Весь дорогостоящий товар фиксируется, **пристегивается** специальным креплением
- Соблюдение регламента и правил работы с покупателями



Дополнительно...

- Оформить трудовые договора и договора о материальной ответственности.
- Регламентировать работу с ДС и ТМЦ (только по расходно-приходным документов). Не выдавать ДС из кассы и ТМЦ со склада без соответствующего оформления.
- Перемещение товара со склада в магазин производится только с сопроводительными документами и подписания ответственными лицами.
- Регулярное проведение инвентаризаций.
- Разработать и запустить в работу регламент для работников магазинов, склада, бухгалтерии – кассы о соблюдении мер по защите активов. **За несоблюдение – наказание или увольнение.**



Команда

Сегодня персонал:

- Самый эффективный!
- Самый результативный!
- Самый многозадачный!
- Самый многофункциональный!

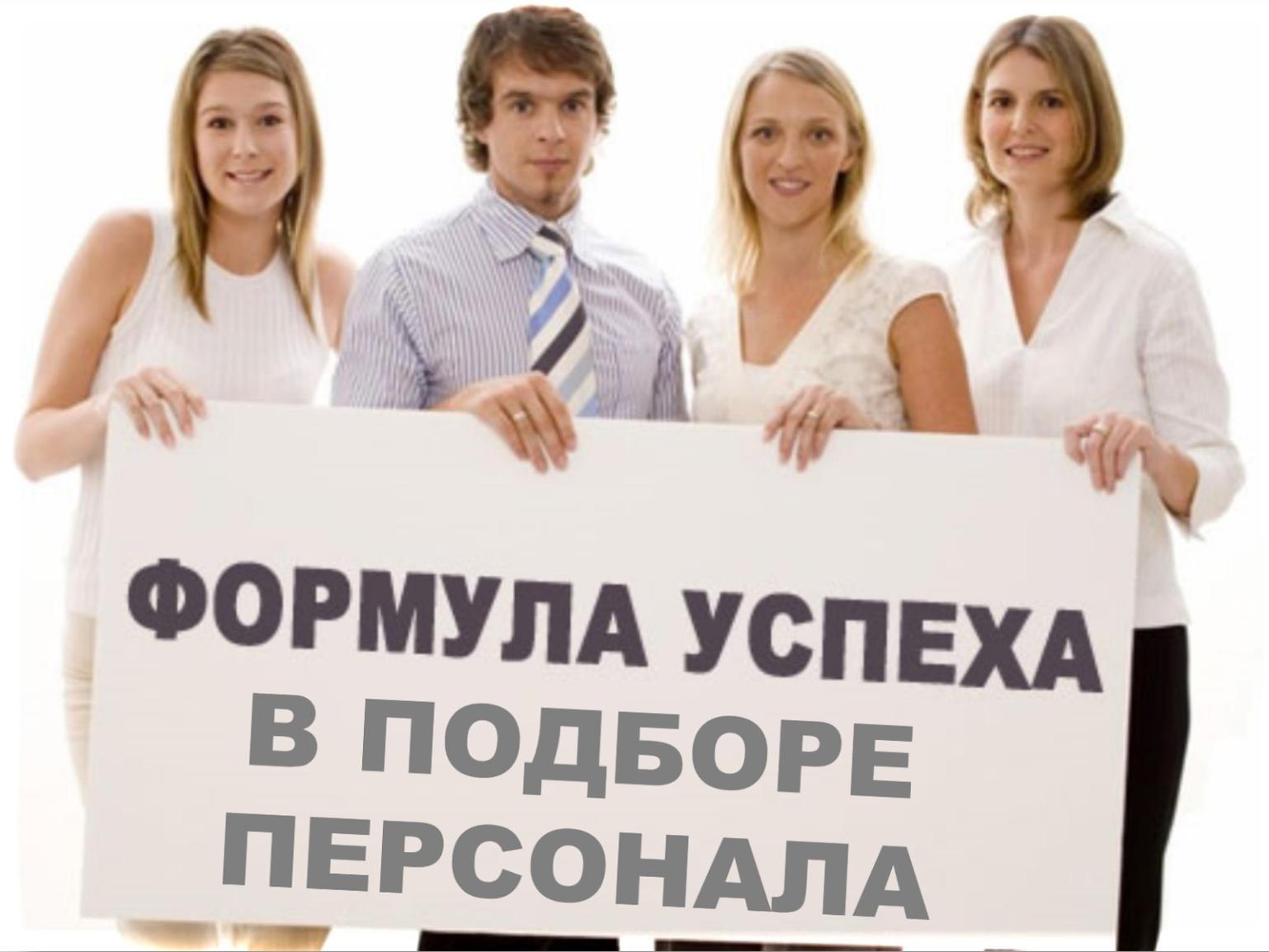
Инструмент руководителя

- Позволяет достигать целей и задач...
- Успешность компании...

... зарабатывать **Деньги!**



Команда



**ФОРМУЛА УСПЕХА
В ПОДБОРЕ
ПЕРСОНАЛА**

**Самый ценный
капитал – это
люди.**

**Кадры решают
все!!!**

Команда 2019

Оценка команды

Администрация	
Исполнительный Директор	Вакансия
Финансовый директор – [REDACTED]	Обучение
Управляющий магазинами - [REDACTED]	Обучение
Маркетолог/Руководитель отдела маркетинга	Вакансия
Помошник ГД - [REDACTED]	Обучение
Менеджер по Персоналу	Вакансия
Бухгалтер - [REDACTED]	???

- Организационная **структура** компании **не сформирована**;
- Требуется **повышение профессионального уровня** сотрудников;
- Производительность и **результативность** находится **на низком уровне**;
- Нет корпоративной культуры и ценностей. Сотрудники **не замотивированы на достижения**.

Работа построена на процесс, а не на результат!

Для успеха необходимо:

- Личностные и профессиональные **компетенции** команды.
- Четкие цели и хорошо **проработанная стратегия**
- Эффективное **управление** процессом реализации стратегии

От каждого будет требоваться!

Для успеха необходимо:

- Уметь **влиять** на людей
- Уметь **управлять** командой
- Уметь **создавать** командный дух
- Уметь **вести** за собой к достижениям и результатам
- Способен **направлять** деятельность своих подчиненных в соответствии со своими желаниями.

От каждого будет требоваться!

Для успеха необходимо:

- Уметь **создавать** необходимые условия для реализации цели.
- Уметь **определять** основные принципы и критерии постановки целей.
- Уметь **определять** механизмы их реализации

От каждого будет требоваться!

Для успеха необходимо:

- Способным **работать** с коллективом и в коллективе
- Уметь **предвидеть** результат
- Способным, **уметь** рисковать
- Способным **действовать** самостоятельно
- Ответственным за **деятельность** и за принятые решения
- Способным **выполнять** планы и поставленные задачи

От каждого будет требоваться!



Работа с Долгами



Что делать?

Долг перед комитентами (- 9,7 млн.р.)

