

1. Необходимость рейтингового анализа продаж

1.1 Рейтинговый анализ продаж **дает ясные приоритеты продаж для быстрого управления ростом продаж.**

1.2 Рейтинговый анализ продаж создает кластерное распределение результатов продаж между

- товарными позициями - позволяет определить по обороту в деньгах и количестве, по доходу в деньгах ядро товарного ассортимента и позиции к выведению из товарной матрицы.
- товарными категориями – создает основу для **категорийного менеджмента** и управления развитием товарных категорий
- магазинами – позволяет распределить магазины по плотности продаж и производительности труда с привязкой к локации
- брендами - позволяет определить потребность в брендах

1.3 4 кластера ABCX определяются по методологии (40%, 24%, 16%, 20%) с лучшей фокусировкой распределения ресурсов торговой компании для управления результатами продаж

- Бизнес-время работы сотрудников (operational & commercial) 50%
- Торговые и складские площади 25%
- Финансовые средства 25%

1.4 Средние показатели продаж зачастую не дают точности управления и прячут/ «загрубляют» значительную ошибку, связанную с неправильной оценкой возможностей торговой компании по управлению ее ресурсами.

2. Цели построения отчетов рейтингового анализа продаж

2.1 Создание отчетов информационной системы, отражающих результаты реализации механизма рейтингового анализа продаж т. н. далее ABCX -анализа – аналитического и маркетингового инструмента, повышающего эффективность работы торгового Предприятия.

2.2 Определение самых важных высокорейтинговых А - товаров, товарных групп, товарных категорий, в продажах и их количество.

2.3 Подготовка для расчёта ежемесячного убытка торговой компании от OOS - отсутствия в продажах товаров с **ABC рейтингом** и падения продаж в товарных категориях с **ABC рейтингом**.

2.4 Определение слабо продаваемых X товаров, товарных категории и их количество. И выделение товарных позиций с самыми слабыми/низкими показателями продаж Z в конце рейтинга X. Это товарные позиции рекомендуются к выведению.

- 2.5 Создание автоматического инструмента для формирования ядра товарных матриц в товарных категориях.
- 2.6 Создание инструмента, который не позволяет менеджменту не делать выводов и принимать слабые решения.
- 2.7 Создание инструмента, который дает operation и маркетингу простой и эффективный способ контроля ABC товарных позиций на полках в торговых залах, управление их товарным запасом и мерчендайзингом.

3. Задачи проекта

- 3.1 Реализовать методику рейтингового анализа продаж, т. н. ABCXZ –анализ в информационной системе торгового Предприятия.
- 3.2 Осуществить проверку работы реализованных отчетов по методике.
- 3.3 Научить категорийный менеджмент, операционный менеджмент, маркетинг и финансы торговой компании приоритетному управлению ресурсами.

4. Результат проекта

- 4.1 Отчеты информационной системы по методике рейтингового анализа продаж по .
- 4.2 Коучинг в формировании to do действий менеджмента торговой компании.

5. Предполагаемые место, время и порядок применения

Результаты внедрения проекта выдаются следующим функциональным подразделениям торговой компании для принятия **и внедрения** управленческих решений, оптимизации их деятельности.

- 5.1 управлению компании;
- 5.2 коммерческому департаменту / отделу закупок;
- 5.3 операционному департаменту / отделу продаж;
- 5.4 работникам магазинов;
- 5.5 финансовому отделу;
- 5.6 отделу маркетинга и рекламы.

6. Описание методики

- 6.1 В основу рейтингового анализ продаж , т. н. ABCXZ –анализа положены работы итальянского инженера, экономиста и социолога Вильфредо Парето (1848-1923 гг.), одного из ведущих представителей математической школы в буржуазной политической экономии, автора теории «элит». Парето считал, что существует механизм, устанавливающий равновесие между потребностями людей и средствами, ограничивающими их удовлетворение – т.н. **«Парето оптимум»**. По Парето: «Политическая экономия должна изучать этот механизм, для чего необходимо широкое применение методов математического моделирования этой зависимости».
- 6.2 Одним из методов математического моделирования рассматриваемого механизма равновесия, является построение кривой распределения на основе следующего соотношения:

~~2080~~

- 6.3 Это соотношение показывает, что 20 % событий дают 80% результата. применил это соотношение к розничной торговле сформулировав его следующим образом: 80 % товарного

оборота определяют около 20% от количества товарных позиций. Вероятностное соотношение близко к соотношению Парето в случае бесконечной количественной выборки позиций.

