

Пример по маркетингу с решением (АВС-анализ)

ЗАДАНИЕ.

Проанализировать сбытовую политику предприятия методом АВС-анализа и сделать выводы о целесообразности реализации отдельных продуктов в программе предприятия. В качестве критериев ранжирования использовать: удельный вес реализуемой продукции в денежном выражении; долю в объеме затрат; долю в прибыли.

Таблица - Исходные данные

Продукт	Ассортимент	Сбыт,		Затраты,		Прибыль,	
		тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
1	2	450		394		56	
2	1	280		230		50	
3	4	130		120		10	
4	5	2100		2000		100	
5	14	5600		4900		700	
6	4	240		205		35	
7	3	5000		4959		41	
8	2	1240		1235		5	
9	1	134		132		2	
10	4	218		215		3	
Итого		15392	100%		100%		100%

РЕШЕНИЕ.

Рассчитаем долю каждого продукта в объеме затрат, сбыте и прибыли:

Продукт	Ассортимент		Сбыт,		Затраты,		Прибыль,	
	ед.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
1	2	5,0%	450	2,9%	394	2,7%	56	5,6%
2	1	2,5%	280	1,8%	230	1,6%	50	5,0%
3	4	10,0%	130	0,8%	120	0,8%	10	1,0%
4	5	12,5%	2100	13,6%	2000	13,9%	100	10,0%
5	14	35,0%	5600	36,4%	4900	34,1%	700	69,9%
6	4	10,0%	240	1,6%	205	1,4%	35	3,5%
7	3	7,5%	5000	32,5%	4959	34,5%	41	4,1%
8	2	5,0%	1240	8,1%	1235	8,6%	5	0,5%
9	1	2,5%	134	0,9%	132	0,9%	2	0,2%
10	4	10,0%	218	1,4%	215	1,5%	3	0,3%
Итого	40	100%	15392	100%	14390	100%	1002	100%

Выделяются три группы товаров в ассортименте предприятия по выбранным критериям: объем реализации, прибыль, покрытие затрат. Группа А - большой вклад в общий результат (более 15%), В - средний (3-15%), С - малый вклад (менее 3%).

На основе ABC-анализа продукты подразделяются на три класса по выбранным критериям (сбыт, прибыль, покрытие затрат).

На основании критерия сбыта.

Группа А: 5, 7.

Группа В: 4, 8.

Группа С: 1, 2, 3, 6, 9, 10.

На основании критерия затрат.

Группа А: 5, 7.

Группа В: 4, 8.

Группа С: 1, 2, 3, 6, 9, 10.

Видим, что группировка продуктов по сбыту и затратам совпадает.

На основании критерия прибыли.

Группа А: 5.

Группа В: 1, 2, 4, 6, 7.

Группа С: 3, 8, 9, 10.

Построим матрицу ABC-анализа:

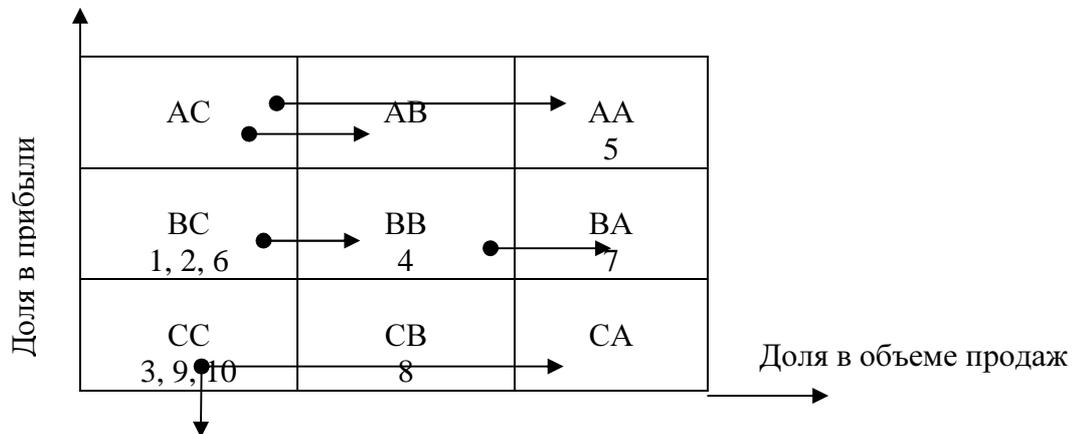


Рисунок 4 - Матрица двойного ABC-анализа

Стрелками на матрице показаны возможные направления работы с каждой категорией товаров. Например, положение AC / AA. Это означает, что, поскольку товар характеризуется высокой прибыльностью, нужно рассмотреть возможность увеличения его доли в структуре продаж. То есть необходимо перевести его из типа С в тип А по сбыту. Аналогично рассматриваются и другие категории товаров.

Результаты ABC-анализа показывают, какие продукты являются наиболее выгодными для предприятия, а какие — менее выгодны и, может быть, нежелательны в ассортименте. С точки зрения затрат и прибыльности предприятию выгоднее сконцентрироваться на малом числе продуктов из групп А и В, в частности, наилучшее положение занимает продукт 5. Продукты, попавшие в группу С (3, 9, 10), являются кандидатами на исключение. Кандидатами, но не автоматически исключаемыми. Решение об изъятии товара из ассортимента необходимо принимать в каждом случае отдельно.