



Оценка эффективности маркетинговой деятельности

КУБИНА НАТАЛЬЯ ЕФИМОВНА,
к.э.н., доцент

занятие 2

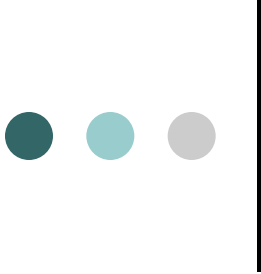


Лучшими маркетологами становятся те,
кто научился уважать данные,
стал более организованным,
действительно начал смотреть:
что и сколько стоит и какую
прибыль это приносит.
Серджио Зиман

У бизнесменов бытует поговорка: «Нельзя управлять тем,
что невозможно измерить»

3. Оценка эффективности маркетинговых инвестиций

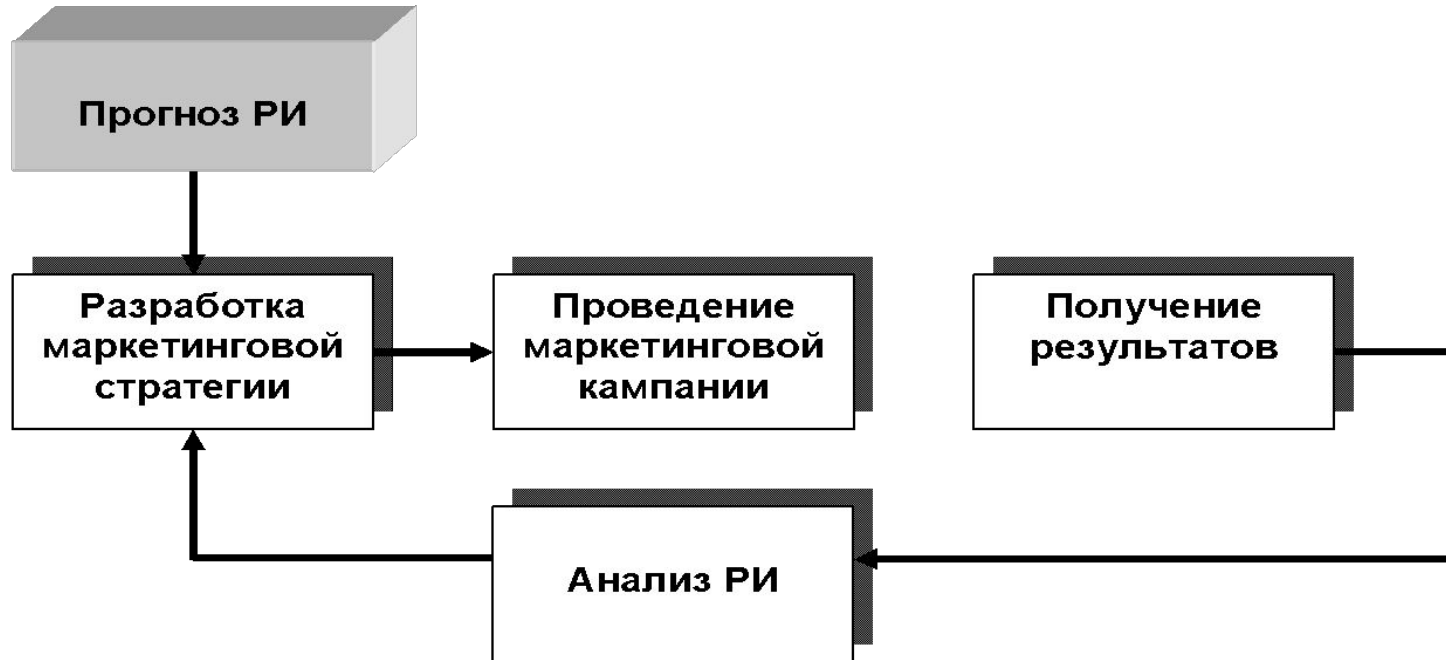




Рентабельность инвестиций в маркетинг

- **Учитывая текущую экономическую нестабильность и необходимость обеспечивать прибыльность, компании не могут допустить бесконтрольное финансирование своих маркетинговых инициатив.**
- **Маркетологи признают, что они теперь должны количественно оценивать свой вклад в бизнес, будь то прибыль от инвестиций в рекламу, в новые продукты и технологии или любые другие активы.**

Рентабельность инвестиций в маркетинг



Порядок проведения анализа рентабельности в маркетинге

Оценка эффективности маркетинговой деятельности

3.1 Оценка эффективности рекламной кампании





ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ

Оценка эффективности рекламной кампании

Эффективность рекламной кампании определяется степенью достижения ее целей и оценивается по степени достижения контрольных показателей: объема продаж, доли рынка, повышения имиджа лояльности т.е. достижения всех планируемых целей и задач.



ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ

В зависимости от целевых ориентиров организации маркетинговых коммуникаций различают:

торговую эффективность (расширение зоны рыночного присутствия и рост объемов продаж)

и *коммуникационную эффективность* — психологическое воздействие отдельных коммуникационных средств на сознание человека (привлечение внимания к рекламе, запоминаемость, узнаваемость марки)

Коммуникативная эффективность оценивается тестированием рынка



Оценка эффективности рекламной кампании

Экономическая эффективность рекламных мероприятий определяется с помощью:

- метода оценки увеличения объемов продаж после проведения рекламной кампании;
- аналитического метода на основе корреляции затрат на рекламу и объемов продаж;

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ

1. Дополнительный товарооборот под воздействием рекламы

$$T_d = (T_c * P * D) / 100,$$

где T_d - дополнительный товарооборот, вызванный рекламными мероприятиями (руб.);

T_c - средневзвешенный товарооборот до начала рекламного периода (руб.);

D - количество дней учета товарооборота в рекламном процессе;

P - относительный прирост средневзвешенного товарооборота за рекламный период по сравнению с до рекламным (%).

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ

2. Экономический эффект от рекламирования (дополнительная прибыль или убыток)

Экономический эффект от рекламирования - это разница между прибылью, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного рекламными мероприятиями, и расходами на рекламу.

$$\mathcal{E} = (T_d * N_t) / 100 - (Z_r + P_d),$$

где \mathcal{E} - экономический эффект реагирования (руб.);

T_d - дополнительный товарооборот под воздействием рекламы в руб.

N_t - торговая надбавка за единицу товара (в % к цене реализации); Z_r - затраты на рекламу (руб.);

P_d - дополнительные расходы по приросту товарооборота (руб.).

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ

3. Рентабельность рекламирования

$$P = (\Pi / Z) * 100\%,$$

где P - рентабельность рекламирования (%);

Π - дополнительная прибыль, полученная от рекламирования товара (руб.);

Z - общие рекламные затраты (руб.),

$$Z = Z_p + P_d .$$

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ

4. Достижение целевых альтернатив (сопоставление планируемых и фактических показателей по рекламной кампании).

$$K = (P_f / P_o) * 100\%,$$

где K — уровень достижения планируемого уровня прибыли (%);

P_f - фактический объем прибыли за период действия рекламы (руб.);

P_o — планируемый объем прибыли за период действия рекламы (руб.)



Оценка эффективности рекламной кампании



□ **Пример расчета
эффективности рекламной
кампании ООО «Синтез»**



Оценка рентабельности инвестиций в маркетинг (РМИ)

- Рассмотрим пример оценки эффективности маркетинговой деятельности в случае организации и проведения рекламной маркетинговой кампании, связанной с необходимостью увеличения и активизации продаж определенной товарной категории на региональном рынке



Оценка эффективности рекламной кампании

- Коммерческая фирма «Синтез», реализующая товары бытовой химии на региональном рынке, отмечает снижение объема продаж в одной из товарных категорий в течении последних месяцев.
- С целью активизации продаж в этой товарной категории компания планирует заказать и провести рекламную кампанию по продвижению ряда марок из данной товарной категории в течении трех месяцев.
- По оценкам рекламного агентства на проведение рекламной кампании потребуется бюджет в сумме 118 000 руб. Это сумма инвестиций на продвижение, которыми фирма рискует, поскольку эта сумма может быть потеряна, если рекламная кампания не сможет обеспечить нужного прироста продаж промотируемых товаров.



