

# 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

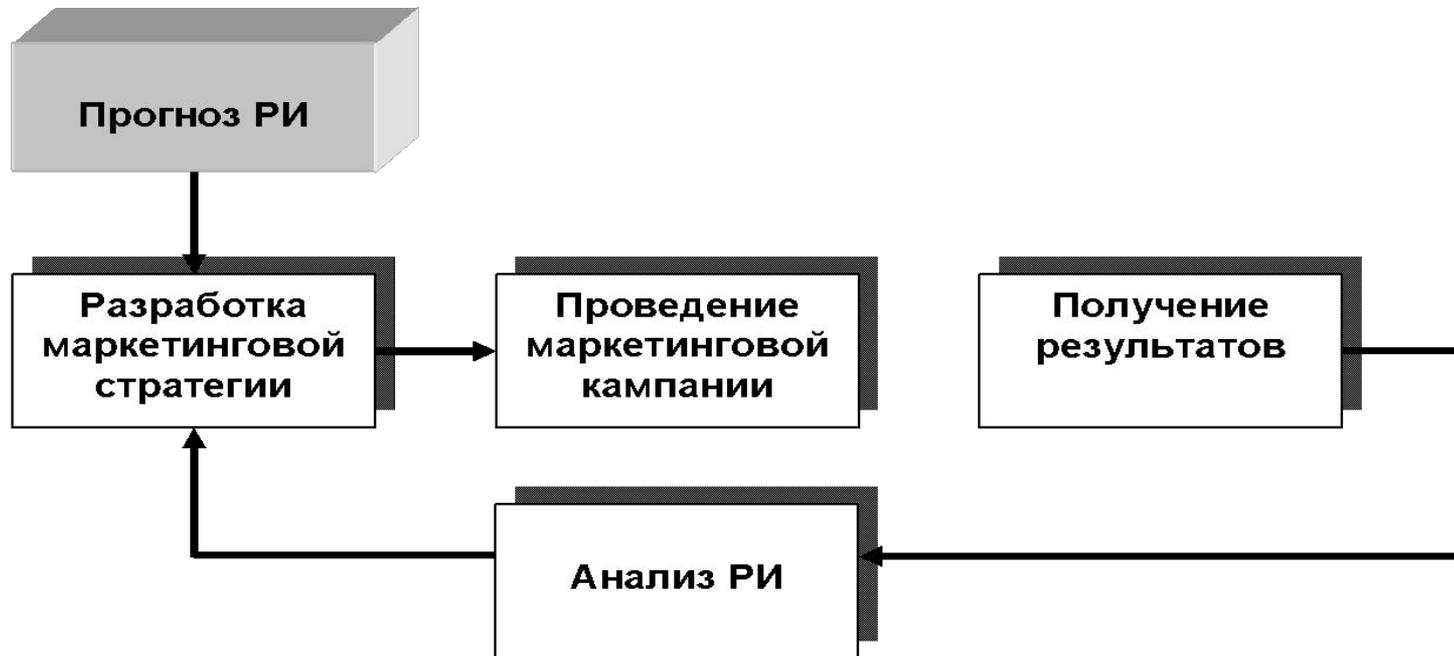




# ***Рентабельность инвестиций в маркетинг***

- **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

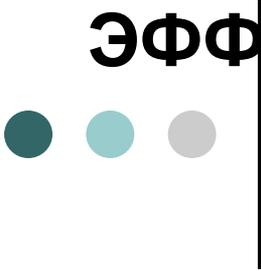


Порядок проведения анализа рентабельности в маркетинге

# 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

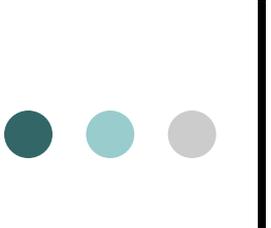
**4. Достижение целевых альтернатив** (сопоставление планируемых и фактических показателей по рекламной кампании).