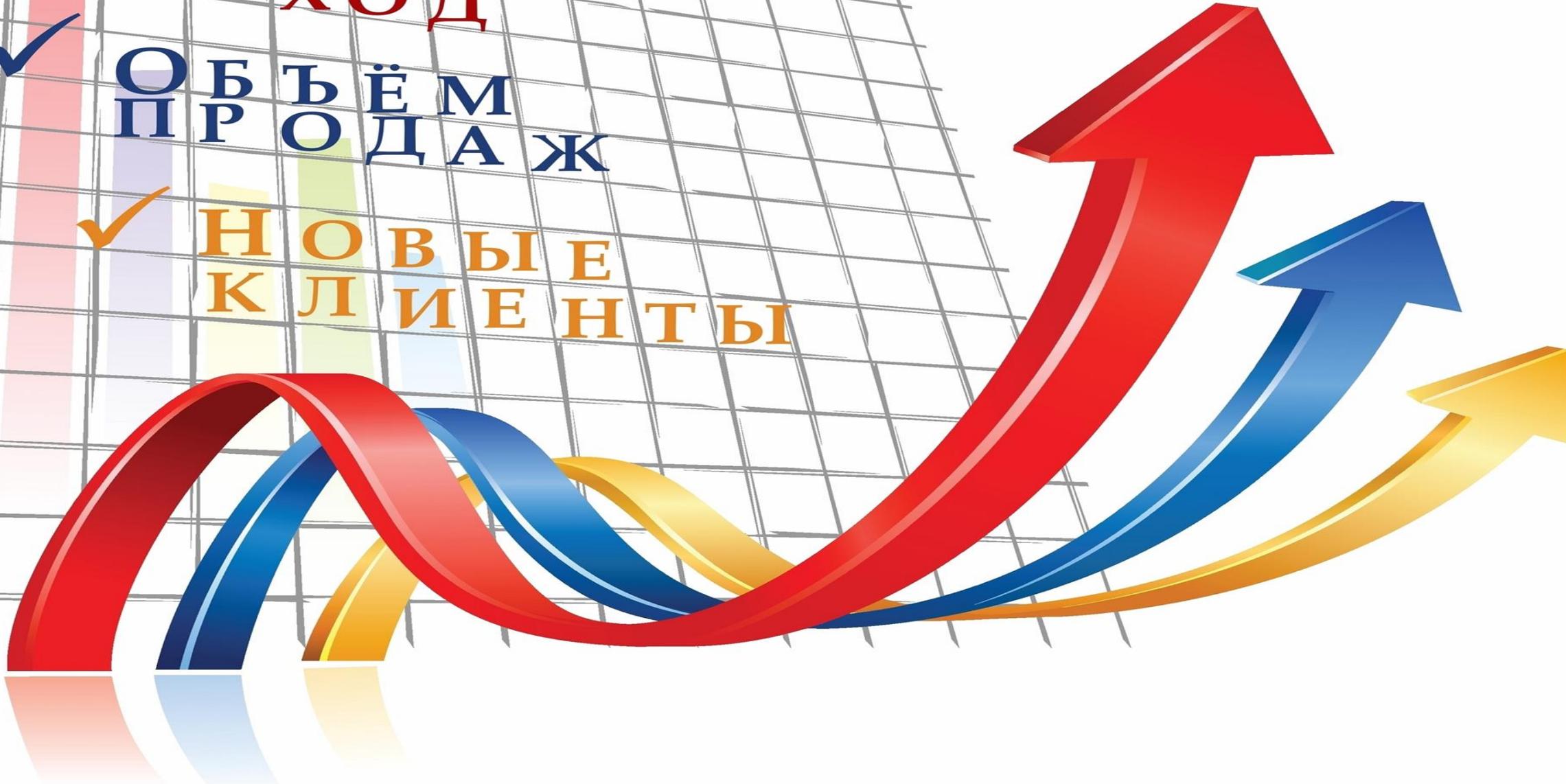
- Составить список должников и график выплат. Строго соблюдать график. Выплаты вне графика только с разрешения ГД.
- Еженедельно ФД предоставляет график и суммы выплат по комитентам на утверждение ГД.
- Выплата за проданный товар за текущий месяц должна быть выплачена в следующем месяце полностью, но не более ВД (чтобы долги не росли).
- Выплата по долгам осуществлять в первую очередь за декабрь – ноябрь, далее октябрь ...
- Создать рабочую группу по решению вопроса с гашением долгов (ФД, УМ, Администратор). Дать мотивацию на закрытие данного вопроса.
- Взять кредит в размере **1.5 – 2 м.р.** для экстренных случаев по выплатам
- Распродать ТМЦ, который находится в собственности. Запустить для этого все необходимые мероприятия. ДС за проданный ТМЦ направить на гашение долгов. **ТМЦ в собственности 10 м.р.**

Статьи бюджета	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Выплаты комитентам	4 381 365	4 929 035	5 680 228	6 248 250	5 450 000	5 995 000	6 594 500	5 275 600	6 066 940	6 673 634	7 340 997	8 075 097
Прибыль / гашение долгов	131 678	679 347	1 430 539	1 998 563	1 200 313	1 745 313	2 344 813	1 025 913	1 817 253	2 423 947	3 091 310	3 825 410
	9 530 566											

Предложенные мероприятия позволят полностью закрыть долги в течении 6 – 7 месяцев!

Развитие продаж

✓ ДОХОД
✓ ОБЪЁМ ПРОДАЖ
✓ НОВЫЕ КЛИЕНТЫ



Тенденции

- У клиентов **снижается** желание покупать по текущим ценникам, есть тренд на ожидание распродаж и акций.
- Есть общий **спад** по отрасли.
- Происходит незначительно **снижение** конверсии.
- Падает **средний чек**.
- Покупатели **откладывают** покупку, становятся меньше эмоциональных – импульсивный покупок.
- У комитентов **меняются приоритеты** по условиям работы.

План продаж на 2020 год

Статьи бюджета	1 квартал		2 квартал		3 квартал		4 квартал		2 019
	Факт, м.р.	Прирост к 4 кварталу 2018	Факт, м.р.	Прирост к 1 кварталу 2019	Факт, м.р.	Прирост к 2 кварталу 2019	Факт, м.р.	Прирост к 3 кварталу 2019	Факт, м.р.
Выручка 2019 года	23,4	0	27,5	18%	25,8	-6%	33,4	29%	110,2
Выручка 2020 года	28,9	-13%	35	22%	35,9	1%	44,2	23%	144,4
Рост к АППГ (к 2019 году)	24%		29%		39%		32%		31%

План продаж на 2020 год умеренно амбициозный! **Реально выполнимый!**

Потенциал продаж по 2-м магазинам = 220 м.р. в год – крайне амбициозный, но **достижимый при создании отличной стратегии и системном управлении.**

**ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА ПРОДАЖ НУЖНО СОСТАВИТЬ КОНКРЕТНЫЕ
МЕРОПРИЯТИЯ НА КАЖДЫЙ КВАРТАЛ!**

Мысли по развитию продаж...

- Постоянно в наличии **БАЗОВЫЙ ТОВАР**, который нужен для **ЕЖЕДНЕВНЫХ** продаж.
- Товар для до **СОПУТСТВУЮЩИХ** продаж – щетки, крема, ремни и прочее.
- **НУЖНО УБРАТЬ ТОВАР, КОТОРЫЙ ВЕСИТ ГОДАМИ...**
- Нужно чтобы постоянно было новое поступление товара **И БЫСТРО** **ОБОРАЧИВАЕМОГО**.
- Нужны постоянно **НОВИНКИ**.
- **НУЖЕН СОТРУДНИК ПО МЕРЧЕНДАЙЗИНГУ** (Развеска товара, смена позиций и т.д.)
- **НУЖНЫ НЕОБЫЧНЫЕ** и интересные **ВЕЩИ!**
- **ВИТРИНЫ**. Нужны постоянно хорошо оформленные витрины, смена декораций 1 раз в неделю! **НУЖНО НА ЭТО ВЫДЕЛЯТЬ БЮДЖЕТ!**
- **ИНСТАГРАМ**. Творческий подход к контенту...**СДЕЛАТЬ СЕРИАЛ**, показать жизнь магазина..

