

ПРИМЕР**Комплексный рейтинг Дилера (для поддержания и прекращения взаимоотношений)****1. Квалиметрическое дерево с весами блоков и факторов**

№	Блоки	Вес блока	Показатели	Вес показателя	Способ вычисления
1.1	Масштаб взаимодействия	0.4	Доля дилера в Сст	3/7	
1.2			Доля дилера в ВП	2/7	
1.3			Срок взаимоотношений	1/7	месяцев
1.4			Наличие совместных программ	1/7	0/1
2.1	Уровень бизнес-коммуникации	0.1	Время отклика на ключевой запрос	0.4	Немедленно, с незначительной задержкой, со значительной задержкой
2.2			Степень официальности ответов	0.1	0/1
2.3			Личный фактор в отношениях	0.3	Нет, некоторый, тесный контакт
2.4			Уровень вменяемости контактных лиц на стороне Дилера	0.2	Низкий, средний, высокий
3.1	Надежность отношений	0.3	Уровень доминирования Дилера	0.2	+2 – диктат (плохо) +1 – умеренное доминирование 0 – равноправие -1 – умеренная подчиненность -2 – дилер на поводе у поставщика (хорошо)
3.2			Качество хранения поставляемой продукции	0.3	Высокое, среднее, низкое
3.3			Уровень внедрения сопутствующих услуг	0.1	Низкий, средний, высокий
3.4			Своевременность выборки заявок (план/факт)	0.3	Низкая, средняя, высокая

3.5			Степень стандартизации отношений	0	= доля описанных процессов/все процессы взаимоотношений
3.6			Уровень невыполнения обещаний дилера	0.1	Низкий, средний, высокий
3.7			Уровень невыполнения обещаний поставщика	0	Низкий, средний, высокий
4.1	Финансовые льготы	0.2	Доля скидок от базовой стоимости	2/8	= скидки/Ст
4.2			Доля штрафов от базовой стоимости	1/8	= штрафы/Ст
4.3			Средняя рентабельность продаж по дилеру	3/8	=ВП/ВД
4.4			Размер предоплаты дилера	1/8	% от цены договора
4.5			Уровень автономии дилера в ценообразовании	1/8	Высокая, средняя, низкая
5.1	Маневренность и гибкость	0	Скорость реакции на предложения	0	Низкая, средняя, высокая
5.2			Готовность пойти навстречу в переговорах	0	Низкая, средняя, высокая

2. Исходные правила ранжирования блоков и факторов для определения весов

Вес одного блока и одного показателя не может быть меньше 0.1, иначе пропадает чувствительность оценки к показателю.

3. Классификатор количественных и бинарных признаков

№	Название	Интервал значений для качественных уровней:		
		<i>низкий</i>	<i>Средний</i>	<i>высокий</i>
1.1	Доля дилера в Ст	До 20% (хорошо)	20-30% (средне)	Более 30% (плохо)
1.2	Доля дилера в ВП	До 20% (хорошо)	20-25% (средне)	Более 25% (плохо)
1.3	Срок взаимоотношений	Менее 1 г. (плохо)	1-5 лет (средне)	От 5 лет (хорошо)
1.4	Наличие совместных программ	Нет (плохо)	-	Да (хорошо)

4.1	Доля скидок от базовой стоимости	Менее X% (хорошо)	X% (средне)	Более X% (плохо)
	Доля штрафов паритетная от базовой стоимости за просрочки обязательств	0-X1% (хорошо)	X1-X2% (средне)	Более X2% (плохо)
	Средняя рентабельность продаж по дилеру	Менее Z% (плохо)	Z-Z1% (средне)	Более Z1% (хорошо)
	Размер предоплаты дилера	0-Y1% (плохо)	Y1% – Y2% от объема месячных закупок (средне)	Больше Y2% (хорошо)
4.2				
4.3				
4.4				

4. Набор оценочных матриц по блокам, в терминах «плохо – средне – хорошо»

5. Пример расчета рейтинга по дилеру «XYZ» по состоянию на 30 октября 2005 г.

5.1. Анкетные данные

№	Показатели	Значение по состоянию на 24.08.2006	Качество оценки по классификатору
1.1	Доля дилера в Сст	25% (средний)	средний
1.2	Доля дилера в ВП	20% (средний)	средний
1.3	Срок взаимоотношений	5 лет	средний
1.4	Наличие совместных программ	нет	плохой

2.1	Время отклика на ключевой запрос	Со значительной задержкой	плохой
2.2	Степень официальности ответов	0	плохой
2.3	Личный фактор в отношениях	Был 2 года, потом пропал	плохой
2.4	Уровень вменяемости контактных лиц на стороне дилера	Средний	средний
3.1	Уровень доминирования дилера	Диктат	плохой
3.2	Качество хранения продукции (условия хранения, состояние склада, учет и отчетность, зона карантина, FI-FO и т.д.)	среднее	средний
3.3	Уровень внедрения сопутствующих услуг	Средний	средний
3.4	Своевременность выборки заявок (план/факт)	Низкая (не доходит до 50% от плана)	плохой
3.5	Степень стандартизации отношений	Высокая, хотя процедуры не выполняются	хороший
3.6	Уровень невыполнения обещаний дилера	Высокий	плохой
3.7	Уровень невыполнения обещаний поставщика	Средний	средний
4.1	Доля скидок от базовой стоимости	5%	средний
4.2	Доля штрафов от базовой стоимости	В 2005 г. 1 поставка штраф 1% - нарушение сроков	средний
4.3	Средняя рентабельность продаж по дилеру	.02%, ближе к низкому уровню	средний
4.4	Размер предоплаты дилера	Отсрочка платежа 12 дней	хороший
4.5	Уровень автономии дилера в ценообразовании	нет	плохой

5.2. Результаты расчетов по схеме

5.3. Выводы по расчету

Рейтинг дилера диагностируется как **ниже среднего**. Самый низкий балл в оценке – уровень бизнес-коммуникаций (в силу забюрократизированности дилера).

Разница взглядов на надежность отношений со стороны дилера и со стороны нашего холдинга очевидна. И чем выше эта разница, тем выше риск взаимного непонимания и, соответственно, **риск разрыва взаимоотношений по инициативе одной из сторон**.