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

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**
- $P = \text{Прибыль} / \text{Затраты} = (20,3 : 118,0) * 100\% = 17,2\%$
- 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:  $P = 17,2\%$  ( или коэффициент 0,172)
- Однако это показатели не очень высокого уровня рентабельности инвестиций в маркетинг.( коэффициент менее 2)



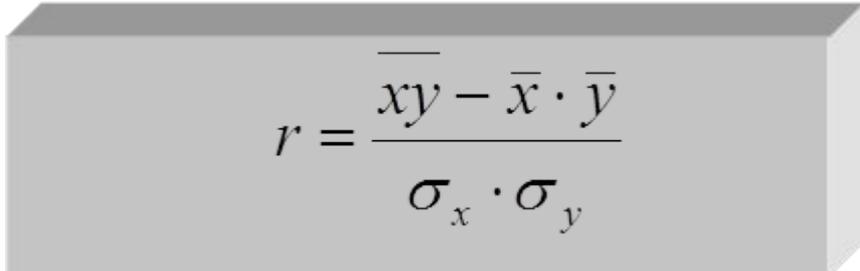
## Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

- ▣ ***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 |
| $\Sigma$          | 1958,87                              | 1991,5   | 194430,934 | 201434,3 | 197650,38       | 1958,87  |
|                   |                                      |  | 9          | 5        |                 |          |
| <b>В среднем</b>  | <b>97,9435</b>                       | <b>99,575</b>                                  | —          | —        | <b>9882,519</b> | —        |

# 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  $\sigma_x$  и  $\sigma_y$

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

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



## Оценка эффективности рекламной кампании методом корреляционного анализа

- Коэффициент корреляции между изучаемыми признаками равен:

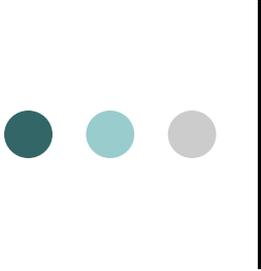
$$r = \frac{9882,519 - 97,9435 \cdot 99,575}{12,83650 \cdot 11,63559} = 0,869$$



# 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>   |
|--|---------------------|
| <b>От <math>\pm 0,81</math> до <math>\pm 1,00</math></b> | <b>Сильная</b>      |
| <b>От <math>\pm 0,61</math> до <math>\pm 0,80</math></b> | <b>Умеренная</b>    |
| <b>От <math>\pm 0,41</math> до <math>\pm 0,60</math></b> | <b>Слабая</b>       |
| <b>От <math>\pm 0,21</math> до <math>\pm 0,40</math></b> | <b>Очень слабая</b> |
| <b>От <math>\pm 0,00</math> до <math>\pm 0,20</math></b> | <b>Отсутствует</b>  |



# 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

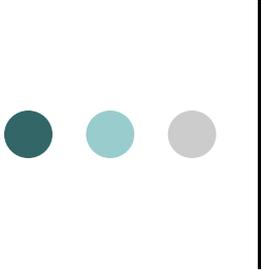
- Произведем оценку существенности коэффициента корреляции между относительным объемом продаж и относительным уровнем затрат на рекламу.
- Для расчета используем критерий Стьюдента:

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



# 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 окупилась**, 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

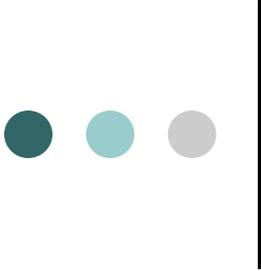
- Считается, что **если  $ROI \leq 1$  (меньше единицы)**, то данный вид рекламы крайне **неэффективный**, проще говоря - **убыточный**.
- Если  **$ROI \geq 1$  (больше или равен единице)** то можно считать, что **инвестиции окупались**, но прибыль не получена (или получена, но небольшая). Поэтому такую 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

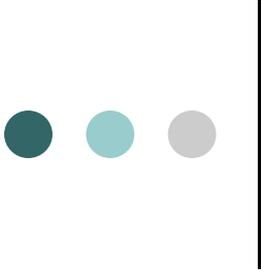
- Фирма «Завлаб» расходует на рекламу лишь 10,6,3 % от общей суммы, а ее доля рынка достигает 19,8 %. В данном случае, коэффициент эффективности в рекламу составляет 186,7 % то есть вложение средств и сверхэффективно, расходы на рекламу, вероятно, следует увеличить
- Фирма «Медэкспертиза» расходует на 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**