Мысли по развитию продаж...

- **МОТИВАЦИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ИНИЦИАТИВУ.** Нужно позволять администратору и ст. продавцу творить, прислушиваться к их мнению, давать свободу действий и возлагать на них большую ответственность за выручку...
- **УПРАВЛЯЮЩИЙ.** Наделить управляющего магазинами большой зоной ответственностью, правами и полномочиями. **ДАТЬ** ей возможность влиять и развивать, управлять продажами. **СДЕЛАТЬ ЕЙ МОТИВАЦИЮ ОЧЕНЬ ЭФФЕКТИВНУЮ И ГИБКУЮ.**
- Управление продажами и работой магазина сделать **СИСТЕМНОЙ**, только через **УПРАВЛЯЮЩЕГО МАГАЗИНАМИ** [REDACTED] Дать ей **ВОЗМОЖНОСТЬ** себя реализовать в течении 1 – го полугодия 2020. **ПОДВЕСТИ РЕЗУЛЬТАТЫ** и принять дальнейшее решение по развитию продаж через предложенную модель управления.
- **ОЦЕНЩИКИ.** Оценщики должны знать потребности магазинов и клиентов. Старший продавец должен участвовать в приеме вещей. Оценщики должны участвовать 1 раз в неделю на планерках с сотрудниками магазинов. Мотивация оценщиков должна обязательно завесить от **НАЦЕНКИ** на принятый товар.

Мысли по развитию продаж...

- РЕКЛАМА. Сделать направленную рекламу на комитентов и необходимый товар.
- ПЛАНЕРКИ. Не проводить ежедневные планерки, не эффективны. К ним очень негативно и формально относятся в магазине. ПЛАНЕРКИ ЛУЧШЕ ВСЕГО ПРОВОДИТЬ 1 РАЗ В НЕДЕЛЮ. Ежедневно должны проводиться планерки на каждой площадке свои по конкретным вопросам.
- МАЛЬЧИКИ. Мальчики продавцы на Садовой. Женский ассортимент, будет привлекать покупателей
- ЗАКУП ТОВАРА В [REDACTED]. На регулярной основе [REDACTED] командировается на распродажи в [REDACTED]
- ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ услуги в бутике - шопинг с подбором от [REDACTED]
- САЙТ. Развитие продаж через онлайн-магазин
- САЙТ. Добавить раздел Sale.
- САЙТ. Уцененные товары добавлять в раздел -30% 1 раз в 3 месяца
- САЙТ. Ежедневно добавлять товары.

Мысли по развитию продаж...

- САЙТ. Реклама по России не только по СПб
- САЙТ. Убрать черный цвет, сократить текст
- САЙТ. Обновлять постеры и баннеры 1 раз в месяц - два
- МАГАЗИН. Регулярные распродажи -30% каждые 3 – 6 месяцев. Выработать привычку и реакцию у покупателей.
- МАГАЗИН. Соответствовать заявленному 80% ассортимента как новые вещи.
- МАГАЗИН. Провести косметический ремонт на [REDACTED] Заменить оборудование, которое не соответствует по своему состоянию и позиционированию МАГАЗИНА!

Определяем из списка основные мероприятия и активно реализуем!

Приоритетно!

Мероприятия	Товар	Реклама, оформление	Персонал	Управление
Наделить управляющего магазинами большой зоной ответственностью, правами и полномочиями.				✓
Управление продажами и работой магазина сделать СИСТЕМНОЙ, только через УПРАВЛЯЮЩЕГО МАГАЗИНАМИ - ██████████				✓
Формирование прогрессивной мотивации, ввод KPI показателей для сотрудников Магазинов.			\$	
Сделать мотивацию оценщиков напрямую зависящую от наценки на принятый товар.			\$	
Регулярный закуп в ██████████ 2 раза в квартал	\$			
Обеспечить магазины базовым товаром и быстро оборачиваемым.	✓			
Ввести сопутствующий товар - щетки, крема, ремни	✓			
Регулярная работа с витринами, мерчендайзинг – развеска товара		✓		
Инстаграм. Акцент на развитие клиентской базы и интересный подход к контенту		✓		
Формирование отчетности, постановка задач, планерки, контроль за исполнением, оценка по KPI				✓
Сделать направленную рекламу на комитентов и необходимый товар.		✓		
Косметический ремонт на ██████████		✓		
Соответствовать заявленным 80% ассортимента - новым вещам	✓			

Инвестиции в продажи

- Единые разовые затраты (Косметический ремонт на [REDACTED], закуп необходимого инвентаря)
- Внешняя реклама и оформление витрин
- Найм мерчендайзера
- Найм маркетолога
- Ввод прогрессивной мотивации для всех сотрудников компании
- Развитие инстаграм, онлайн продаж и т.д
- Закуп товара в [REDACTED]

Мотивация



Что надо добиться?

- **Повысить лояльность** ТОП-менеджеров и персонала к компании, создать условия для долгосрочного развития компании **за счет прогрессивной мотивации.**
- **Повысить ответственность** ТОП-менеджеров и руководителей компании за конечный результат через **личную ответственность и мотивацию.**

Необходимо учесть, чтобы:

- Мотивация должна быть достаточно высокой, чтобы было высокое желание Учредителей и ТОПов работать в компании долго и **приносить прибыль компании и себе лично.**
- **Цели каждого должны совпадать с главными целями компании!** Поэтому важно иметь единое целеполагание, обсужденное, согласованное и принятое всеми Учредителями и ТОПами.
- **Цели должны поставлены по СМАРТ** – конкретная, измеримая, достижимая, реалистичная и с определенным сроком.

Необходимо учесть, чтобы:

- **Окладной части** должно быть достаточно для жизни, но не для комфортной жизни!
- **Если главная цель компании получение прибыли**, причем долговременной – одна из составляющих мотивации Учредителей и ТОПов должна зависеть от прибыли.
- **Мотивацию создавать с учетом долгосрочных целей на квартал - год**

Необходимо учесть, чтобы:

- Целей должно быть не более **пяти**. Для нас 2 – 4.
- Цели должны быть **самыми значимыми** в ответственности каждого руководителя.
- Влияние учредителя или ТОП менеджера на выполнение целей – **как правило год**, с разбивкой на квартальные цели, и они должны соответствовать целям года.

Необходимо учесть, чтобы:

- Квартальные цели – это **промежуточные подцели** для достижения годовых целей и результатов.
- Доход у Учредителей или ТОПов должен быть выше рынка, **должна быть возможность повышения дохода ТОПов.**
- Должны быть допуски на выполнение целей по прибыли. **При выполнении ниже 90% - 0.** Бонусы и премии не выплачиваются.