Оценка эффективности рекламной кампании

- Затраты, которые понесла фирма на закупку товаров данной категории, участвующих в рекламной кампании, составили 235 тыс. рублей, транспортировку 90 тыс.руб и организацию продаж (выкладку и прочее) -25 тыс.руб.
- До проведения рекламной кампании объем продаж товаров данной категории составлял в среднем 430 тыс. руб. в месяц.
- Планируется, что запуск и реализация рекламной кампании сможет увеличить объем продаж на 10-12 %.
- Руководство фирмы считает, что рекламную кампанию можно будет считать эффективной, если :
 - 1)будут достигнуты целевые показатели по росту объемов продаж;
 - 2) рентабельность инвестиций, вложенных в рекламную кампанию составит не менее 15 %.

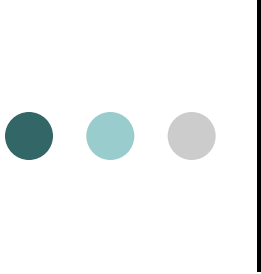


Оценка эффективности рекламной кампании

- После проведения рекламной кампании в течении трех месяцев объем продаж фирмы по данной товарной категории соответственно составил: 485 тыс.руб.; 510 тыс.руб.; 470 тыс. руб. то есть среднемесячный оборот составил 488.3 тыс.руб.
- В течение этого периода не было резких изменений в уровне цен на данную категорию у конкурентов, перебоев со снабжением или дефицитом аналогичных товаров у конкурентов, а также резкого снижения их маркетинговой активности.

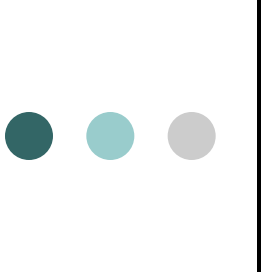
Оценка эффективности рекламной кампании

- Рассчитаем рентабельность инвестиций в кампанию по продвижению данной товарной категории в ООО «Синтез».
- **1) рассчитаем валовую прибыль от продаж:**
- $ВП = 488,3 - (235 + 90 + 25) = 138,3$ тыс.руб.
- **2) рассчитаем прибыль от рекламной кампании:**
- $Пр. = 138,3 - 118,0 = 20,3$ тыс. руб.
- **3) рассчитаем рентабельность инвестиций в рекламную кампанию**
- $R = \text{Прибыль} / \text{Затраты} = (20,3 : 118,0) * 100\% = 17,2\%$
- Таким образом, данную рекламную кампанию можно признать в целом эффективной, поскольку объем продаж вырос на
- $Tr = (488,3 : 430,0) * 100\% = 113,5\%$ (больше планируемого уровня), а рентабельность рекламирования: $R = 17,2\%$ (или коэффициент 0,172)
- Однако это показатели не очень высокого уровня рентабельности инвестиций в маркетинг.(коэффициент менее 2)



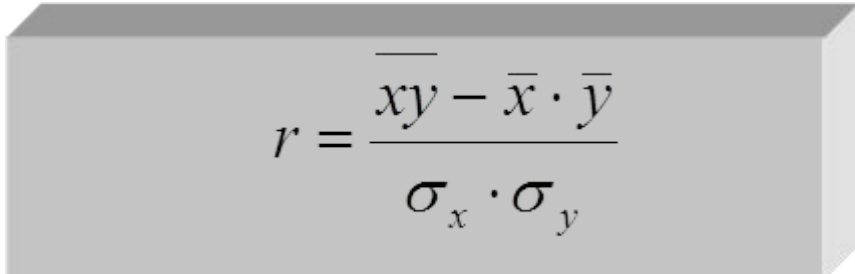
Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

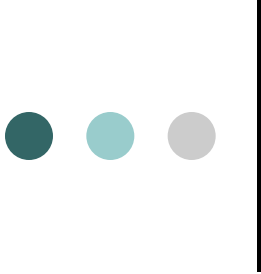
- ▣ ***Экономическая эффективность рекламных мероприятий*** может оцениваться с помощью аналитического метода ***на основе корреляции затрат на рекламу и объемов продаж***



Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

- Теснота связи между двумя показателями - ростом объема продаж и ростом затрат на рекламу - определяются путем расчета коэффициента корреляции, который изменяется в пределах от -1 до +1.
- Абсолютная величина корреляции характеризует тесноту связи, а знак указывает на ее направление. Коэффициент корреляции определяется по формуле


$$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y}$$



Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

- ▣ **Рекламное агентство « Рыцарь»** заинтересовано в повышении своей конкурентоспособности на рекламном рынке, в связи с чем руководство решило провести исследование влияния рекламы на объем продаж 20 торговых предприятий - рекламодателей.
- ▣ **В качестве результативного показателя (Y) было решено использовать относительный объем продаж** (т.е. динамику показателя, в процентах от уровня прошлого года).
- ▣ **В качестве факторного признака (X) использовался относительный уровень затрат на рекламу** (т.е. процентное изменение по сравнению с прошлым годом). Необходимые для расчета данные приведены в таблице:

Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

<i>№ магазина</i>	<i>Динамика объема продаж (Y), %</i>	<i>Относительные затраты на рекламу (X), %</i>	y^2	x^2	$y \cdot x$	y_x
1	112,3	116,7	12611,29	13618,89	13105,41	112,143
2	97,7	95,2	9545,29	9063,04	9301,04	94,3159
3	106,4	103,4	11320,96	10691,56	11001,76	101,1151
4	95,9	85,3	9196,81	7276,09	8180,27	86,10716
5	92,3	94,8	8519,29	8987,04	8750,04	93,98423
6	78,6	84,8	6177,96	7191,04	6665,28	85,69258
7	103,8	102,1	10744,44	10424,41	10597,98	100,0371
8	115,57	125,0	13356,42	15625,00	14446,25	119,0250
9	102,7	104,8	10547,29	10983,04	10762,96	102,2759
10	91,0	85,2	8281,00	7259,04	7753,20	86,02424

Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

<i>№ магазина</i>	<i>Динамика объема продаж (Y), %</i>	<i>Относительные затраты на рекламу (X), %</i>	y^2	x^2	$Y * X$	y_x
11	110,9	105,6	12298,81	11151,36	11711,04	102,9392
12	95,7	98,6	9158,49	9721,96	9436,02	97,13506
13	91,9	94,1	8445,61	8854,81	8647,79	93,40382
14	103,7	102,9	10753,69	10588,41	10670,73	100,7005
15	115,5	124,0	13340,25	15376,00	14322	118,1959
16	77,6	81,8	6021,76	6691,24	6347,68	83,20508
17	79,2	83,4	6272,64	6955,56	6605,28	84,53175
18	105,0	112,8	11025,00	12723,84	11844,00	108,9092
19	94,8	97,9	8987,04	9584,41	9280,92	96,55465
20	88,3	93,1	7796,89	8667,61	8220,73	92,57465
Σ	1958,87	1991,5	194430,934	201434,3	197650,38	1958,87
			9	5		
В среднем	97,9435	99,575	—	—	9882,519	—

Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

- Определим тесноту связи между изучаемыми признаками с помощью коэффициента корреляции. Но для этого необходимы данные о средних квадратических отклонениях σ_x и σ_y

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{(116,7 - 99,575)^2 + (95,2 - 99,575)^2 + \dots + \dots + (93,1 - 99,575)^2}{20}} = 12,83650;$$

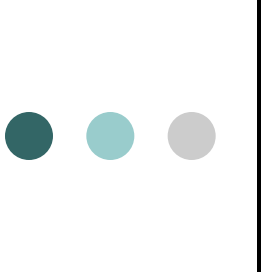
$$\sigma_y = \sqrt{\frac{(112,3 - 97,9435)^2 + (97,7 - 97,9435)^2 + \dots + \dots + (88,3 - 97,9435)^2}{20}} = 11,63559$$



Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

- Коэффициент корреляции между изучаемыми признаками равен:

$$r = \frac{9882,519 - 97,9435 \cdot 99,575}{12,83650 \cdot 11,63559} = 0,869$$



Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

- Выводы о силе связи между признаками можно сделать на основе общепризнанных значений этого коэффициента:
- Сила связи в зависимости от величины коэффициента корреляции

<i>Коэффициент корреляции</i>	<i>Сила связи</i>
От $\pm 0,81$ до $\pm 1,00$	Сильная
От $\pm 0,61$ до $\pm 0,80$	Умеренная
От $\pm 0,41$ до $\pm 0,60$	Слабая
От $\pm 0,21$ до $\pm 0,40$	Очень слабая
От $\pm 0,00$ до $\pm 0,20$	Отсутствует



Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа


- Оценка степени тесноты связи с помощью коэффициента корреляции проводится на основе более или менее ограниченной информации об изучаемых явлениях.
- В этой связи возникает вопрос, насколько правомерно заключение о наличии корреляционной связи .
- Для ответа на этот вопрос необходимо оценить существенность линейного коэффициента корреляции, используя критерий Стьюдента

Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

- Формула его расчета имеет вид
- $t_{расч.}$ - критерий Стьюдента

$$t_{расч.} = \frac{r \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$


где n — объем выборки.



Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

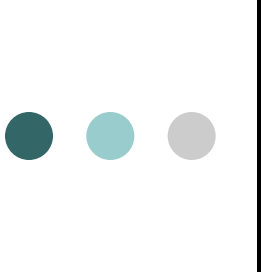
- Произведем оценку существенности коэффициента корреляции между относительным объемом продаж и относительным уровнем затрат на рекламу.
- Для расчета используем критерий Стьюдента:

$$t_{\text{расч}} = \frac{0,869 \cdot \sqrt{20 - 2}}{\sqrt{1 - 0,869^2}} = 7,451$$



Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

- Полученную величину сравнивают с табличным значением t -критерия Стьюдента (число степеней свободы равно $n - 2$).
- ***Если расчетная величина превосходит табличное значение, то связь между признаками подтверждается.***
- Из таблицы распределения Стьюдента находим $t_a = 2,878$ (для числа степеней свободы $n - 2 = 18$ и уровня значимости 0,5%).
- Таким образом с вероятностью с вероятностью 99, 5% можно утверждать, что **связь между этими признаками (ростом объемов продаж и изменением затрат на рекламу) действительно существует и является достаточно сильной.**



Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

▣ Внимание!!!

- ▣ *Аналогичным образом может быть рассчитан коэффициент корреляции, оценивающий уровень зависимости объемов продаж компании и ее затрат на рекламу, не по относительным, а **по абсолютным показателям - уровню объема продаж (в тыс.руб.) и затрат на рекламу (в тыс руб) за определенный период времени, например квартал, полгода, год.***

**Оценка экономической
эффективности рекламной
кампании**



- **Оценка экономической
эффективности рекламной
кампании на основе показателя ROI**

Оценка экономической эффективности рекламной кампании



- К примеру, рассчитаем ROI рекламной кампании в Яндексе (контекстная реклама) для фирмы, занимающейся производством кухонь для малогабаритных квартир.
- Мы установили стоимость клика в Яндекс- директе в 40 рублей. За неделю вы получили 520 переходов клиентов (520 кликов). Итого вложений 20800 рублей.
- Из всего количества пользователей, которые перешли на сайт, заказали кухню и оплатили - пять человек. Оборот от продажи составил 184000 рублей.
- Себестоимость одной кухни (сырье, комплектующие,, затраты на производство и расходы на монтаж, доставку и т. д.) составляет 32 тысяч рублей.
- Таким образом, доход от продажи будет таким: $184000 - 160000 = 24\ 000$ рублей.

Оценка экономической эффективности рекламной кампании



- Теперь рассчитываем ROI.
От суммы дохода вычитаем
затраты на рекламу и полученный результат делим
на сумму затрат на данный вид рекламы.
- **$ROI = (24000 - 20800) / 20800 = 0,154$**
- Таким образом , после завершения расчетов можно сделать вывод о том, что использование контекстной рекламы в Яндекс директе для фирмы **оказалось не эффективным, о чем свидетельствует значение показателя ROI.**

Оценка экономической эффективности рекламной кампании



- Считается, что **если $ROI \leq 1$ (меньше единицы)**, то данный вид рекламы крайне **неэффективный**, проще говоря - **убыточный**.
- Если **$ROI \geq 1$ (больше или равен единице)** то можно считать, что **инвестиции окупались**, но прибыль не получена (или получена, но небольшая). Поэтому такую рекламу **назвать эффективной тоже трудно**.
- Если показатель **$ROI - \geq 2$ (два и более)**, то можно говорить о **высокой результативности рекламы**.

Оценка эффективности рекламы



- **Оценка эффективности рекламы по соотношению доли рынка и затрат на рекламу**

Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Оценка эффективности рекламы



- Оценить коммерческий эффект рекламы достаточно трудно.
- На уровень объема продаж помимо рекламы влияют многие факторы: характеристики самого изделия, цена, доступность продукта, действия конкурентов.
- В зависимости от степени контроля над этими факторами изменяется и влияние рекламы на уровень продаж. Оценить объемы продаж легче всего в ситуации прямого маркетинга и сложно - когда с помощью рекламы создается образ бренда в глазах потребителей.
- Однако компании, как правило, заинтересованы в том, чтобы оценить эффективность затрат на рекламу.



Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Оценка эффективности рекламы

- Это возможно сделать, исходя из оценки конкурентной позиции фирмы на рынке , соотношения доли расходов фирмы на рекламу в общем объеме затрат на рекламу на отраслевом рынке («доля голоса») в сравнении с долей рынка, которую она занимает.
- Исходим мы из следующих зависимостей:
- доля рекламных расходов фирмы обуславливает «долю голоса», который фирма «подает» посредством рекламы, которая в свою очередь обуславливает «долю мнений и откликов потребителей» и в конечном счете ведет к «доле фирмы на рынке».
- ***Доля расходов x Доля голоса x Доля мнений x Доля рынка.***



Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Оценка эффективности рекламы

- Считается, что **если $ROI \leq 1$ (меньше единицы)**, то данный вид рекламы крайне **неэффективный**, проще говоря - **убыточный**.
- Если **$ROI \geq 1$ (больше или равен единице)** то можно считать, что **инвестиции окупались**, но прибыль не получена (или получена, но небольшая). Поэтому такую рекламу **назвать эффективной тоже трудно**.
- Если показатель **$ROI - \geq 2$ (два и более)**, то можно говорить о **высокой результативности рекламы**.

Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Оценка эффективности рекламы

- Рассмотрим следующие данные о затратах на рекламу по четырем фирмам, занимающимся медицинской диагностикой на региональном рынке :

Название фирмы	Расходы на рекламу, тыс. руб	Доля голоса, %	Доля рынка, %	Эффективность рекламы, %
	гр. 1	гр 2	гр. 3	гр 4= 3 : 2
Диагност	300,0	45,4	30,2	66,5
Здоровье	180.0	27,3	25,4	93,0
Завлаб	70.0	10,6	19,8	186,8
Медэкспертиза	110.0	16,7	24,6	147,3
Итого	660.0	100.0	100.0	-



Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Оценка эффективности рекламы

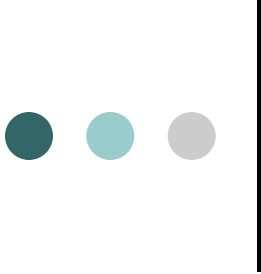
- Фирма «Завлаб» расходует на рекламу лишь 10,6,3 % от общей суммы, а ее доля рынка достигает 19,8 %. В данном случае, коэффициент эффективности в рекламу составляет 186,7 % то есть вложение средств и сверхэффективно, расходы на рекламу, вероятно, следует увеличить
- Фирма «Медэкспертиза» расходует на рекламу лишь 16,7 % от общей суммы, тем не менее ее доля рынка достигает 24,6 %. В данном случае, хотя вложение средств и весьма эффективно (коэффициент эффективности 147.3%), расходы на рекламу, вероятно, следует увеличить, чтобы удерживать свою долю на рынке в конкурентном окружении.



Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Оценка эффективности рекламы

- Фирма «Диагност» затратила на рекламу 300 тыс.руб., т. е. 45,4 % от общей суммы расходов на рекламу ведущих фирм на отраслевом рынке (660 тыс. руб.) , однако ее доля рынка составляет лишь 30,2%. Разделив показатель доли рынка на показатель «доли голоса», мы получаем коэффициент эффективности рекламы равный 66,5 %, что означает, что расходы фирмы на рекламу необоснованно велики.
- Фирме «Здоровье» принадлежит 27,3 % всех рекламных расходов, и ее доля рынка составляет также 25,4 %. Коэффициент эффективности составил 93,1% Следовательно, ее затраты недостаточно эффективны.



Оценка эффективности маркетинговой деятельности

- При оценке коэффициента эффективности рекламы, рассчитанного по данной методике, принято считать, что
- Если коэффициент эффективности рекламы, равен 100%, то это свидетельствует об **эффективном уровне рекламных расходов в фирме;**
- Если коэффициент эффективности рекламы ниже 100% - относительно **неэффективный уровень рекламных расходов в фирме;**
- Если коэффициент эффективности рекламы выше 100% - **высоко эффективный уровень.**

Оценка эффективности маркетинговой деятельности

- **Оценка эффективности принятия
ценовых решений**





Оценка эффективности принятия ценовых решений

1. Если принимается решение о снижении цены продукта или услуги в целях увеличения объема продаж или предоставлении клиенту скидки как стимул к увеличению объема покупки
2. Если принимается решение о повышении цены продукта для получения дополнительной прибыли

Оценка эффективности принимаемых решений делается по показателю маржинальной прибыли, которая не должна быть ниже, чем до изменения цены !!!



Оценка эффективности принятия ценовых решений

- ООО «Синтез» принимает решение о 12% снижении розничной цены на одну из марок в целях дополнительного привлечения покупателей. По мнению отдела продаж, данная политика даст рост продаж и дополнительную выручку.
- При этом, деятельность предприятия за квартал характеризуется следующими показателями:
 1. Объем реализации = 170 единиц
 2. Цена единицы изделия = 240 руб.
 3. Переменные затраты на единицу = 186 руб.
 4. Постоянные затраты = 25 400 руб в месяц .
- ***Насколько нужно увеличить объем продаж, чтобы принятое решение было эффективным?***



РЕШЕНИЕ:



Оценка эффективности принятия ценовых решений

- Собственники ООО «Синтез» ставят задачу увеличения доходности работы компании.
- В связи с чем, отдел продаж компании вынужден поднять цену на товары в среднем на 12% , но ожидает при этом снижение объема продаж.
- ***На сколько предприятие может позволить себе падение объема продаж в связи с ростом цены, для того, чтобы решение было эффективным?***



РЕШЕНИЕ:



Оценка эффективности принятия ценовых решений

- Менеджер продуктовой линии замечает, что запас по одной из товарных позиций существенно увеличился. Он считает необходимым увеличить спрос на продукцию на 30% путем снижения цены, чтобы привести запас в норму. Коэффициент эластичности по данному товару равен – 2. Цена, по которой продавался товар 14,95 у.е.
- ***Какова должна быть новая цена товара?***
- **Решение :**



Оценка эффективности принятия ценовых решений

- ООО "Синтез" решает вопрос о выходе на рынок с новым видом продукции. В настоящее время решается вопрос об определении продажной цены единицы изделия.
- **Менеджер по продукту предлагает в качестве уровня цен -принять – 25\$ за единицу;** учитывая что затраты на производство и реализацию продукта составляют 20\$ за единицу, а уровень наценки, которую планирует иметь компания составляет 30% от продажной цены.
- Средние цены на аналогичные изделия на рынке колеблются в указанные от 25 до 30\$.
 - *Оправдана ли продажная цена, предлагаемая менеджером компании?*



РЕШЕНИЕ:

Оценка эффективности маркетинговой деятельности



□ КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ МЕРЧАНДАЙЗИНГА



Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- ▣ Поскольку система мерчандайзинга — одна из главных составляющих успешной работы торговой точки, важно постоянно оценивать ее эффективность и следить за ней.
- ▣ Когда мы говорим об оценке эффективности системы мерчандайзинга, прежде всего речь идет о показателях эффективности использования торговых площадей:
 - ▣ • ***оборот (выручка) на квадратный метр торговой площади;***
 - ▣ • ***прибыль на квадратный метр торговой площади.***



Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- Важно отслеживать именно оба показателя — и оборот и прибыль.
- Часто руководство магазинов анализирует только оборот на квадратный метр. Это допустимо, если нам нужно сравнить два магазина с одинаковым ассортиментом и примерно равной площадью.
- Если же мы хотим понять, насколько эффективно использование торговой площади каждой товарной категорией, следует задействовать оба показателя.
- Такой **анализ проводится как для товарных категорий, так и для групп и подгрупп внутри категорий, а также для торговых марок (в мультибрендовых магазинах)** и для отдельных позиций внутри каждого раздела или подгруппы.
- Динамика этих показателей позволяет оценить, насколько были эффективны проведенные мероприятия по изменению системы мерчандайзинга.
- Для оценки эффективности использования площадей отдельными товарными категориями вначале необходимо **определить долю товарной категории во всей торговой (выставочной) площади магазина**



Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- Общая торговая (выставочная) площадь магазина — это те площади, которыми располагает магазин для представления товаров

- Существует несколько подходов к измерению торговой площади:
 - • **учитывается только площадь пола, занятая торговым оборудованием и мебелью в торговом зале;**
 - • **учитываются площади полочного пространства, занимаемые определенными группами товара;**
 - • **учитываются объемы полочного пространства, занимаемые определенными группами товара.**



Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- Первый способ используется в магазинах, где одна товарная группа занимает полностью единицу торговой площади или торгового оборудования (стеллаж, прилавок, вещало и т. д.). Например, магазины одежды или крупной бытовой техники.
- Второй способ используется в тех случаях, когда одна единица торгового оборудования занята несколькими товарными группами; например, две полки — кофе и три полки — чай.
- Третий способ используется в тех случаях, когда габариты товаров в магазине имеют очень большой разброс и высота полок сильно варьирует.



Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- Для оценки эффективности использования торговых площадей отдельными товарными группами или категориями используются следующие относительные показатели:
 - • *коэффициент эффективности использования площадей по обороту*
 - • *коэффициент эффективности использования площадей по прибыли*



Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- Формулы расчета коэффициентов эффективности использования торговой площади:

$$K \text{ по обороту} = \frac{\text{Доля категории в выручке}}{\text{Доля занимаемой площади}}$$

$$K \text{ по прибыли} = \frac{\text{Доля категории в прибыли}}{\text{Доля занимаемой площади}}$$



Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- ▣ **1) Категории, которые имеют коэффициент эффективности использования площади по прибыли значительно выше 1, скорее всего имеют недостаточную площадь выкладки, либо слишком узкий ассортимент.**
- ▣ **Они имеют потенциал к росту продаж и для реализации этого потенциала необходимо увеличить площадь под них, либо расширить ассортимент (что также увеличит площадь). Только увеличение должно быть регулируемым, управляемым.**



Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- **2) Категории, у которых коэффициенты эффективности использования площади по прибыли значительно ниже 1.**
- Эти категории, скорее всего, **занимают слишком много площади, либо имеют избыточно широкий ассортимент**, и поэтому площади **используются неэффективно**.
- Рекомендуется уменьшение занимаемой площади с контролем продаж, чтобы не допустить их падения, либо контролируемое сужение ассортимента.
- **3) Категории и группы с коэффициентом около 1**, — по ним площади можно **оставить как есть**.

Оценка эффективности маркетинговой деятельности

▣ Оценка прибыльности
клиентского портфеля компании



Оценка прибыльности клиентского портфеля компании



Необходимо также проводить анализ клиентов компании, с позиции прибыльности клиентов, которых мы обслуживаем.

Для этих целей может быть использован **метод ABC-анализа, позволяющий оценить вклад каждого клиента в общий объем продаж или прибыль компании.**

Оценка прибыльности клиентского портфеля компании



Стоимостные показатели, тыс руб.

