Добрый день!

Я расскажу, как я действовал, чтобы логика прослеживалась. 😊

Подготовка данных.

0.1 Настроил перенос данных из таблиц выгрузки в таблицу, которая будет считать необходимые нам величины. Это сделано для того, чтобы наша таблица работала при изменении\добавлении данных в исходные листы. Я удалил формулы на пустых ячейках листа "Solution", чтобы файл был легче, но в целом принцип понятен, я думаю.

0.2 Добавил столбцы - выручка (с xlookup по клиенту \* на тариф), цена курьера за км (xlookup, потому что в тарифах могут добавляться клиенты новые), издержки (дистанция\*цена курьера за км), прибыль (вычел издержки из выручки), take rate (он пустой, суммируется таблицей), номер недели (это не требовалось, но раз в задаче сравнение между неделями и я подумал, что удобнее выбирать одну цифру, чем каждый раз кликать по 7 дней, плюс ошибок будет меньше потенциально).

0.3 Создал таблицу из данных. В целом, она способна считать все запрошенные показатели в любых комбинациях. Изначальный план был сделать только сводную таблицу, но в некоторые дни клиентов было не 3, а 2 (например 14.03) и мне не удалось построить расчёт некоторых показателей так, чтобы она выдавала универсальные данные, потому что строк было то 2, то 3. Вероятно, если бы это было жёсткое требование, я поискал бы способ это обойти, а так – таблица с обработанными данными даст все нужные цифры, а сводная позволит нам строить различные сценарии.

0.4 Для наглядности я выделил цветом важные параметры, которые мы рассмотрим в рамках различных сценариев работы нашего бизнеса с помощью Conditional Formatting.

Задание.

1.1 Ответы на все вопросы первого пункта задания мы найдём в таблицах **Неделя 12** и **Неделя 13.**

Продублирую:

**Выручка Издержки Прибыль Take rate**

**Неделя 12** 2468 1235.33 1232.67 49.95%

**Неделя 13** 2249 1407.11 841.89 37.43%

1.2 Общий take rate пригодится нам в дальнейшем, отметим его - 43.98%

2.1 Чтобы проанализировать причины изменения take rate, я создал две отдельные таблицы - **Неделя 12** и **Неделя 13**, дополнив их данными о take rate и доле выручки **каждого** клиента.

Из этих данных видно, что Неделя 12 отличается от Недели 13 тем, что доля выручки клиентов с высоким take rate (я считаю такими тех, кто показал результат выше 44%) значительно ниже в Неделе 13 (58% vs 85%).

Клиент А ухудшил take rate вдвое по сравнения с 12 неделей (20% vs 41%) ввиду значительного увеличения числа посылок (191 vs 76), при этом увеличив расстояние (636.34 vs 187.48), не принеся сравнимого увеличения прибыли (191.39 vs 155.02), но при этом увеличив свою долю в общей выручке (42% vs 15%).

Клиент С, который приносил лучшую прибыль на Неделе 12 (680.21\1232.67), показал даже небольшой рост take rate (64% vs 58%), но значительно упал в доле выручки (15% vs 48%), количестве посылок (41 vs 147), в результате показав резкое падение выручки (328 vs 1176) и прибыли (209.46 vs 680.21).

**Соответственно, ответ на 2 пункт задания:**

**- Значительный рост издержек компании на клиента А, при значительном росте доли выручки этого клиента.**

**- Значительное падение выручки клиента С, ввиду общего падения количества отправленных им посылок, ведущее за собой падение выручки.**

**В целом - перераспределение долей в выручке компании с «высоко маржинальных» на «низко маржинальных» клиентов с низким тарифом.**

На отдельных графиках дана наглядная картина по каждому показателю.

3.1 Предложения, которые позволят увеличить take rate:

Я предложу 4 сценария:

**1 - Увеличение тарифа для клиента А до 6.**

Результат: Общий take rate - 46.98%, Неделя 12 - 51.44%, Неделя 13 - 42.33%.

Увеличение take rate клиента А с 26% до 38%. Общее увеличение затрат клиента А на 20%.

**2 - Уменьшение цены км для курьера до 1.1**

Результат: Общий take rate - 48.65%. Неделя 12 - 54.12%, Неделя 13 - 42.65%.

Увеличение take rate всех клиентов, в сравнении с базовым сценарием на 4-6%. Общее уменьшение издержек на 8.33%.

**3 - Комбинация варианта 1 и 2 - увеличение цены для клиента А до 5.5, уменьшение цены курьера за км до 1.15**

Результат: Общий take rate - 47.79%, Неделя 12 - 52.76%, Неделя 13 - 42.48%.

Рост take rate клиента А на 9%, небольшой рост (порядка 2%) клиентов Б и С, за счёт снижения издержек.

**4 - Увеличение цены курьера за км до 1.3, пропорциональное увеличение цены для всех клиентов.**

Результат - общий take 47.81%. Неделя 12 - 52.93%, Неделя 13 - 42.30%.

Увеличение издержек, но дифференцированное увеличение цен для клиентов (1/5, 1/6 и 1/8).

Значительный рост выручки - 16.3%, наиболее значительный рост прибыли - на 26%.

4.1 У 4 сценариев могут быть различные последствия:

1 - Потеря клиента А в связи с увеличением тарифа. Нам нужно провести анализ рынка и выйти на переговоры с клиентом, чтобы обосновать увеличение цены. Также возможно договориться о консолидации отправления посылок, чтобы уменьшить издержки.

2 - Потеря лояльности сотрудников\потеря сотрудников. Что мы можем предложить, как альтернативу? Проанализировать, можно ли увеличить количество посылок (и выручку, как следствие) разносимых курьером за раз, простроив маршрут курьера оптимальнее? Следует учесть, что уменьшение числа сотрудников скорее всего значит, что мы обработаем меньше заказов и уменьшим выручку. Я счёл этот сценарий худшим.

3 - Компромиссный вариант, состоящий из первых двух. Риск потери лояльности сотрудников\потери сотрудников все так же присутствует, но меньше, риск потери клиента есть, но меньше.

4 - Увеличение цены для клиентов, которые платили мало, при этом повышение оплаты труда сотрудников. Выглядит как наиболее удачный для компании вариант. Риск потери клиентов есть, но высоко маржинальных клиентов ждёт меньший рост - меньше вероятный риск потери. Рост лояльности сотрудников \ возможность расширить штат за счёт роста выручки\прибыли, возможность обработки большего количества заказов.