Штатное расписание

№	Должность	ФИО	Минимум	Средний	Высокий
Офис					
1	Генеральный директор		200 000 ₽	300 000 ₽	300 000 ₽
2	Креативный Директор		200 000 ₽	300 000 ₽	300 000 ₽
3	Исполнительный директор	Вакансия	80 000 ₽	140 000 ₽	180 000 ₽
4	Финансовый директор		63 000 ₽	81 500 ₽	100 000 ₽
5	Бухгалтер		25 000 ₽	37 500 ₽	50 000 ₽
6	Маркетолог	Вакансия	70 000 ₽	100 000 ₽	140 000 ₽
7	Менеджер по персоналу	Вакансия	40 000 ₽	45 000 ₽	50 000 ₽
8	Кладовщик		40 000 ₽	45 000 ₽	50 000 ₽
9	Кладовщик/помощник		40 000 ₽	40 000 ₽	40 000 ₽
10	Акаунт менеджер		35 000 ₽	57 500 ₽	80 000 ₽
11	Помощник всех		20 000 ₽	30 000 ₽	30 000 ₽
12	Фотограф		55 000 ₽	67 500 ₽	80 000 ₽
13	Контент менеджер МА		30 000 ₽	40 000 ₽	50 000 ₽
14	Копирайтер		25 000 ₽	25 000 ₽	25 000 ₽
Итого			923 000 ₽	1 309 000 ₽	1 475 000 ₽
Удаленная работа					
1	Юрист		5 000 ₽	7 500 ₽	10 000 ₽
2	1С програмист		15 000 ₽	25 000 ₽	35 000 ₽
3	Помощник контент менедж		20 000 ₽	25 000 ₽	30 000 ₽
4	Помшница ГД		25 000 ₽	25 000 ₽	25 000 ₽
5	Акаунт менеджер Александры		30 000 ₽	30 000 ₽	30 000 ₽
Итого			95 000 ₽	112 500 ₽	130 000 ₽
Итого ЗП по офису и удаленки			1 018 000 ₽	1 421 500 ₽	1 605 000 ₽

При сокращении должностей экономия **260 000р.**

№	Должность	ФИО	Минимум	Средний	Высокий
Магазин Садовая					
1	Управляющий		70 000 ₽	105 000 ₽	140 000 ₽
2	Ст. продавец		70 000 ₽	100 000 ₽	130 000 ₽
3	Продавец		60 000 ₽	80 000 ₽	80 000 ₽
4	Администратор		60 000 ₽	82 500 ₽	105 000 ₽
5	Ст. продавец	Вакансия	70 000 ₽	100 000 ₽	130 000 ₽
6	Продавец		40 000 ₽	60 000 ₽	80 000 ₽
7	РСММ/Контент менеджер		45 000 ₽	72 500 ₽	100 000 ₽
8	Оценщик		60 000 ₽	65 000 ₽	70 000 ₽
9	Мерчендайзер	Вакансия	20 000 ₽	30 000 ₽	40 000 ₽
10	Охранник по совмест.		0 ₽	0 ₽	0 ₽
	Уборщица		21 000 ₽	23 000 ₽	25 000 ₽
Итого			516 000 ₽	718 000 ₽	900 000 ₽
Магазин Пасадская					
1	Управляющая		75 000 ₽	95 000 ₽	115 000 ₽
2	Ст. Продавец		40 000 ₽	70 000 ₽	100 000 ₽
3	Продавец		30 000 ₽	50 000 ₽	70 000 ₽
4	Администратор		60 000 ₽	80 000 ₽	100 000 ₽
5	Ст. Продавец	Вакансия	40 000 ₽	70 000 ₽	100 000 ₽
6	Продавец	Вакансия	30 000 ₽	50 000 ₽	70 000 ₽
7	Контент менеджер		30 000 ₽	40 000 ₽	50 000 ₽
8	Оценщик		60 000 ₽	85 000 ₽	110 000 ₽
9	Уборщица		12 500 ₽	15 750 ₽	19 000 ₽
10	Охранник по совмест.	Вакансия	0 ₽	0 ₽	0 ₽
Итого			377 500 ₽	555 750 ₽	734 000 ₽
Итого ЗП по магазинам			893 500 ₽	1 273 750 ₽	1 634 000 ₽
Итого по компании			1 911 500 ₽	2 695 250 ₽	3 239 000 ₽

Фонд оплаты труда в 2020

Статьи бюджета	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	2020
Выручка	8 762 730	9 858 071	11 360 455	12 496 501	10 900 000	11 990 000	13 189 000	10 551 200	12 133 880	13 347 268	14 681 995	16 150 194	145 421 293
Выручка от продаж █████	5 910 760	6 649 605	7 753 589	8 528 948	7 500 000	8 250 000	9 075 000	7 260 000	8 349 000	9 183 900	10 102 290	11 112 519	99 675 611
Выручка от продаж █████	2 851 970	3 208 466	3 606 866	3 967 553	3 400 000	3 740 000	4 114 000	3 291 200	3 784 880	4 163 368	4 579 705	5 037 675	45 745 682
Выплаты комитентам	4 381 365	4 929 035	5 680 228	6 248 250	5 450 000	5 995 000	6 594 500	5 275 600	6 066 940	6 673 634	7 340 997	8 075 097	72 710 646
Валовый доход	4 381 365	4 929 035	5 680 228	6 248 250	5 450 000	5 995 000	6 594 500	5 275 600	6 066 940	6 673 634	7 340 997	8 075 097	72 710 646
Расходы бизнеса	4 249 687	4 249 688	4 249 689	4 249 687	26 964 964								
в т.ч. ФОТ	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	28 800 000
Чистая прибыль	131 678	679 347	1 430 539	1 998 563	1 200 313	1 745 313	2 344 813	1 025 913	1 817 253	2 423 947	3 091 310	3 825 410	21 714 399

Статьи бюджета	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2020
Выручка	29 981 255	35 386 501	35 874 080	44 179 457	145 421 293
Выручка от продаж █████	20 313 954	24 278 948	24 684 000	30 398 709	99 675 611
Выручка от продаж █████	9 667 301	11 107 553	11 190 080	13 780 748	45 745 682
Выплаты комитентам	14 990 628	17 693 250	17 937 040	22 089 729	72 710 646
Валовый доход	14 990 628	17 693 250	17 937 040	22 089 729	72 710 646
Расходы бизнеса	12 749 064	12 749 061	12 749 061	12 749 061	26 964 964
в т.ч. ФОТ	7 200 000	7 200 000	7 200 000	7 200 000	21 600 000
Чистая прибыль	2 241 564	4 944 189	5 187 979	9 340 668	21 714 399

План по ФОП на 2020 год, ежемесячно из расчета 2,4 млн.р.