	Клиент 1	Клиент 2	Клиент 3
Выручка от клиента	15000	15000	15000
Переменные затраты	12300	12300	12300
Постоянные затраты	2020	2020	2020
Прибыль	680	680	680



Оценка прибыльности клиентского портфеля компании

Расчет ставки распределения по методу ABC

Затраты по бизнес-процессам обслуживания клиента	Общая сумма, руб.	Кол-во носителей драйверов, ед.	Ставка распределения, руб.
Транспортировка (доставка до клиента)- км	5124000	$3102+1048+120 = 4270$	$5124000 : 4270 = 1200$
Погрузочно-разгрузочные работы, т	358000	$800+490+500 = 1790$	200
Монтаж и наладка, чел-час	1540000	$150+200+150 = 500$	3080
Послепродажное обслуживание, чел.час	2100000	$50+30+20 = 100$	2100



Оценка прибыльности клиентского портфеля компании

Показатели	Клиент 1	Клиент 2	Клиент 3
Выручка, руб.	15 000 000	15 000 000	15 000 000
Переменные затраты, руб	12300 000	12 300 000	12 300 000
Постоянные затраты, всего в том числе:			
Транспортировка (доставка до клиента), км	3102 *1200=		
Погрузо-разгрузочные работы, т			
Монтаж и наладка, чел-час			
Послепродажное обслуживание, чел.- час.			
Прибыль, руб.			

Вывод: Самый выгодный клиент - № 3



Оценка прибыльности клиентского портфеля компании

Показатели	Клиент 1	Клиент 2	Клиент 3
Выручка, руб.	15 000 000	15 000 000	15 000 000
Переменные затраты, руб	12300 000	12 300 000	12 300 000
Постоянные затраты, всего в том числе:	4 449 400	2034600	748 000
Транспортировка (доставка до клиента), км	$3102 * 1200 = 3722400$	$1048 * 1200 = 1257600$	$120 * 1200 = 144000$
Погрузо-разгрузочные работы, т	$800 * 200 = 160000$	$490 * 200 = 98 000$	$500 * 200 = 100000$
Монтаж и наладка, чел-час	$150 * 3080 = 462000$	$200 * 3080 = 616 000$	$150 * 3080 = 462000$
Послепродажное обслуживание, чел.-час.	$50 * 2100 = 1050000$	$30 * 2100 = 63000$	$20 * 2100 = 42000$
Прибыль, руб.	- 1 749 400	665400	1 952 000