6.4 Парето не разработал приемов и методов для использования этого соотношения на практике. Рейтинговый анализ продаж, т. н. ABCX – анализ является одним из инструментов практического применения соотношения Парето.

6.5 Необходимо помнить о том, что соотношение Парето является вероятностным, т. е. на практике, товаров, дающих 80 % оборота за период, никогда не бывает ровно 20% от общего количества. Кроме того, рейтинговый анализ продаж по, т. н. ABCX–анализ, как маркетинговый инструмент нецелесообразно применять для малых групп данных, к примеру для выборки всего лишь из двух товаров.

6.6 Основные положения методики

6.6.1 В соответствии с параметрами ABCX-анализа сформировать массив данных, отсортировать его в порядке убывания оборота;

6.6.2 Рейтинговую группу ABC составляют товарные позиции (группы, подгруппы, итд) суммарный оборот которых (оборот ABC) составляет 80 % включительно от величины общего оборота за заданный период.

6.6.3 Оборот группы А составляет **50 %** включительно от оборота ABC = **40%** от общего оборота;

6.6.4 Оборот группы В составляет **30 %** включительно от оборота ABC = **24%** от общего оборота;

6.6.5 Оборот группы С составляет **20 %** включительно от оборота ABC= **16%** от общего оборота;

6.6.6 Группу Х составляют товары, оборот которых **менее или равен 20 %** от общего оборота;

6.6.7 Группа Z находится внутри и «в хвосте» группы Х (минимальный оборот за период) и ее составляют товары, по которым нет оборота за период и те, для которых он составляет **не более 1%** от общего оборота включительно (внутри группы Х).

7. Источник данных

Информационная система торгового Предприятия, содержащая историю продаж по объектам анализа за период анализа.

8. Входные данные

8.1 Данные финансовых показателей за выбранные временные периоды:

1. товарный оборот в деньгах и количестве,
2. доход (валовая прибыль) в деньгах.

8.2 Данные предоставляются по:

1. товарным позициям - позволяет определить по обороту в деньгах и количестве, по доходу в деньгах ядро товарного ассортимента и позиции к выведению из товарной матрицы.

2. товарным группам и категориям – создает основу для **категорийного менеджмента** и управления развитием товарных категорий
 3. магазинам – позволяет распределить магазины по плотности продаж и производительности труда с привязкой к локации
 4. брендам - позволяет определить потребность в брендах
 5. покупателям - позволяет распределить покупателей по категориям и выделить Целевые Покупательские Группы.
- 8.3 Для сравнения выбирают и формируют отчеты за периоды:
1. Анализируемый период – I.
 2. Сравнимый период – II

9. Алгоритм вычислений

9.1 Сокращения:

Оавс, Ох, Oz – оборот в деньгах по группам ABC, Z соответственно и тд;

Кавс, Kz – количество объектов анализа (ед. товара) в группах ABC, Z соответственно и тд; Давс,

Дz – доля объектов анализа от общего числа анализируемого массива данных.

9.2 **Определить параметры** ABC-анализа (объекты, периоды, показатели). В зависимости от параметров используются разные варианты формирования результирующего отчета.

9.3 **Сформировать массив данных** при заданных параметрах ABC-анализа.

9.3.1 Определить **Осум** – суммарный общий оборот всех объектов анализа, к примеру товарных позиций за период.

9.3.2 Определить **Оавс** – суммарный оборот высокорейтинговой ABC группы объектов анализа, составляющий 80% от Осум.

9.3.3 Определить **Ох** – суммарный оборот низкорейтинговой X группы объектов анализа, составляющий 20% от Осум.

9.3.4 Определить **Оа** – суммарный оборот первой высокорейтинговой А группы объектов анализа, составляющий 50% от Оавс.