Фонд оплаты труда в 2019

2019	min	middle	max
ФОП в месяц	1,5	2,4	3,3

План по ФОП на 2020 год, ежемесячно из расчета **2,4 млн.р.**

Модели мотиваций

- Мотивация **годовая** с супер бонусами для ТОП-менеджеров
- Мотивация **квартальная** для руководителей среднего звена и персонала на прямую влияющих на продажи и формирование прибыли.
- Мотивация **ежемесячная** для персонала влияющие на продажи в разрезе месяца
- Оклад или оплата по расценкам (премии)

Годовая мотивация	Ежеквартальная мотивация	Ежемесячная	Оклад или оплата по расценкам
Исполнительный директор	Старшие продавцы	Продавцы	Бухгалтер
Управляющий магазинами	Руководитель СММ	Акаунт менеджеры	Помощники
Финансовый директор	Оценщики	Контент менеджеры	Юрист
Управляющий [REDACTED]			Менеджер по персоналу
Управляющий [REDACTED]			Программист 1С
Маркетолог			Фотограф
			Копирайтер
			Мерчендайзер
			Кладовщики
			Помощник контент менеджер
			Уборщица

Шкала оценки по выплатам премий – квартал и год

Выполнение	Премия	Выполнение	Премия
< 90%	0%	100%	100%
90%	70%	101%	101%
91%	72%	102%	102%
92%	74%	103%	103%
93%	76%	104%	104%
94%	78%	105%	105%
95%	90%	106%	106%
96%	92%	107%	107%
97%	94%	108%	108%
98%	96%	109%	109%
99%	98%	110%	110%
100%	100%	>110%	110%

Подход к построению мотивации

- **Размер ФОТ** по компании на 2020 год среднемесячно определен в размере **2,55** м.р.
- Мотивация должна быть **нацелена на увеличении выручки и ВД**, каждым сотрудником компании.

	Минимум	Средний	Высокий
Итого по компании	1 911 500 ₽	2 695 250 ₽	3 239 000 ₽
Выполнение плана	91%	100%	110%

Выполнение	Премия	Выполнение	Премия
< 90%	0%	100%	100%
90%	70%	101%	101%
91%	72%	102%	102%
92%	74%	103%	103%
93%	76%	104%	104%
94%	78%	105%	105%
95%	90%	106%	106%
96%	92%	107%	107%
97%	94%	108%	108%
98%	96%	109%	109%
99%	98%	110%	110%
100%	100%	>110%	110%

Сколько платить сотруднику?



За что!

Пример мотивации

№	Должность	ФИО	Минимум	Средний	Высокий		
3	Исполнительный директор	Вакансия	80 000 Р	140 000 Р	180 000 Р		
180 000 Р				Ежмес	Ежкв	Год	Супер бонус
ИД	Оклад	40%	72 000 Р	108 000 Р			
	Ежемесячный бонус	20%	36 000 Р				
	Ежеквартальный бонус	10%	18 000 Р		54 000 Р		
	Годовой бонус	10%	18 000 Р			216 000 Р	
	Супербонус	20%	36 000 Р				432 000 Р
Итого			180 000 Р				

При 90% и менее	72 000 Р
При 91%	122 400 Р
При 100%	144 000 Р
При 110% и >	180 000 Р

Ключевые мотивационные KPI:

- Выполнение плана по выручки
- Обеспечить плановое гашение долгов;
- Распродажа собственных стоков;
- Выполнение плана по ВД;
- Повышение наценки до средней 60%;
- Оптимизация структуры затрат/ФОТ

Качественные задачи:

- Предоставление отчетности по KPI, формирование и исполнение бюджета;
- Регулярный управленческий менеджмент;
- Стандартизация бизнес – процессов.

Выполнение	Премия	Выполнение	Премия
< 90%	0%	100%	100%
90%	70%	101%	101%
91%	72%	102%	102%
92%	74%	103%	103%
93%	76%	104%	104%
94%	78%	105%	105%
95%	90%	106%	106%
96%	92%	107%	107%
97%	94%	108%	108%
98%	96%	109%	109%
99%	98%	110%	110%
100%	100%	>110%	110%

Не выполнение качественных задач лишает всех бонусов и премий!

Финансовый директор

№	Должность	ФИО	Минимум	Средний	Высокий
4	Финансовый директор		63 000 Р	81 500 Р	100 000 Р

140 000 Р				Ежмес	Ежкв	Год	Супер бонус
ФД	Оклад	40%	56 000 Р	84 000 Р			
	Ежемесячный бонус	20%	28 000 Р				
	Ежеквартальный бонус	10%	14 000 Р		42 000 Р		
	Годовой бонус	10%	14 000 Р			168 000 Р	
	Супербонус	20%	28 000 Р				336 000 Р
Итого			140 000 Р				

При 90% и менее	52 000 Р
При 91%	95 200 Р
При 100%	112 000 Р
При 110% и >	140 000 Р

Ключевые мотивационные KPI:

- План по выручки;
- План по ВД, выше целевого уровня;
- План по затратам, не выше плана;
- Оптимизация затрат/действия на снижение.
- Супер бонус за выполнение плана по прибыли на **110%**

Качественные задачи:

- Своевременная финансовая отчетность;
- Соблюдение финансовой дисциплины;
- Поставленный бухгалтерский учет.

Выполнение	Премия	Выполнение	Премия
< 90%	0%	100%	100%
90%	70%	101%	101%
91%	72%	102%	102%
92%	74%	103%	103%
93%	76%	104%	104%
94%	78%	105%	105%
95%	90%	106%	106%
96%	92%	107%	107%
97%	94%	108%	108%
98%	96%	109%	109%
99%	98%	110%	110%
100%	100%	>110%	110%

Не выполнение качественных задач лишает всех бонусов и премий!

Управляющий магазинами

№	Должность	ФИО	Минимум	Средний	Высокий
1	Управляющая		75 000 Р	95 000 Р	115 000 Р

140 000 Р				Ежмес	Ежкв	Год	Супер бонус
УМ	Оклад	40%	56 000 Р	84 000 Р			
	Ежемесячный бонус	20%	28 000 Р				
	Ежеквартальный бонус	10%	14 000 Р		42 000 Р		
	Годовой бонус	10%	14 000 Р			168 000 Р	
	Супербонус	20%	28 000 Р				336 000 Р
Итого			140 000 Р				

При 90% и менее	56 000 Р
При 91%	95 200 Р
При 100%	112 000 Р
При 110% и >	140 000 Р

Выполнение	Премия	Выполнение	Премия
< 90%	0%	100%	100%
90%	70%	101%	101%
91%	72%	102%	102%
92%	74%	103%	103%
93%	76%	104%	104%
94%	78%	105%	105%
95%	90%	106%	106%
96%	92%	107%	107%
97%	94%	108%	108%
98%	96%	109%	109%
99%	98%	110%	110%
100%	100%	>110%	110%

Ключевые мотивационные KPI:

- План по выручки;
- План по ВД, выше целевого уровня;
- 95% ассортиментной матрицы;
- Супер бонус за выполнение плана по выручки на **110%**;
- Дополнительно индивидуальные задачи.

Качественные задачи:

- Своевременная и полная отчетность по магазинам;
- Соблюдение финансовой дисциплины;
- Отсутствие воровства и недостач.

Не выполнение качественных задач лишает всех бонусов и премий!

Управляющий магазин №1

№	Должность	ФИО	Минимум	Средний	Высокий
1	Управляющий		70 000 Р	105 000 Р	140 000 Р

120 000 Р				Ежмес	Ежкв	Год	Супер бонус
УМ на Садовой	Оклад	40%	48 000 Р	72 000 Р			
	Ежемесячный бонус	20%	24 000 Р				
	Ежеквартальный бонус	10%	12 000 Р		36 000 Р		
	Годовой бонус	20%	24 000 Р			288 000 Р	
	Супербонус	10%	12 000 Р				144 000 Р
Итого			120 000 Р				

При 90% и менее	48 000 Р
При 91%	90 000 Р
При 100%	108 000 Р
При 110% и >	120 000 Р

Выполнение	Премия	Выполнение	Премия
< 90%	0%	100%	100%
90%	70%	101%	101%
91%	72%	102%	102%
92%	74%	103%	103%
93%	76%	104%	104%
94%	78%	105%	105%
95%	90%	106%	106%
96%	92%	107%	107%
97%	94%	108%	108%
98%	96%	109%	109%
99%	98%	110%	110%
100%	100%	>110%	110%

Ключевые мотивационные KPI:

- План по выручки;
- План по ВД, выше целевого уровня;
- 95% ассортиментной матрицы;
- Супер бонус за выполнение плана по выручки на **110%**;
- Дополнительно индивидуальные задачи.