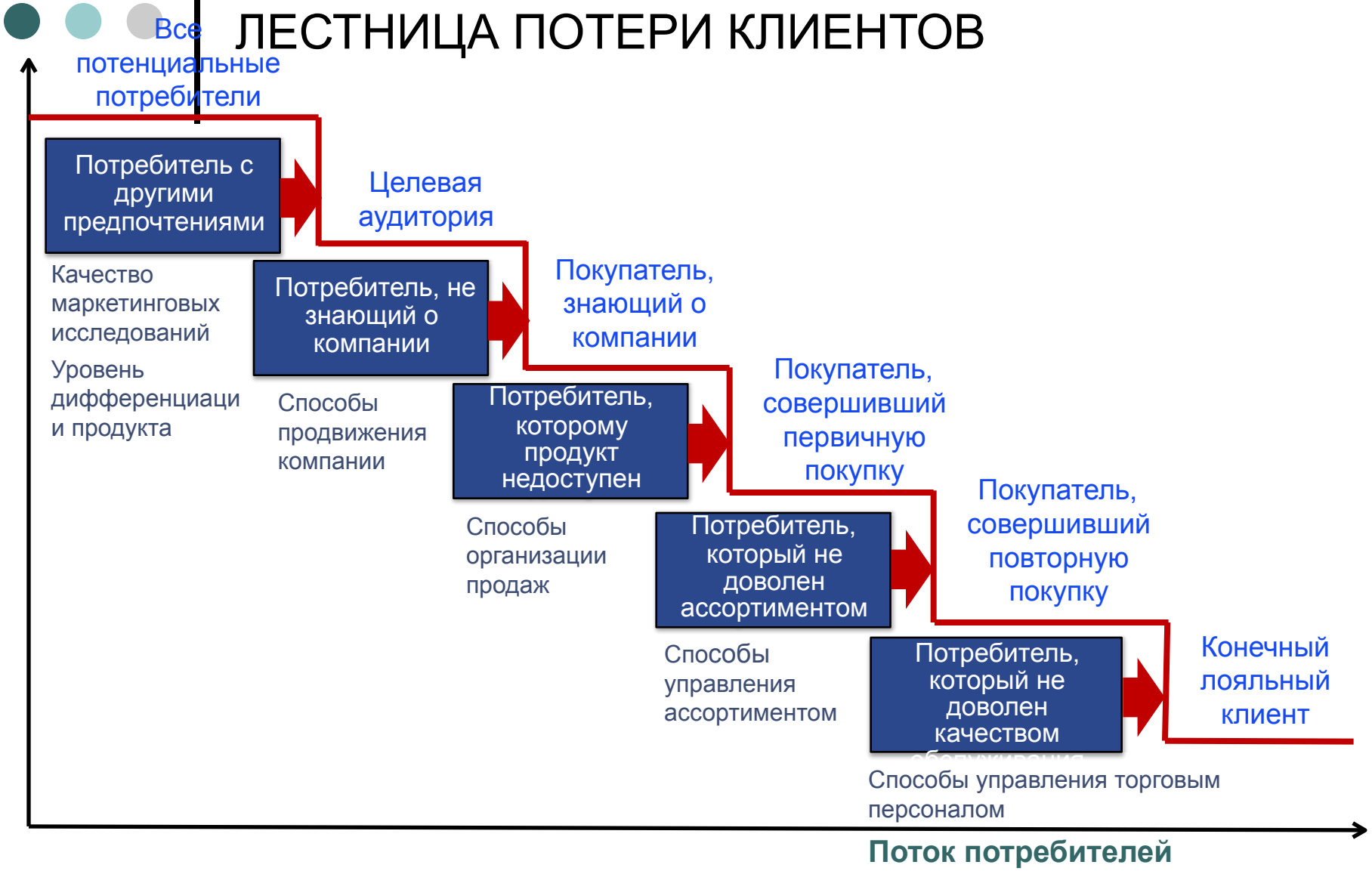


Оценка прибыльности клиентского портфеля компании

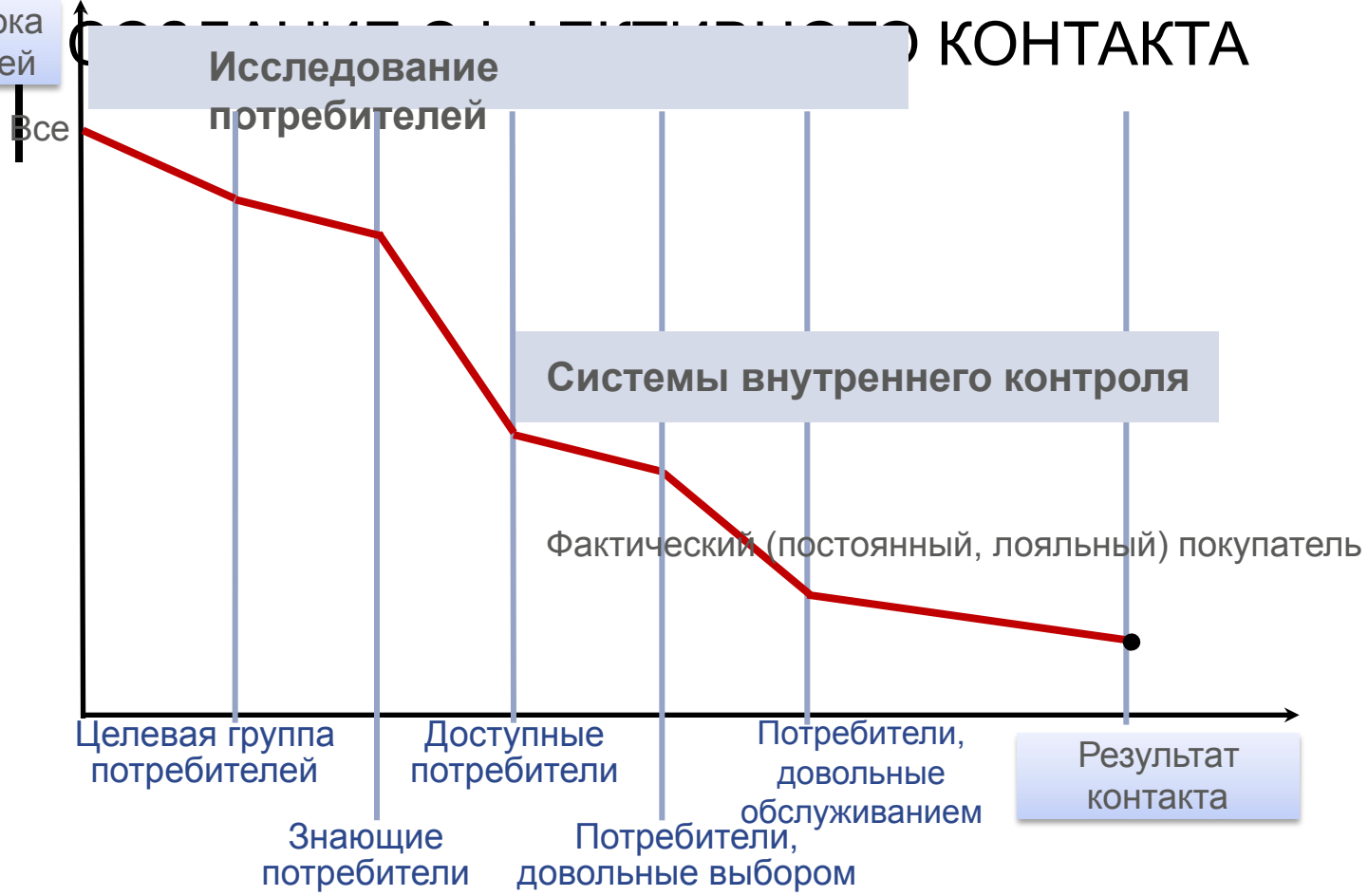
Основные выводы по оценке эффективности работы с клиентским портфелем

1. Даже при одинаковых объемах заказа, исходя из процессов обслуживания, ***с точки зрения прибыльности клиенты разные.***
2. При ограниченных ресурсах (производственных, финансовых, организационных) такой **подход позволяет ранжировать клиентов в зависимости от их финансовой выгоды для компании:** сначала, выполняется заказ для клиента №1, потом № 2 и потом №3.
3. Этот метод позволяет выявить **наименее эффективные процессы в обслуживании клиентов** – для клиентов №1 и №2 это транспортировка, (поиск альтернативной логистической цепочки или самовывоз) ; для клиента №2- монтаж и наладка (поиск более дешевой сервисной-компании) и пр. **Эти бизнес-процессы и требуют корректировки в первую очередь.**

ЛЕСТНИЦА ПОТЕРИ КЛИЕНТОВ



Оценка потока потребителей



Потери клиентов (в %) при контактах с ними

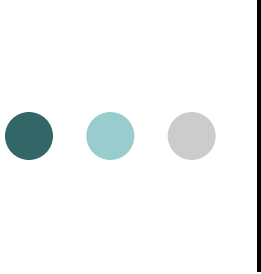
Все	Целевая группа потребителей	Знающие потребители	Доступные потребители	Потребители, довольные выбором	Потребители, довольные обслуживанием	Фактический лояльный покупатель
100	85	80	55	50	35	32



Как вернуть клиента

Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас

- Если компания ориентирована на повторяющиеся услуги, отток клиентов - наверняка один из ключевых параметров бизнеса
- Во многих отраслях с высокой конкуренцией этот показатель велик: мобильные операторы, например, теряют до 3% абонентов в месяц (высокий отток также характерен для страхования, фитнеса и пр.)
- Уход одних обычно стремятся компенсировать привлечением других, а это обходится дорого. По данным исследований, выгоднее было бы возвращать старых клиентов, но надо верно выбрать стратегию.



Как вернуть клиента

Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас


- Три причины, по которым оправданно «завлекать» именно своих бывших клиентов.
- Во-первых, потому что ***эти люди точно нуждаются в услугах, подобных вашим***, - они более перспективны, чем новые имена в списке «холодного» обзвона.
- Во-вторых, они знакомы с вашей компанией, то есть ***им не придется рассказывать о бренде и предложении, что дополнительно сократит расходы на маркетинг***.
- И наконец, ***новейшие технологии сбора данных о клиентах позволяют компаниям анализировать, как именно бывшие клиенты использовали их услуги, и формировать подходящие предложения для самых выгодных «дезертиров»***.



Как вернуть клиента.

Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас

- ▣ Были изучены данные по более чем 53 тыс. клиентов, отказавшихся за семилетний период от услуг некой телекоммуникационной компании.
- ▣ Исследователи посмотрели на действия каждого из них перед уходом, проанализировали причины отказа от услуг, реакцию на различные попытки возвращения, а также прибыльность от тех, кто согласился вернуться.
- ▣ На основе полученных данных ученые надеялись получить ответы на четыре вопроса.



Как вернуть клиента

Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас

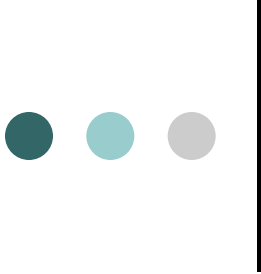
- **Есть ли шанс возврата данного конкретного клиента?**
Многие компании стараются вернуть каждого ушедшего, но зачастую это лишняя трата денег: *лучше сосредоточиться на перспективных.*
- Выяснилось, что вероятнее всего вернуться те, кто рекомендовал вашу компанию другим, кто не предъявлял жалоб или чьи жалобы успешно разрешались.
- Причины расторжения договора тоже говорят о многом: те, кто ушел из-за цен, более склонны вернуться, нежели те, кто был недоволен обслуживанием.
- А если были названы обе причины, попытки возврата бесперспективны.
- Компании правильно определяют шансы возвращения клиентов, но мало кто оценивает его экономический потенциал. Сделать это можно при помощи следующих вопросов.



Как вернуть клиента.

Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас

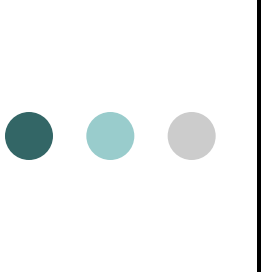
- ▣ **Надолго ли вернется клиент и сколько денег принесет в итоге?**
- ▣ Бессмысленно уговаривать вернуться того, кто вскоре вновь сбежит, поэтому полезно оценить перспективы повторных отношений.
- ▣ Понятно, что раз уйдя клиент может сбежать и снова. Но оказалось, что вторая попытка в целом длилась дольше, а особенно стабильными были те, кого ранее не устраивала цена - хотя они и производили впечатление самых неустойчивых.
- ▣ «Пожизненная» ценность клиента в среднем по компании составила \$1262, а после возвращения - \$1410. Игра безусловно стоит свеч.



Как вернуть клиента.

Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас

- ▣ **Кому и что предлагать?**
- ▣ У многих фирм поощрительные акции для всех вернувшихся одинаковы.
- ▣ В исследовании 40 тысячам перспективных дезертиров направили четыре разных предложения и проверили эффективность каждого.
- ▣ Одной группе предложили скидку.
- ▣ Другой - повышение уровня услуг (например, бесплатный кабельный канал класса премиум).
- ▣ Третьей - и то, и другое.
- ▣ В четвертой, клиенты получили индивидуальные акции: скидка предлагалась ушедшим из-за высоких цен, а повышение уровня услуг - недовольным качеством обслуживания.



Как вернуть клиента. Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас

- ▣ Результаты исследования:
- ▣ Эффективнее всего оказалось комбинированное предложение (47%),
- ▣ затем шли индивидуальный подход и скидки (по 45%);
- ▣ на повышение уровня услуг согласился 41% клиентов.



Как вернуть клиента.

Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас

- **Какая стратегия возврата самая выгодная?**
Недостаточно знать, какие акции заставят клиента вернуться - важно понимать, чего это будет вам стоить.
- Повышение уровня обслуживания сулило меньше успеха, зато обходилось дешевле и давало максимальную окупаемость.
- А комбинированное предложение, хоть и самое действенное, было и самым дорогим - и показало низкий возврат на инвестиции.
- Но максимальная выгода нужна не всем, ведь в целом ряде отраслей доля рынка важнее прибыли.
- Для компаний сферы услуг поощряется не столько отдача от новых клиентов, сколько их число: «Насколько вы расширили базу за квартал?».



Как вернуть клиента.

Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас

- Можно сильно увеличить процент вернувшихся, если обратиться к тем, *кто* с большей вероятностью примет повторное предложение, а не ко всем подряд.
- А если вы крупная компания с множеством продуктовых линеек, вам поможет более сложный анализ поведения клиентов и формирование подходящих им предложений («заточеных» под него).
- Слишком многие компании бросаются вслед каждому ушедшему клиенту и предлагают ему все выгоды сразу.
- Необходимо выбрать предложение, которое вернет клиентов назад



Выбрать предложение, которое вернет клиентов назад

Стратегия	Затраты на клиента, \$	Процент успеха
Скидка: \$20 в течение 6 месяцев	120	45
Повышение сервиса: 2 мес. бесплатного просмотра киноканала стоимостью \$35	105	41
Скидка + сервис: \$20 скидка на 6 месяцев плюс 3 месяца бесплатного просмотра киноканала за \$35	225	47
Индивидуальный подход: скидка тем, кто ушел из-за цены, и киноканал тем, кто ушел из-за качества	120/105	45



● Оценка эффективности управления товарным портфелем

«Нельзя управлять тем, что невозможно измерить»



1. «Убыточные лидеры продаж»

Наиболее популярные товары («убыточные лидеры продаж»). Конкретные товарные позиции определяются исходя из статистики продаж, а также других источников.

Данные товары могут продаваться с минимальной прибылью, или даже с нулевой, ради привлечения покупателей к другим товарам. При выборе товара для данного списка следует учитывать также фактор сезонности.

2. «Трафик-мейкеры» (traffic makers)

«Трафик-мейкеры» (traffic makers) – традиционные товары массового спроса, востребованные всеми или большинством категорий населения.

Эти товары (прежде всего их наличие и привлекательные цены при стабильном уровне качества) привлекают покупателя и являются мотивом посещения.

Данные товары, как правило, имеют высокий показатель оборачиваемости, являются лидерами продаж. По ним покупатель определяет общий уровень цен в фирме или магазине

3. «Профит – билдеры» (profit builders)

● «Профит-билдеры» (profit builders) - товары, которые не являются мотивом посещения магазина или офиса

Это товары с невысокой оборачиваемостью и высокой наценкой.

К «профит-билдерам» относятся:

- **Элитные товары** относительно неэластичного спроса, с высокой ценой, рассчитанные на более узкий сегмент покупателей
- либо **недорогие, но необходимые товары, покупаемые относительно редко.**
- **Товары импульсного спроса** (жевательная резинка, сигареты, зажигалки, бритвы, батарейки).
- Учитывая, что покупка таких товаров почти не отражается на бюджете, покупатель не сравнивает цены на них с ценами в магазинах или офисах конкурентов.

4. Private label's

Private label's – брендированные товары в торговой точке для облегчение выбора товара потребителем. Эти товары рассчитаны на лояльного покупателя к бренду сети. Большинство из них входит в группу «трафик-мейкеров».



Портфельный анализ -

механизм выработки оптимального ассортимента фирмы, который оказывает максимально притягательное воздействие на покупателей, что обеспечивает в конечном итоге максимизацию финансовых результатов.

КОГДА МОЖНО ОТКАЗАТЬСЯ ОТ УБЫТОЧНОГО ПРОДУКТА?

1. Для принятия решения о выводе товара из ассортимента необходимо сравнить экономия от сокращения постоянных издержек с потерей валовой (маржинальной) прибыли.

Если экономия от сокращения постоянных издержек больше, чем потеря валовой (маржинальной) прибыли – отказ от товара экономически оправдан.



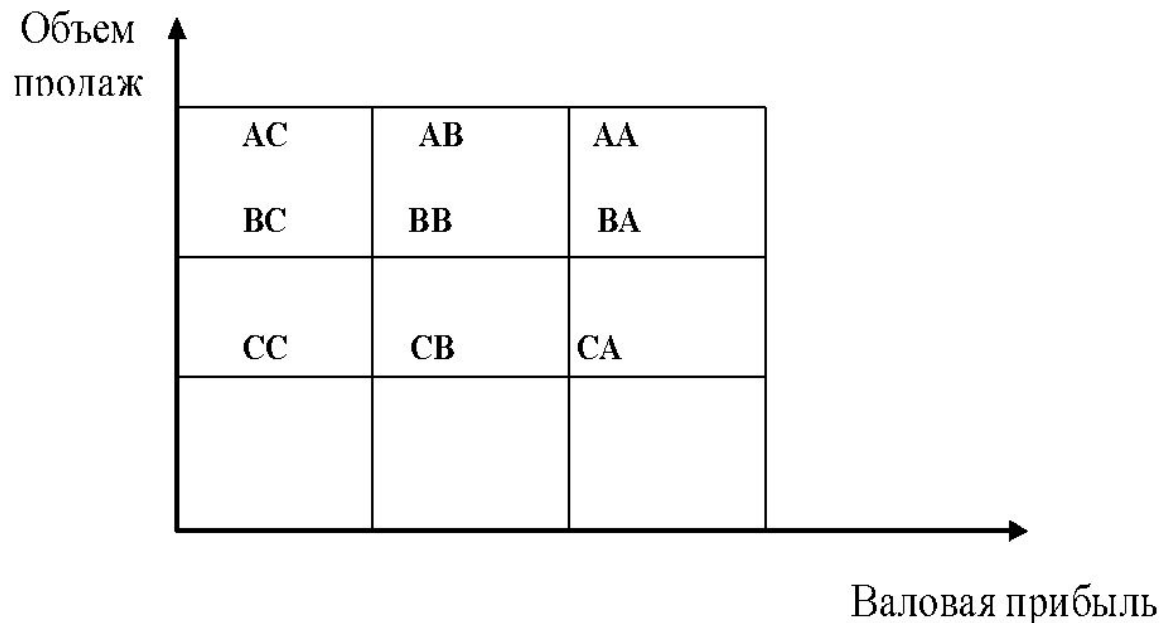
**Где
ВЫХОД?**



АНАЛИЗ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПО МЕТОДИКЕ ABC

Для более полного и всестороннего анализа рекомендуется использовать несколько параметров , например, объем продаж и прибыль.

Проведя ABC-анализ по двум параметрам, можно составить сочетания из двух параметров:





АНАЛИЗ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПО МЕТОДИКЕ ABC



- AA** — наиболее ценные для компании товары; товары, которые пользуются спросом, продаются хорошо и приносят высокий доход.
- AB** — товары, имеющие высокие обороты и средний уровень доходности.
- AC** — товары, имеющие высокие обороты и низкий уровень доходности.
- BA** — товары, имеющие средние обороты и высокий уровень доходности. Относительно таких товаров следует позаботиться об удержании или увеличении продаж
- BB** — товары, имеющие средние обороты и средний уровень доходности.
- BC** — товары, имеющие средние обороты и низкий уровень доходности. Очень велика вероятность перемещения этих товаров в группу CC — плохо продаваемых или низкодоходных товаров.
- CA** — товары, имеющие низкие обороты и высокий уровень доходности, наценки. Необходимо прилагать усилия для продвижения и увеличения продаж.
- CB** — товары, имеющие низкие обороты и средний уровень доходности. Очень велика вероятность перемещения этих товаров в группу CC — плохо продаваемых или низкодоходных товаров.
- CC** — наименее ценные для компании товары; необходимо рассмотреть возможности замены ряда товаров из этой группы, а также оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров. Прежде чем принимать решение о выведении из ассортимента, необходимо выяснить причины попадания товаров в группу CC.