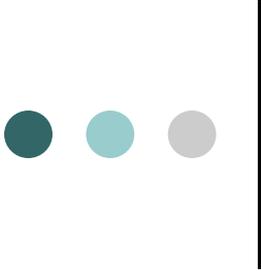




## Оценка эффективности принятия ценовых решений

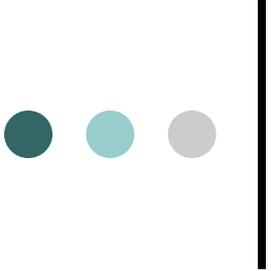
1. Если принимается решение о снижении цены продукта или услуги в целях увеличения объема продаж или предоставлении клиенту скидки как стимул к увеличению объема покупки
2. Если принимается решение о повышении цены продукта для получения дополнительной прибыли

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

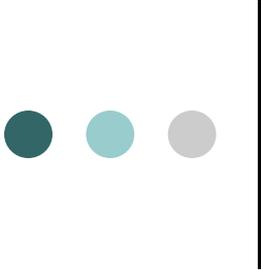


# Оценка эффективности принятия ценовых решений

- 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?***

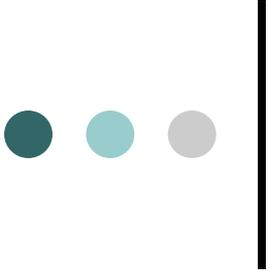


РЕШЕНИЕ:

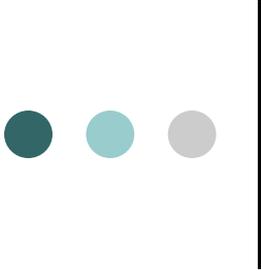


# Оценка эффективности принятия ценовых решений

- 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?***

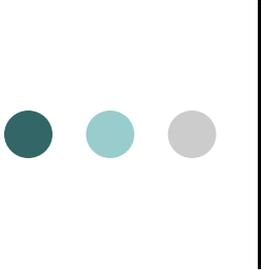


РЕШЕНИЕ:



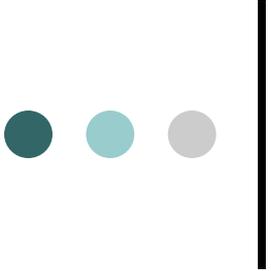
# Оценка эффективности принятия ценовых решений

- 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?*

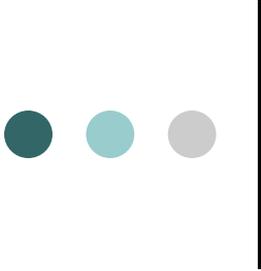


РЕШЕНИЕ:

# Оценка эффективности маркетинговой деятельности

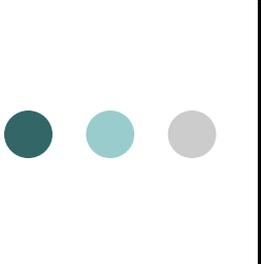


## □ КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ МЕРЧАНДАЙЗИНГА



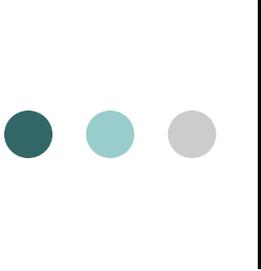
# Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- 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.***



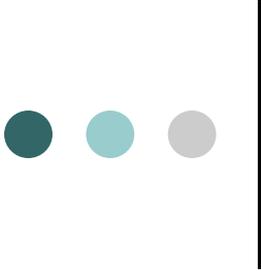
# Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- 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**



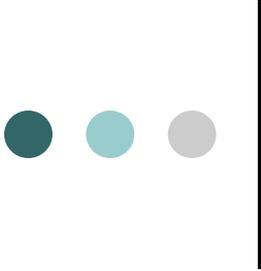
# Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- 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.**



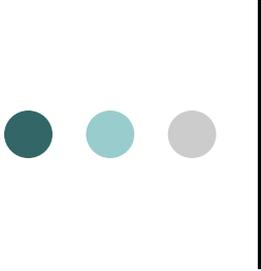
# Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- 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*



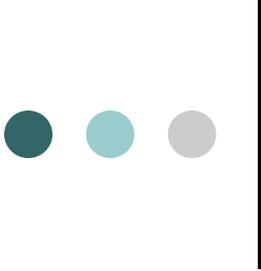
# Оценка эффективности системы мерчандайзинга

