Записка для руководителя: факт, причина, решение

Метод разложения — настоящий; числа кейса сконструированы

1. Один вывод на записку

Записка, в которой пять выводов, не читается. Здесь один: выручка выросла на 5.7 %, а маржинальность упала на 1.2 п.п. Дальше — из чего сложились эти пункты.

Категория	Выручка август, ₽	Доля август, %	Маржа август, %	Выручка сентябрь, ₽	Доля сентябрь, %	Маржа сентябрь, %
Категория А	9 000 000 ₽	47.2	14.5	9 600 000 ₽	47.7	13.2
Категория Б	6 500 000 ₽	34.1	9.2	5 900 000 ₽	29.3	8.6
Категория В	3 550 000 ₽	18.6	3.1	4 640 000 ₽	23.0	2.4
Итого	19 050 000 ₽	100.0	10.6	20 140 000 ₽	100.0	9.4

2. Разложение по двум факторам и остаток

Структура продаж и ставки маржи считаются отдельно, а остаток (взаимодействие) показывается явно. Так видно, что дороже: сдвиг в дешёвые категории или падение ставки во всех трёх.

Фактор	Вклад, п.п.	Что за ним
Структура продаж	-0.25	доля дешёвых категорий выросла
Ставки маржи	-0.96	маржа упала во всех трёх категориях
Остаток разложения	+0.00	доли сентября, ставки августа — сумма точная
Итого	-1.20	маржинальность сентября против августа

3. Проверка, которую можно пересчитать на месте

Сумма вкладов равна прямой разнице маржинальности. Если не равна — в разложении ошибка. Это единственная защита от красивой, но неверной презентации.

Проверка	Значение
Сумма вкладов	-1.20 п.п.
Прямая разница	-1.20 п.п.
Сходимость	да
Выручка сентябрь	20 140 000 ₽
Маржа сентябрь	1 885 960 ₽

Данные кейса сконструированы. Нормы, формулы и структура документа — настоящие.