ПРИМЕР ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА АВС

	Наименование товара	Объем продаж за январь	Объем продаж за февраль	Объем продаж за март	ИТОГО за I квартал	Доля в обороте	Доля в обороте с накопительным итогом	Группа
	ВСЕГО	25 768 597	27 989 805	28 417 172	82 175 574	100,0%		
1	Артикул 1	4 261 839	4 935 138	5 554 406	14 751 383	18,0%	18,0%	А
2	Артикул 2	2 843 604	2 864 589	2 684 156	8 392 348	10,2%	28,2%	А
3	Артикул 3	2 365 045	2 434 971	2 676 025	7 476 041	9,1%	37,3%	А
4	Артикул 4	2 304 590	2 764 005	2 387 460	7 456 055	9,1%	46,3%	А
5	Артикул 8	1 469 487	1 633 495	1 378 063	4 481 044	5,5%	51,8%	В
6	Артикул 9	1 493 441	1 607 297	1 322 562	4 423 301	5,4%	57,2%	В
7	Артикул 10	1 429 479	1 441 863	1 572 785	4 444 127	5,4%	62,6%	В
8	Артикул 11	1 232 124	1 256 134	1 298 476	3 786 735	4,6%	67,2%	В
9	Артикул 12	1 270 329	1 258 592	1 242 264	3 771 185	4,6%	71,8%	В
10	Артикул 13	1 122 437	1 206 474	1 423 134	3 752 045	4,6%	76,3%	В

ПРИМЕР ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ABC

Продолжение

	Наименование товара	Объем продаж за январь	Объем продаж за февраль	Объем продаж за март	ИТОГО за I квартал	Доля в обороте	Доля в обороте с накопительным итогом	Группа
	ВСЕГО	25 768 597	27 989 805	28 417 172	82 175 574	100,0%		
11	Артикул 16	1 193 924	1 182 654	1 294 896	3 671 474	4,5%	80,8%	С
12	Артикул 17	1 192 063	1 195 419	1 246 746	3 634 229	4,4%	85,2%	С
13	Артикул 18	1 113 179	1 181 049	1 185 532	3 479 759	4,2%	89,5%	С
14	Артикул 19	975 941	1 109 670	1 182 483	3 268 094	4,0%	93,4%	С
15	Артикул 20	816 397	899 662	836 181	2 552 240	3,1%	96,5%	С
16	Артикул 21	191 358	504 979	546 496	1 242 833	1,5%	98,1%	С
17	Артикул 22	130 222	108 017	102 732	340 971	0,4%	98,5%	С
18	Артикул 23	96 296	112 453	131 516	340 264	0,4%	98,9%	С
19	Артикул 27	75 371	125 701	121 977	323 049	0,4%	99,3%	С
20	Артикул 30	93 630	79715	123 497	296 842	0,4%	99,6%	С
21	Артикул 31	97 843	87 926	105 787	291 556	0,4%	100,0%	С



ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА АВС

	Объем продаж	Доля	Количество артикулов	Доля
Группа А	38 075 826	46%	4	19%
Группа В	24 658 437	30%	6	29%
Группа С	19 441 312	24%	11	52%
Итого	82 175 574	100%	21	100%

Для более полного и всестороннего анализа рекомендуется использовать несколько параметров, например, объем продаж и прибыль.

АНАЛИЗ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПО МЕТОДИКЕ ABC

Рассмотрим этапы проведения ABC-анализа:

- Выбираем объект анализа и параметр, по которому мы будем проводить анализ. Традиционно объектами ABC-анализа являются товарные группы (категории), виды продукции, клиенты, поставщики
- Каждый из этих объектов может быть описан различными параметрами: объем продаж (в денежном или количественном выражении), доход (в денежном выражении), товарный запас и т. д.
- Составляем рейтинговый список объектов по убыванию значения анализируемого параметра.
- Определяем, какие объекты относятся к группе А, В или С.



АНАЛИЗ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПО МЕТОДИКЕ ABC ВЫВОДЫ:

- 1. Для компании, с точки зрения затрат, предпочтительно, чтобы производство и сбыт были сконцентрированы на малом количестве продуктов – ассортиментных позициях группы А. Однако в этом случае коммерческий риск распределяется неравномерно.**
- 2. Ассортиментные позиции группы В должны быть проанализированы по другим показателям.**
- 3. Продукты группы С являются кандидатами на исключение из ассортимента. Они требуют наиболее тщательного анализа по всем внутренним и внешним показателям. При принятии решения об удалении продуктов из ТП следует учитывать их «вклад» в покрытие постоянных затрат.**



АНАЛИЗ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПО МЕТОДИКЕ ABC ВЫВОДЫ:

4. При многочисленных плюсах метода ABC-анализа существует один значительный минус: данный метод не позволяет оценивать сезонные колебания продаж.
5. Товары с ярко выраженным сезонным спросом могут мигрировать из группы А и в группу В и в группу С.
6. Непродуманное сокращение группы С может привести к сокращению ассортимента и как следствие к снижению оборота, в то же время, оставшиеся товары распределятся снова по тому же принципу.

Для принятия решения об оптимизации ассортимента используется сочетание ABC-анализа с методом XYZ - анализа.

АНАЛИЗ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПО МЕТОДИКЕ ХУZ

Смысл ХУZ-анализа заключается в изучении стабильности продаж

В категорию X - включаются товары со стабильными объемами продаж

В категорию Y - товары, имеющие отклонения которые можно достаточно четко прогнозировать (например, сезонные отклонения)

В категорию Z – товары, прогнозирование сбыта которых прогнозировать точно невозможно

АНАЛИЗ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПО МЕТОДИКЕ ХУЗ

Для распределения товаров по категориям используется специальный статистический показатель – коэффициент вариации (V):

$$V = \frac{\sigma}{\bar{X}} \cdot 100 \quad \left(\sigma = \frac{\sum (X - \bar{X})^2 F_i}{F_i} \right)$$

σ	-	<i>Среднеквадратическое отклонение</i>
X_i	-	<i>Значение показателя у единицы</i>
\bar{X}	-	<i>Среднее значение показателя</i>
F_i	-	<i>Частота случая</i>

АНАЛИЗ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПО МЕТОДИКЕ ХУЗ

Категория товара

Коэффициент вариации

X

0-10%

у

10-25%

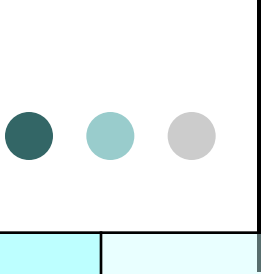
Z

более 25%



Анализ ХУЗ служит основой для управления запасами и используется в интеграции с ABC-анализом.

С этой целью может быть использована следующая матрица:



УПРАВЛЕНИЕ ПО КВАДРАНТАМ ABC – XYZ

	А	В	С
Х	Высокая степень планирования и контроля. Все возможные методы оптимизации. Ежедневный контроль остатков	Средняя степень планирования и контроля. Тщательное определение транспортного и страхового запаса.	Упрощенная система планирования и контроля.
У	Высокая степень планирования и контроля. Создание сезонных запасов.	Средняя степень планирования и контроля по стандартным процедурам.	Упрощенная система планирования и контроля по стандартным процедурам.
Z	Высокая степень планирования и контроля. Создание страховых запасов.	Средняя степень планирования и контроля. Искать возможность замены. Если заменить невозможно – создание страховых запасов.	Упрощенная система планирования и контроля. Выяснение того, насколько все это необходимо.

последствия дисбаланса между ассортиментом, качеством, стоимостью

- Несоответствие ассортимента и/или стоимости ожиданиям приводит к падению выручки и падению оборотов**
- Несоответствие качества ожиданиям приводит к низкому уровню повторных продаж, увеличению затрат на маркетинг и привлечение для поддержания оборота, и как следствие падению уровня прибыли.**
- На устранение этих последствий компании требуются дополнительные ресурсы, т.е. растут дополнительные издержки, что также негативно сказывается на уровне прибыли.**
- Снижение уровня прибыли, естественно, сказывается на качестве работы, что снова влияет на оборот**
- Снижение оборотных средств и прибыльности вынуждает компанию сокращать товарный ассортимент и т.д.**

ЗАДАНИЕ

□ Решение кейса

