Портфель: что вывести, что сократить, что держать

Сорок позиций, две оси, девять клеток. Решение по каждой позиции, а не «в целом по портфелю».

Раскладка

Двадцать позиций дают четыре пятых выручки (класс A, 10 962 800 ₽). Класс C — 727 440 ₽ на хвосте длиной в треть каталога. По стабильности: X — ровный спрос, Z — рваный, с коэффициентом вариации выше четверти. Оси считаются независимо, поэтому клетка — это не оценка, а факт: сколько денег и насколько ровно.

Три списка

Вывести — 10 позиций класса C. Сократить — 6 позиций класса B с неровным спросом: их не убирают, но и не держат в полном объёме, клиента переводят на соседнюю позицию. Держать — 24 позиций ядра. У каждого действия есть цена: вывод освобождает каталог и поддержку, но теряет часть выручки; сокращение требует разговора с клиентом, иначе он уходит целиком.

Развилка

Первый путь — вывести все C сразу: каталог чище, но часть клиентов покупала именно эти позиции и уйдёт. Второй — выводить по одной в квартал и смотреть на удержание клиента: медленнее, зато без потери. Третий — не выводить ничего, а поднять цену на C: если спрос рваный, цена может дать больше, чем объём. Матрица показывает, где какая клетка, но выбор между этими путями — решение человека: он видит клиента, а матрица — нет.

Чем это отличается от отчёта 1С

Отчёт показывает остатки и продажи. Здесь на тех же данных посчитаны две независимые оси и по каждой позиции написано действие с ценой этого действия. Из выгрузки нельзя получить решение — из матрицы можно, но его всё равно подтверждает человек.

Критерий приёмки: пороги ABC и XYZ названы и применены единообразно; у каждой позиции есть действие; у каждого действия названа цена; развилка показана, а не спрятана.

Данные кейса сконструированы: продукт, цифры входа и интервью вымышлены. Нормы, формулы и источники — настоящие.