- 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.**

|                    | <b>Клиент 1</b> | <b>Клиент 2</b> | <b>Клиент 3</b> |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 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<br>в том числе: |             |            |            |
| Транспортировка (доставка до клиента), км | 3102 *1200= |            |            |
| Погрузо-разгрузочные работы, т            |             |            |            |
| Монтаж и наладка, чел-час                 |             |            |            |
| Послепродажное обслуживание, чел.- час.   |             |            |            |
| <b>Прибыль, руб.</b>                      |             |            |            |

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<br>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.    | $50 * 2100 = 1050000$   | $30 * 2100 = 63000$     | $20 * 2100 = 42000$   |
| <b>Прибыль, руб.</b>                      | <b>- 1 749 400</b>      | <b>665400</b>           | <b>1 952 000</b>      |



# Оценка прибыльности клиентского портфеля компании

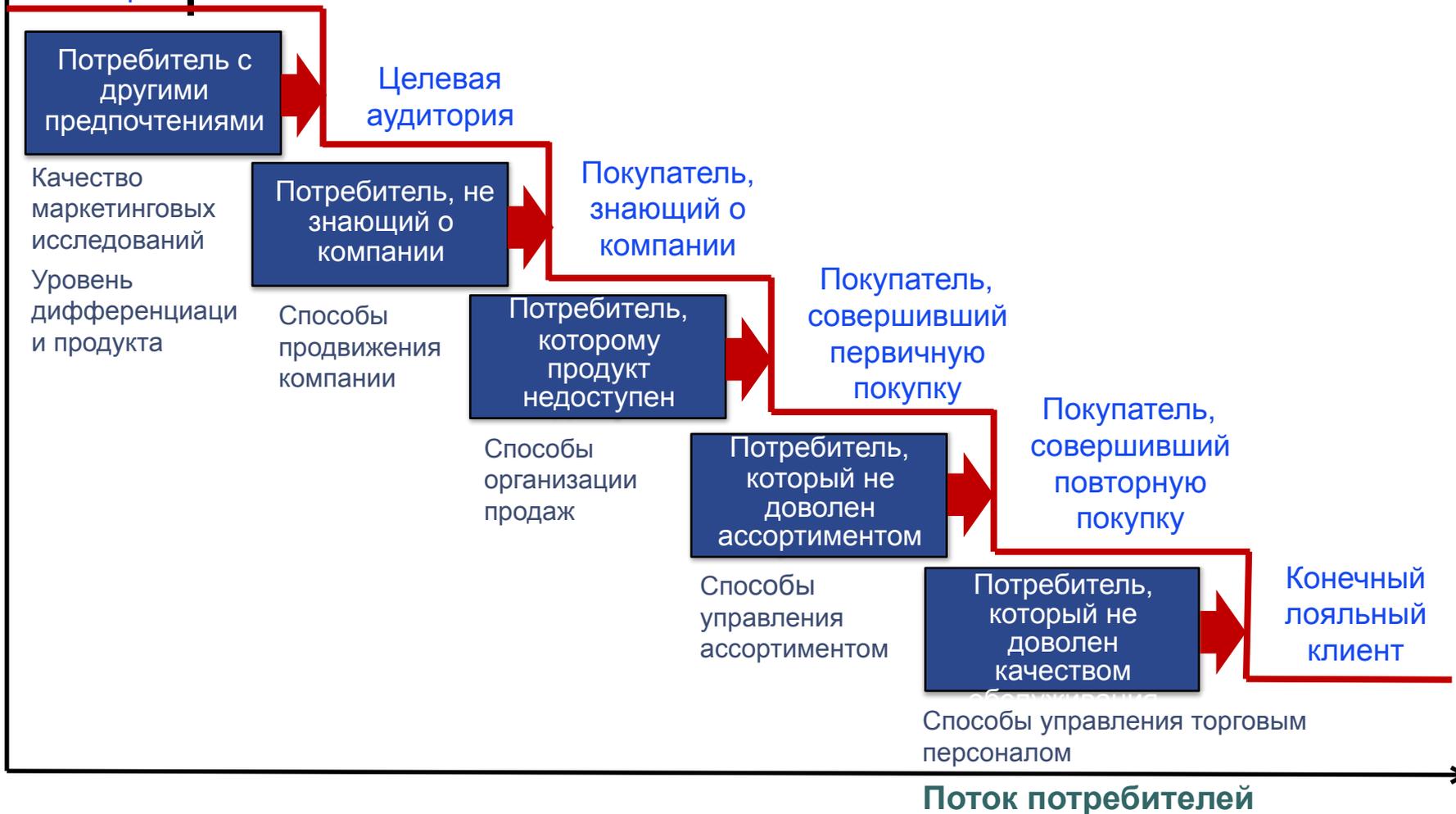
## Основные выводы по оценке эффективности работы с клиентским портфелем