9.3.5 Определить **Ов** – суммарный оборот второй высокорейтинговой В группы объектов анализа, составляющий 30% от Оавс.

9.3.6 Определить **Ос** – суммарный оборот третьей средне-рейтинговой С группы объектов анализа, составляющий 20% от Оавс.

9.3.7 Определить **Оz** – суммарный оборот товарных позиций Z к выведению, как последних товарных позиций в группе X, составляющий 1% от Осум.

9.3.8 Определить **Ксум** – общее количество объектов анализа.

9.3.9 Сортировать объекты анализа в **порядке убывания их оборота**.

9.3.10 Определить объекты анализа, относящиеся к **ABC группе**, для чего поочередно суммировать обороты объектов анализа, начиная от объекта анализа с наибольшим оборотом. Последнюю

позицию в ABC группе занимает тот объект анализа, оборот которого, прибавленный к суммарному обороту всех предыдущих позиций, дает величину **равную или большую** чем O_{abc} .
Определить **K_{abc}** - количество объектов анализа в ABC группе.

- 9.3.11 Определить объекты анализа, относящиеся к **X группе**, как объекты анализа, не вошедшие в ABC группу. Определить **K_x** – количество объектов анализа в X группе.
- 9.3.12 Определить объекты анализа, относящиеся к **Z группе**, как имевшие наименьший оборот в X группе и остатки на складе. Определить **K_z** – количество объектов анализа в Z группе.
Рекомендация – наименьшей величиной может быть принята величина, меньшая или равная 1 % от оборота O_{sum} .
- 9.3.13 Определить объекты анализа, относящиеся к **A группе** – поочередно суммировать обороты объектов анализа, начиная от объекта анализа с наибольшим оборотом. Последнюю позицию в A группе занимает тот объект анализа, оборот которого, прибавленный к суммарному обороту всех предыдущих позиций, дает величину равную или большую чем O_a . Определить **K_a** - количество объектов анализа в A группе.
- 9.3.14 Определить объекты анализа, относящиеся к **B группе**– поочередно суммировать обороты объектов анализа, начиная от первой позиции, следующей за последней позицией A группы. Последнюю позицию в B группе занимает тот объект анализа, оборот которого, прибавленный к суммарному обороту всех предыдущих позиций, дает величину равную или большую чем O_b .
Определить **K_b** - количество объектов анализа в B группе.
- 9.3.15 Определить объекты анализа, относящиеся к **C группе**– первой позицией является позиция, следующая за последней позицией в B группе. Последней товарной позицией в C группе, является товарная позиция, последняя в ABC группе. Определить **K_c** - количество объектов анализа в C группе.
- 9.3.16 Определить **D_{abc}** - доли объектов анализа ABC группы в общем количестве объектов анализа – $K_{abc} / K_{sum} * 100 \%$.
- 9.3.17 Определить **D_a** - доли объектов анализа A группы в общем количестве объектов анализа – $K_a / K_{sum} * 100 \%$.
- 9.3.18 Определить **D_b** - доли объектов анализа B группы в общем количестве объектов анализа – $K_b / K_{sum} * 100 \%$.
- 9.3.19 Определить **D_c** - доли объектов анализа C группы в общем количестве объектов анализа – $K_c / K_{sum} * 100 \%$.
- 9.3.20 Определить **D_x** - доли объектов анализа X группы в общем количестве объектов анализа – $K_x / K_{sum} * 100 \%$.
- 9.3.21 Определить **D_z** - доли объектов анализа Z группы в общем количестве объектов анализа – $K_z / K_{sum} * 100 \%$.
- 9.3.22 Обозначить по результату объекты внутри каждой группы буквами A, B, C, X или Z, и номерами по убыванию в каждой группе. Например: A1 – A100, B1 - B300, C1 – C 600, X1 - X4000, Z1 - Z500.

10. Выдача результатов для принятия управленческого решения.

10.1 Формой выходных документов является отчет в информационной системе, с возможностью выгрузки результатов в MS Excel в форматированном или неформатированном виде по желанию пользователя.