Качественные задачи:

- Своевременная и полная отчетность по магазинам;
- Соблюдение финансовой дисциплины;
- Отсутствие воровства и недостач.

Не выполнение качественных задач лишает всех бонусов и премий!

Администратор магазина

№	Должность	ФИО	Минимум	Средний	Высокий
4	Администратор		60 000 Р	82 500 Р	105 000 Р

100 000 Р				Ежмес	Ежкв	Год	Супер бонус
Адм	Оклад	60%	60 000 Р	70 000 Р			
	Ежемесячный бонус	10%	10 000 Р				
	Ежеквартальный бонус	30%	30 000 Р		90 000 Р		
	Годовой бонус		0 Р				
	Супербонус	10%	10 000 Р				120 000 Р
Итого			110 000 Р				

При 90% и менее	60 000 Р
При 91%	88 000 Р
При 100%	100 000 Р
При 110% и >	110 000 Р

Выполнение	Премия	Выполнение	Премия
< 90%	0%	100%	100%
90%	70%	101%	101%
91%	72%	102%	102%
92%	74%	103%	103%
93%	76%	104%	104%
94%	78%	105%	105%
95%	90%	106%	106%
96%	92%	107%	107%
97%	94%	108%	108%
98%	96%	109%	109%
99%	98%	110%	110%
100%	100%	>110%	110%

Ключевые мотивационные KPI:

- План по выручки;
- План по ВД, выше целевого уровня;
- 95% ассортиментной матрицы;
- Супер бонус за выполнение плана по выручки на **110%**;
- Дополнительно индивидуальные задачи.

Качественные задачи:

- Своевременная и полная отчетность по магазинам;
- Соблюдение финансовой дисциплины;
- Отсутствие воровства и недостач.

Не выполнение качественных задач лишает всех бонусов и премий!

Ст. Продавец магазина

№	Должность	ФИО	Минимум	Средний	Высокий
2	Ст. продавец		70 000 Р	100 000 Р	130 000 Р

90 000 Р				Ежмес	Ежкв	Год	Супер бонус
Ст.Прод авец	Оклад	60%	54 000 Р	63 000 Р			
	Ежемесячный бонус	10%	9 000 Р				
	Ежеквартальный бонус	30%	27 000 Р		81 000 Р		
	Годовой бонус		0 Р				
	Супербонус	10%	9 000 Р				108 000 Р
Итого			99 000 Р				

При 90% и менее	54 000 Р
При 91%	79 200 Р
При 100%	90 000 Р
При 110% и >	99 000 Р

Выполнение	Премия	Выполнение	Премия
< 90%	0%	100%	100%
90%	70%	101%	101%
91%	72%	102%	102%
92%	74%	103%	103%
93%	76%	104%	104%
94%	78%	105%	105%
95%	90%	106%	106%
96%	92%	107%	107%
97%	94%	108%	108%
98%	96%	109%	109%
99%	98%	110%	110%
100%	100%	>110%	110%

Ключевые мотивационные KPI:

- План по выручки;
- Средний чек'
- 95% ассортиментной матрицы;
- Супер бонус за выполнение плана по выручки на **110%**;
- Дополнительно индивидуальные задачи.

Качественные задачи:

- Своевременная и полная отчетность по магазинам;
- Соблюдение финансовой дисциплины;
- Отсутствие воровства и недостач.

Не выполнение качественных задач лишает всех бонусов и премий!

Продавец в магазине 1

№	Должность	ФИО	Минимум	Средний	Высокий
3	Продавец		60 000 Р	80 000 Р	80 000 Р

80 000 Р			Ежмес	Ежкв	Год	Супер бонус
Продавец на Садовой	Оклад	60%	48 000 Р	80 000 Р		
	Ежемесячный бонус	40%	32 000 Р			
	Ежеквартальный бонус		0 Р		0 Р	
	Годовой бонус		0 Р			
	Супербонус	10%	8 000 Р			96 000 Р
Итого			88 000 Р			

При 90% и менее	48 000 Р
При 91%	70 400 Р
При 100%	80 000 Р
При 110% и >	88 000 Р

Выполнение	Премия	Выполнение	Премия
< 90%	0%	100%	100%
90%	70%	101%	101%
91%	72%	102%	102%
92%	74%	103%	103%
93%	76%	104%	104%
94%	78%	105%	105%
95%	90%	106%	106%
96%	92%	107%	107%
97%	94%	108%	108%
98%	96%	109%	109%
99%	98%	110%	110%
100%	100%	>110%	110%

Ключевые мотивационные KPI:

- План по выручки;
- Средний чек;
- Кол-во чеков;
- Супер бонус за выполнение плана по выручки на **110%**;
- Дополнительно индивидуальные задачи.

Качественные задачи:

- Соблюдение финансовой дисциплины;
- Отсутствие воровства и недостач/

Не выполнение качественных задач лишает всех бонусов и премий!

Продавец в магазине 2

№	Должность	ФИО	Минимум	Средний	Высокий
3	Продавец		30 000 Р	50 000 Р	70 000 Р

70 000 Р				Ежмес	Ежкв	Год	Супер бонус
Продавец на Посадско й	Оклад	60%	42 000 Р	70 000 Р			
	Ежемесячный бонус	40%	28 000 Р				
	Ежеквартальный бонус		0 Р		0 Р		
	Годовой бонус		0 Р				
	Супербонус	10%	7 000 Р			84 000 Р	
Итого			77 000 Р				

При 90% и менее	42 000 Р
При 91%	61 600 Р
При 100%	70 000 Р
При 110% и >	77 000 Р

Выполнение	Премия	Выполнение	Премия
< 90%	0%	100%	100%
90%	70%	101%	101%
91%	72%	102%	102%
92%	74%	103%	103%
93%	76%	104%	104%
94%	78%	105%	105%
95%	90%	106%	106%
96%	92%	107%	107%
97%	94%	108%	108%
98%	96%	109%	109%
99%	98%	110%	110%
100%	100%	>110%	110%

Ключевые мотивационные КРІ:

- План по выручки;
- Средний чек;
- Кол-во чеков;
- Супер бонус за выполнение плана по выручки на **110%**;
- Дополнительно индивидуальные задачи.

Качественные задачи:

- Соблюдение финансовой дисциплины;
- Отсутствие воровства и недостач.

Не выполнение качественных задач лишает всех бонусов и премий!