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.**

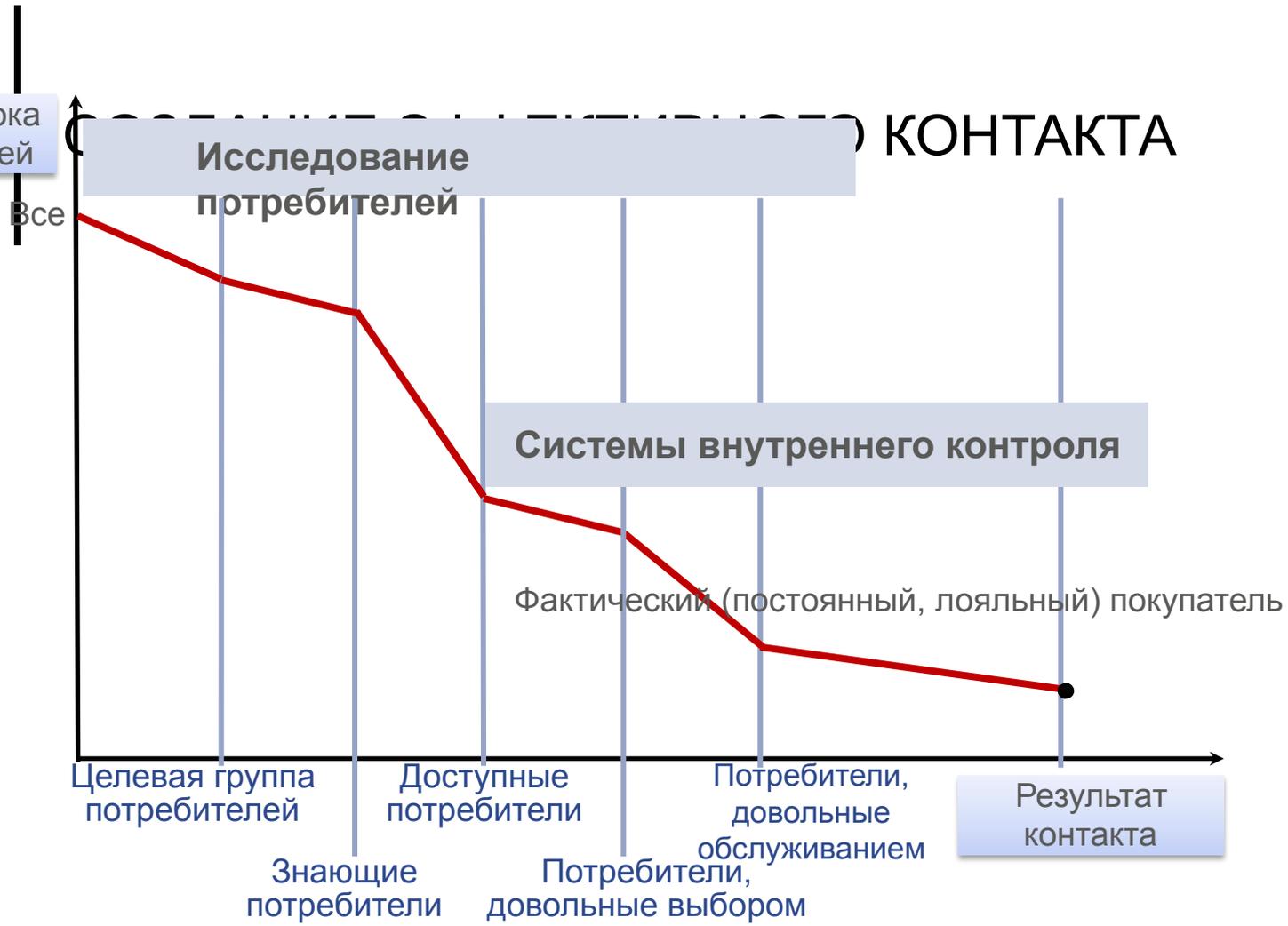
# ЛЕСТНИЦА ПОТЕРИ КЛИЕНТОВ

Все

потенциальные  
потребители

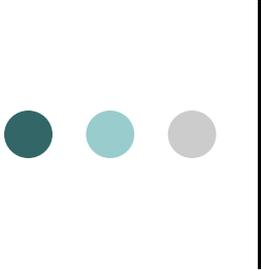


Оценка потока потребителей



Потери клиентов (в %) при контактах с ними

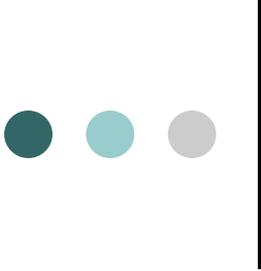
| Все | Целевая группа потребителей | Знающие потребители | Доступные потребители | Потребители, довольные выбором | Потребители, довольные обслуживанием | Фактический лояльный покупатель |
|-----|-----------------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------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



## Как вернуть клиента

### ***Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас***

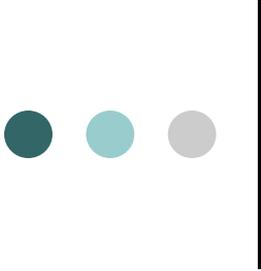
- Если компания ориентирована на повторяющиеся услуги, отток клиентов - наверняка один из ключевых параметров бизнеса
- Во многих отраслях с высокой конкуренцией этот показатель велик: мобильные операторы, например, теряют до 3% абонентов в месяц (высокий отток также характерен для страхования, фитнеса 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

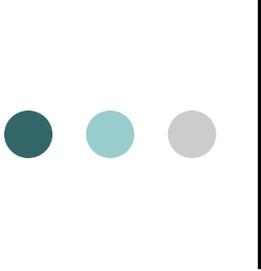
- Были изучены данные по более чем 53 тыс. клиентов, отказавшихся за семилетний период от услуг некой телекоммуникационной компании.
- Исследователи посмотрели на действия каждого из них перед уходом, проанализировали причины отказа от услуг, реакцию на различные попытки возвращения, а также прибыльность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



# Как вернуть клиента

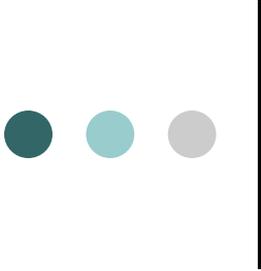
## Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас

- **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.



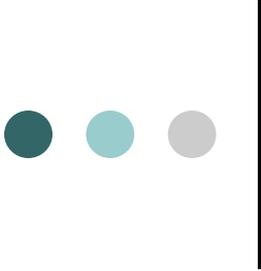
# Как вернуть клиента. Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас

- ▣ **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.



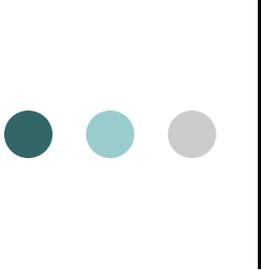
# Как вернуть клиента. Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас

- ▣ **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

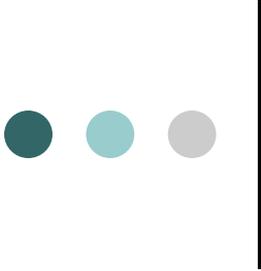
- ▣ Результаты исследования:
- ▣ Эффективнее всего оказалось комбинированное предложение (47%),
- ▣ затем шли индивидуальный подход и скидки (по 45%);
- ▣ на повышение уровня услуг согласился 41% клиентов.



# Как вернуть клиента.

## Чем завлечь перспективных клиентов, которые покинули вас

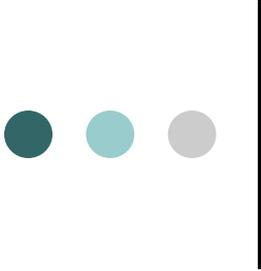
- ▣ **Какая стратегия возврата самая выгодная?**  
Недостаточно знать, какие акции заставят клиента вернуться - важно понимать, чего это будет вам стоить.
- ▣ Повышение уровня обслуживания сулило меньше успеха, зато обходилось дешевле и давало максимальную окупаемость.
- ▣ А комбинированное предложение, 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 |
|---|------------------------|----------------|
| <b>Скидка:</b><br>\$20 в течение 6 месяцев  | 120                    | 45             |
| <b>Повышение сервиса:</b> 2 мес. бесплатного просмотра киноканала стоимостью \$35                       | 105                    | 41             |
| <b>Скидка + сервис:</b> \$20 скидка на 6 месяцев плюс 3 месяца бесплатного просмотра киноканала за \$35 | 225                    | 47             |
| <b>Индивидуальный подход:</b> 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.