10.2 Форма отчета обязательно должна содержать:

10.2.1 Заголовок с названием типа отчета, ссылкой на авторство и знак RA;

10.2.2 Заданные пользователем параметры ABC-анализа (магазины, объекты анализа, временные периоды, финансовые показатели);

10.2.3 Полученные результаты

- Осум, Оавс, Ох, Оа, Ов, Ос, Оз,
- Ксум, Кавс, Ка, Кв, Кс, Кх, Кз,
- Давс, Да, Дв, Дс, Дх, Дз,

10.2.4 Таблицу значений с показателями и рейтингами. В таблице значений рейтинг объектов анализа выделяется определенным цветом, в зависимости от рейтинговой группы А, В, С, Х, Z:

Рейтинг группы	Цветной экран		Ч/б печать	
А группа	A001	красный	A001	30% серого
В группа	B001	зеленый	B001	20% серого
С группа	C002	синий	C002	10% серого
Х группа	X003	черный	X003	0% серого
Z группа	Z001	коричневый	Z001	40% серого

11. Форма выходных документов

11.1 В зависимости от объекта анализа существуют несколько вариантов формирования отчета:

11.1.1 отчет «Товарный сквозной» (см. файл 01_3 Варианты

формирования_ABC_ред_11_22_03_17_ак лист «ТовСквозн»), содержит столбцы

1. рейтинг (I) – рейтинг ABC за анализируемый период;
2. рейтинг (II) – рейтинг ABC за сравниваемый период;
3. код товара из Дерева Каталогов;
4. наименование товара из Дерева каталогов;
5. оборот товара за анализируемый период, денег.;
6. оборот товара за сравниваемый период, денег.;
7. оборот (I),% - доля оборота товарной позиции от Осум за анализируемый период;
8. оборот (II),% - доля оборота товарной позиции от Осум за сравниваемый период.

11.1.2 отчет «Группы/подгруппы сквозной» (см. файл 01_3 Варианты формирования_ABC_ред_11_22_03_17_ак лист «Гр-ПГр»), содержит столбцы:

1. рейтинг (I) – рейтинг ABC за анализируемый период;
2. рейтинг (II) – рейтинг ABC за сравниваемый период;
3. код группы из Дерева Каталогов;
4. наименование группы из Дерева каталогов;
5. оборот группы за анализируемый период, денег;
6. оборот группы за сравниваемый период, денег;
7. оборот (I),% - доля оборота группы от Осум за анализируемый период;
8. оборот (II),% - доля оборота группы от Осум за сравниваемый период.

11.1.3 отчет «Группы/подгруппы развернутый» (см. файл 01_3 Варианты формирования_ABC_ред_1-1_22_03_17_ак, лист «Гр/ПГрСквозн»). Аналогичен предыдущему, но данные сгруппированы в формате структуры: верхний уровень - вышестоящая группа, нижний - нижестоящие группы в пределах выбранного уровня.

11.1.4 отчет «Бренды» (см. файл 01_3 Варианты формирования_ABC_ред_1-1_22_03_17_ак, лист «Бренды»), формируется по результатам продаж каждого бренда, содержит столбцы:

1. рейтинг (I) – рейтинг ABC за анализируемый период;
2. рейтинг (II) – рейтинг ABC за сравниваемый период;
3. код бренда из Дерева Каталогов;
4. наименование бренда из Дерева каталогов;
5. оборот бренда за анализируемый период, денег;
6. оборот бренда за сравниваемый период, денег;
7. оборот (I), % - доля оборота бренда от Осум за анализируемый период.
8. оборот (II), % - доля оборота бренда от Осум за сравниваемый период.

11.1.5 отчет «Поставщики» (см. файл 01_3 Варианты формирования_ABC_ред_1-1_22_03_17_ак, лист «Поставщики»), формируется по результатам продаж товаров от каждого поставщика, содержит столбцы аналогичные предыдущему отчету.

11.1.6 отчет «Объекты торговли (магазины)» (см. файл «01_3 Варианты формирования_ABC_ред_1-1_22_03_17_ак, лист «Магазины»), формируется по результатам продаж каждого магазина, содержит столбцы аналогичные предыдущему отчету.

