

## Коммерческое управление EBITDA

Формат обучения: Очно | Онлайн

Дата начала: 24.09.2024

Место проведения: Ленинский проспект, д. 38А, город Москва

Выдаваемые документы: Удостоверение о повышении квалификации или Сертификат Moscow Business School

### Программа обучения

#### День 1

Структура коммерческого управления EBITDA: системный подход, актуальные современные инструменты бюджета

#### Коммерческий менеджмент EBITDA

- Понятие EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) — как прибыль компании до вычета процентов, налогов, износа и амортизации
- EBITDA — не стандартный показатель. EBITDA показывает способность компании нести капитальные затраты
- EBITDA упрощает сравнения компаний из одного сектора экономики
- Плюсы минусы и ограничения EBITDA
- Как считать EBITDA, каким должен быть показатель, модификация и мультипликаторы на его основе
- Пример структуры бюджета с выделением оборота, валового дохода, расходов и EBITDA
- Пример коммерческой политики
- Где находится упущенная прибыль собственника — в слабо оборачиваемых товарных запасах. Что с этим делать?

#### Практикумы:

- Диагностика коммерческого стиля участников
- Формулы расчета EBITDA

- Формулирование коммерческой цели управления EBITDA
- Заполнение бюджета с выходом на EBITDA
- Структура коммерческой политики

## День 2

Визуализация коммерческих решений: Категории, Группы Покупателей, Рейтинги

Управление коммерческими показателями

- Фокусировка на самом важном ассортименте в продажах — как его выделить. Рейтинговый анализ продаж А. Калмыкова или какой самый главный отчет внедрен в SAP R3 для Ленты Cash&Carry. Кто, что, как часто контролирует по этому отчету в закупках и в продажах
- Категорийный менеджмент. Развитие товарных категорий по глубине и широте ассортимента, по ценовым сегментам, по способам продажи, по торговой активности
- Аналитические и управленческие отчеты — от Ленты С&С в Питере до Magnum С&С в Казахстане
- Показатели эффективности продаж, как оборот на 1м<sup>2</sup> торговой площади в год
- Показатели производительности труда
- Группы покупателей и Целевые Группы Покупателей. Кластеризация по диапазонам среднего чека
- Устойчивость ценообразования. Как ее достичь
- Управление эффективностью работы команды

Практикумы:

- Пример кластерного Рейтингового анализа продаж по А. Калмыкову в разрезе SKU, товарных категорий, торговых объектов
- Пример определения групп покупателей по диапазонам среднего чека
- Пример развития товарных категорий по глубине и широте ассортимента, по ценовым сегментам, по способам продажи,

- по торговой активности
- Пример расчета показателей эффективности продаж. Таблица эффективности продаж
- Пример расчета показателей производительности труда

## День 3

Развитие коммерческой политики от логического мышления до креативного

- Что содержит коммерческая политика
- Философия управления продажами: скорость товарооборота и наценка. Что и как выбрать
- Эргономика покупателя в пространстве торгового объекта: пространство/торговое оборудование/ покупатель
- Библия проектирования пространств для человека
- Правила выкладки по кроссмерчандайзингу и мерчандайзингу первичны, затем следуют планы
- Зоны магазинов и технологические аспекты работы с ними
- Основа построения клиентской программы — построение аналитики и формулирование выводов по состоянию активности покупателей
- Показатели: покупательская квота, средний чек, кол-во чеков, пенетрация
- Управление лояльностью клиентов: 2 аспекта — соответствовать потребностям клиентов и формировать потребности клиентов
- Управление оборачиваемостью товаров
- Ошибки при внедрении коммерческой политики, ориентированной на EBITDA
- Как выполнить тотальное тиражирование отработанного элемента торговых технологий

Практикумы:

- Развитие перспективного коммерческого мышления
- Приемы положительных и отрицательных аспектов эргономики покупателя
- Развитие креативности в коммерческих продажах



- Управленческие решения: проблемы при выборе альтернатив, приемы визуализации при принятии решений