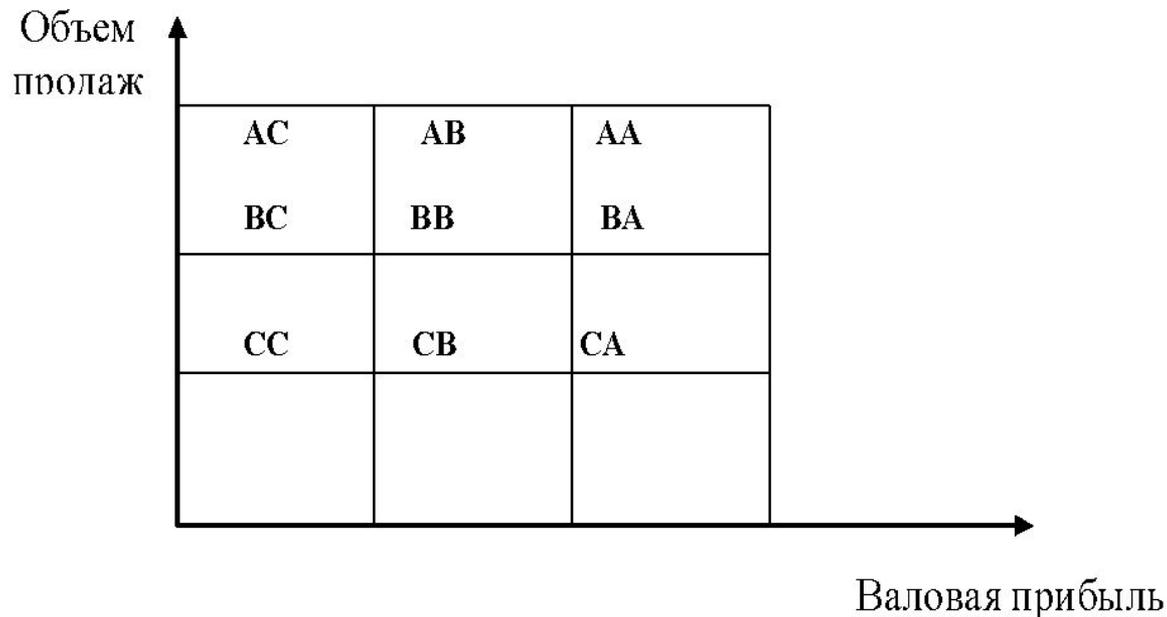
**Где  
ВЫХОД?**



# 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:**

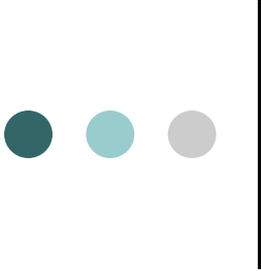




# АНАЛИЗ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЯ ПО МЕТОДИКЕ ABC



- 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

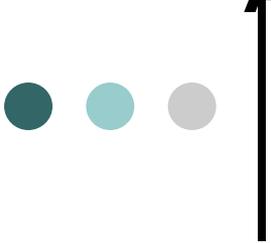
|                 | <b>Объем продаж</b> | <b>Доля</b> | <b>Количество артикулов</b> | <b>Доля</b> |
|-----------------|---------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| <b>Группа А</b> | <b>38 075 826</b>   | <b>46%</b>  | <b>4</b>                    | <b>19%</b>  |
|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

*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 ( $V$ ):

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

|           |   |  |
|-----------|---|--|
| $\sigma$  | - | <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%**

**Y**

**10-25%**

**Z**

**более 25%**



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

**С этой целью может быть использована следующая матрица:**

# УПРАВЛЕНИЕ ПО КВАДРАНТАМ ABC – XYZ

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

## **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