Отдел Маркетинга

	ФИО	Должность	Штат	ЗП Декабрь	ЗП Ноябрь	ЗП Октябрь	Ср.Значение
1	[REDACTED]	Директор по маркетингу	да	р.177 193	р.181 027	р.181 000	180 000 Р
2		КМ [REDACTED] + рук. SMM	да	р.85 000	р.75 000	р.65 000	75 000 Р
3		КМ [REDACTED]	да	р.55 000	р.7 000	р.95 000	68 000 Р
4		КМ Мужского аккаунта	да	р.40 000	р.65 000	р.58 000	55 000 Р
5		Аккаунт-менеджер	да	р.68 000	р.65 000	р.50 000	60 000 Р
6		Фотограф	да	р.59 150	р.63 500	р.62 300	62 000 Р
7		Менеджер сайта и сторонних ресурсов	нет	р.23 000	р.22 500	р.29 800	25 000 Р
8		Копирайтер блога	нет	р.25 000	р.25 000	р.25 000	25 000 Р
						Итого	550 000 Р

Подрядчики на постоянной основе		
1	Таргетолог ВК	р.14 000
2	SEO-агентство	р.50 000
3	Администратор инстаграма [REDACTED]	р.30 000
4	Техопддержка сайта	р.15 000
Итого		р.109 000

659 000

Сократить отдел Маркетинга

	ФИО	Должность	Штат		Ср.Значение
1	Вакансия	Директор по маркетингу	да		160 000 Р
2		КМ [REDACTED] + рук. SMM	да		75 000 Р
3		КМ [REDACTED]	да		68 000 Р
4		Аккаунт-менеджер	да		55 000 Р
5		Фотограф	да		60 000 Р
6		SEO-агентство	да		50 000 Р
7		Техподдержка сайта	нет		15 000 Р
8					
					483 000 Р

№	Должность	ФИО	Минимум	Средний	Высокий
3	Исполнительный директор	Вакансия	80 000 Р	140 000 Р	180 000 Р

Было = 659 000

Будет = 663 000

Руководитель отдела маркетинга

№	Должность	ФИО	Минимум	Средний	Высокий
6	Маркетолог	Вакансия	70 000 Р	100 000 Р	140 000 Р

160 000 Р				Ежмес	Ежкв	Год	Супер бонус
Руководитель отдела маркетинга	Оклад	50%	80 000 Р	112 000 Р			
	Ежемесячный бонус	20%	32 000 Р				
	Ежеквартальный бонус	10%	16 000 Р		48 000 Р		
	Годовой бонус	10%	16 000 Р			192 000 Р	
	Супербонус	20%	32 000 Р				384 000 Р
Итого			176 000 Р				

При 90% и менее	80 000 Р
При 91%	124 800 Р
При 100%	144 000 Р
При 110% и >	176 000 Р

Выполнение	Премия	Выполнение	Премия
< 90%	0%	100%	100%
90%	70%	101%	101%
91%	72%	102%	102%
92%	74%	103%	103%
93%	76%	104%	104%
94%	78%	105%	105%
95%	90%	106%	106%
96%	92%	107%	107%
97%	94%	108%	108%
98%	96%	109%	109%
99%	98%	110%	110%
100%	100%	>110%	110%

Ключевые мотивационные KPI:

-
-
-
- Привлечение новых клиентов...
- Оптимизация структуры затрат/ФОТ

Качественные задачи:

1. Качественное ведение соц. Сетей и сайта
2. Высокая конверсия
3. Стандартизация бизнес – процессов.

Не выполнение качественных задач лишает всех бонусов и премий!

Необходимо учесть...

Мотивационные программы можно вводить только при условии, что:

- Всем ясны и понятны свои **зоны ответственности** и функциональные обязанности.
- Со всем сотрудниками **заключены трудовые договора** и договора о материальной ответственности.
- Когда у всех сотрудников любого уровня есть реальные **инструменты для достижения** поставленных целей.
- Когда все сотрудники **могут влиять на результат** своей мотивации.
- Когда есть МпП, который проводит адаптацию к новой системе адаптации и может **быстро реагировать на увольнения** и закрытие вакансий.

1. Подведение результатов работы 2019 года;
2. Стратегия развития бизнеса в 2020 году;
- 3. Ключевые цели и задачи на 1 полугодие 2020 года;**
4. План – тайминг по основным мероприятиям на 1 квартал.



Бюджет

Бюджет на 2020

Статьи бюджета	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	2020
Выручка	8 762 730	9 858 071	11 360 455	12 496 501	10 900 000	11 990 000	13 189 000	10 551 200	12 133 880	13 347 268	14 681 995	16 150 194	145 421 293
Выручка от продаж █████	5 910 760	6 649 605	7 753 589	8 528 948	7 500 000	8 250 000	9 075 000	7 260 000	8 349 000	9 183 900	10 102 290	11 112 519	99 675 611
Выручка от продаж █████	2 851 970	3 208 466	3 606 866	3 967 553	3 400 000	3 740 000	4 114 000	3 291 200	3 784 880	4 163 368	4 579 705	5 037 675	45 745 682
Выплаты комитентам	4 381 365	4 929 035	5 680 228	6 248 250	5 450 000	5 995 000	6 594 500	5 275 600	6 066 940	6 673 634	7 340 997	8 075 097	72 710 646
Валовый доход	4 381 365	4 929 035	5 680 228	6 248 250	5 450 000	5 995 000	6 594 500	5 275 600	6 066 940	6 673 634	7 340 997	8 075 097	72 710 646
Расходы бизнеса	4 249 687	4 249 688	4 249 689	4 249 687	26 964 964								
в т.ч. ФОТ	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	28 800 000
Чистая прибыль	131 678	679 347	1 430 539	1 998 563	1 200 313	1 745 313	2 344 813	1 025 913	1 817 253	2 423 947	3 091 310	3 825 410	21 714 399

Статьи бюджета	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2020
Выручка	29 981 255	35 386 501	35 874 080	44 179 457	145 421 293
Выручка от продаж █████	20 313 954	24 278 948	24 684 000	30 398 709	99 675 611
Выручка от продаж █████	9 667 301	11 107 553	11 190 080	13 780 748	45 745 682
Выплаты комитентам	14 990 628	17 693 250	17 937 040	22 089 729	72 710 646
Валовый доход	14 990 628	17 693 250	17 937 040	22 089 729	72 710 646
Расходы бизнеса	12 749 064	12 749 061	12 749 061	12 749 061	26 964 964
в т.ч. ФОТ	7 200 000	7 200 000	7 200 000	7 200 000	21 600 000
Чистая прибыль	2 241 564	4 944 189	5 187 979	9 340 668	21 714 399

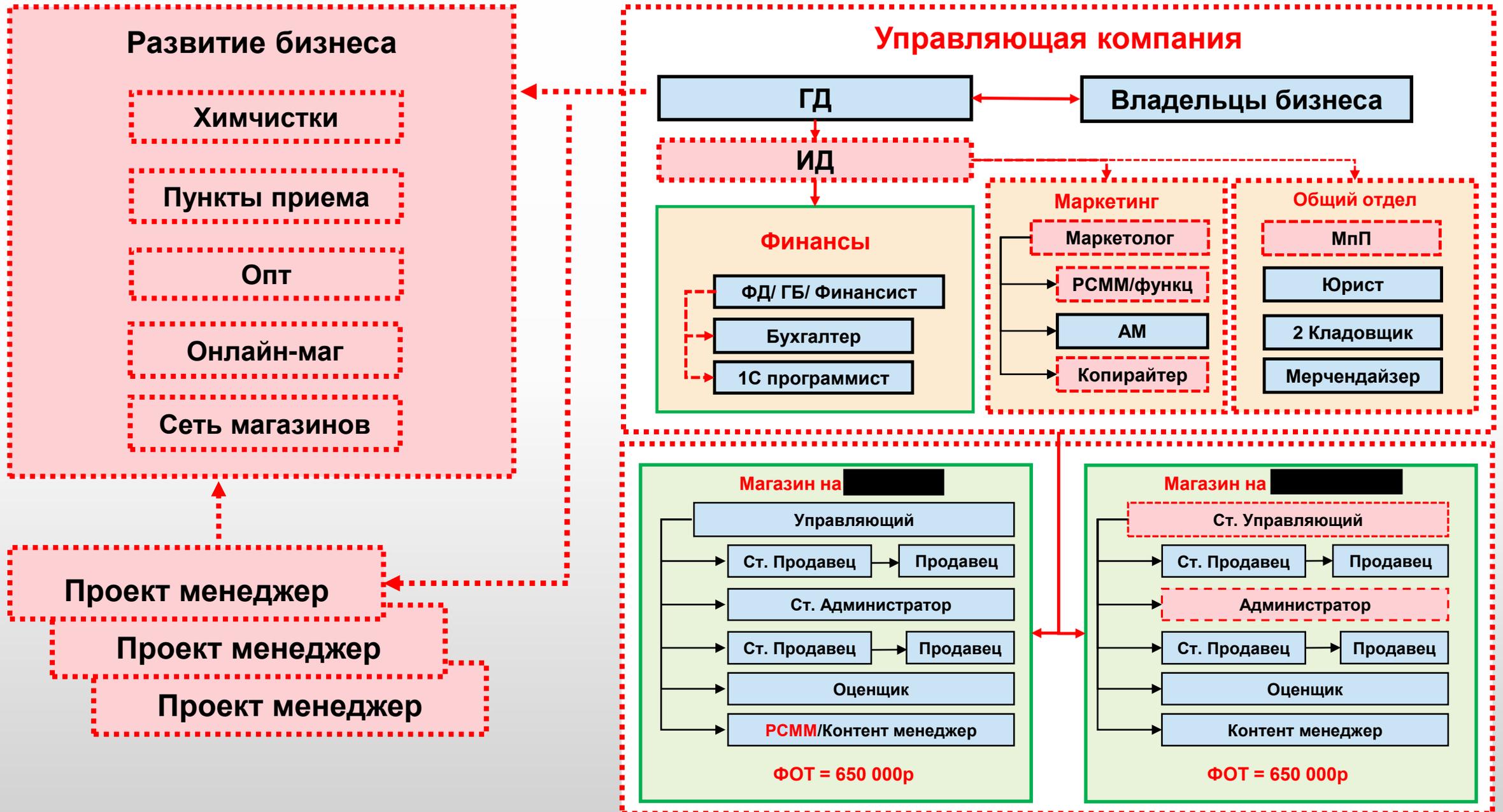
План по чистой прибыли 21,7 м.р.

Цель по бюджету - 2020

145,4 м.р. выручки

21,5 м.р. прибыли

Организационная структура



Цели и задачи на 2020 год

1. Команда.

Формирование организационной структуры и сильной команды. Заккрытие вакансий, проведение адаптаций, построение работы на результат.

2. Построение системы управления.

Повышение эффективности бизнеса за счет ввода управленческих инструментов – планерки, совещания, мотивации, KPI показатели, постановка задач, системы контроля.

3. Гашение долгов – **10 млн.р.**

4. Продажи. Цель: Выручка за 2020 год – **145 млн.р.**

5. Оптимизация.

Сокращение затрат и увеличение дохода. Сокращение затрат за счет повышения эффективности работы сотрудников компании. Увеличение дохода за счет увеличения рентабельности и объема продаж. **Цель ЧП – 21,5 млн.р.**

Цели и задачи на 1 квартал 2020

- 1. Формирование сильной команды** компании, в первую очередь команды ТОП - менеджеров! Закрывать все вакансии, провести качественную аттестацию и адаптацию персонала согласно плана графика.
- 2. Увеличение оборота.** Акцент на развитие продаж. Выполнить план по выручки 30 м.р., и по прибыли 2,2 м.р.
- 3. Ввести на регулярной основе управленческие инструменты** – мотивацию, планерки, совещания, постановку задач, отчетность, систему KPI, систему контроля.
- 4. Оптимизация.**
Сокращение затрат и увеличение дохода. Сокращение затрат за счет повышения эффективности работы сотрудников компании и сокращения штатных единиц. Увеличение дохода за счет увеличения наценки. Цель увеличить до 60% среднею
- 5. Подготовить план развития компании на 2020 год:**
 - Конкретно за счет чего и каким образом будет развитие продаж
 - Новые бренды, ассортиментные матрицы – потенциал, возможности, ресурсы...
 - План-прогноз Бюджета. Способы оптимизации затрат и увеличения прибыли,
 - Бизнес-план развития продаж на 2020 год.

1. Подведение результатов работы 2019 года;
2. Стратегия развития бизнеса в 2020 году;
3. Ключевые цели и задачи на 1 полугодие 2020 года;
- 4. План – тайминг по основным мероприятиям на 1 квартал.**

№	Мероприятия	Ответственный	Срок исполнения
Январь			
1	Провести первичный аудит работы служб		10 - 15 января
2	Провести собеседования с персоналом и коллективом компании		10 - 22 января
3	Провести подбор Маркетолога и МпП		до 31 января
4	Выработать каждому руководителю свой взгляд - мнение по оценке текущей ситуации в компании		до 25 января
5	Разработать мотивацию для персонала магазинов		до 20 января
6	Провести мероприятия направленные на сокращение не оправданных и эффективных затрат		до 15 января
7	Сделать график платежей по долгам, определить алгоритм и ответственных за данный процесс		до 15 января
8	Подготовить стратегию развития компании на 2020 год, обсудить и утвердить		25 января
9	До рاباتать стратегию развития компании на 2020 год		27 - 31 января
Февраль			
	Запуск всех мероприятий согласно плана по утвержденной стратегии	Определить	Определить
	Адаптация МпП и Маркетолога	Определить	Определить
	Подготовка и оформление трудовых договоров, договоров о материальной ответственности	Определить	Определить
	Подготовка и внедрение бухгалтерской и финансовой отчетности. Организация контроля и управления за финансовыми потоками	Определить	Определить
	Подготовка должностных и функциональных обяанностей. Описание зон ответственности. Разяснение колективу, внедрение в ежедневную работу	Определить	Определить
	Работа с долгами по утвержденному плану и графику	Определить	Определить
	Создать и утвердить мотивацию для всего коллектива	Определить	Определить
	Закуп в Милане	Определить	Определить
	Оформить креди	Определить	Определить
	Сделать косметику на Садовой	Определить	Определить
	Провести презентацию для продавцов	Определить	Определить
	Провести мониторинг зп	Определить	Определить
	Подготовить и запустить в работу все необходимые отчеты	Определить	Определить
	Разработать необхтдимый план мероприятий направленных на выполнение плана продаж	Определить	Определить
	Работа менеджерам по зонам ответственности - организовать	Определить	Определить
	Запустить упрвленческие инструменты	Определить	Определить
	Тестирование, анализ сотрудников на должность ИД	Определить	Определить
	Подбор ИД	Определить	Определить
	Адаптация ТОП менеджеров под новый функционал	Определить	Определить
	Выводы, решения по МпП и Маркетологу	Определить	Определить
Март			
	Запуск мотивации сотрудников по магазинов	Определить	Определить