**Два ключевых показателя. Матрица рентабельности как средство управления ассортиментом**

Екимов Евгений - Баланс ЛТД

Область профессиональных интересов - стратегическое управление, экономика предприятия, управленческий учет, финансовый анализ, описание и проектирование бизнес-процессов. Специализация - работа с предприятиями среднего бизнеса, в том числе с группами компаний или холдингами.

В производственных или производственно-торговых компаниях ассортимент собственной продукции может насчитывать сотни или тысячи наименований. Эффективное управление таким ассортиментом - задача сложная, для решения которой необходимо собирать аналитическую информацию и представлять ее в наглядном и удобном для понимания виде. Поможет продуктовая матрица, построенная в координатах <рентабельность - объем продаж> и названная здесь матрицей рентабельности.

Два показателя Матрица рентабельности представляет собой таблицу или диаграмму, в которой размещаются названия или обозначения (номера, коды) продуктов из ассортимента компании. По горизонтальной оси отображается объем продаж за отчетный период (например, за месяц), по вертикальной - рентабельность каждого продукта. При этом объем продаж может указываться в натуральном или денежном выражении. Под рентабельностью здесь понимается отношение прибыли от реализации продукта к его себестоимости, определенное следующим образом: R = (P-C) / C, где R - рентабельность; P - отпускная цена единицы продукта; C - полная себестоимость единицы продукта (можно использовать неполную себестоимость, указав, какие виды затрат в нее входят, а какие - нет).

Если в пределах отчетного периода цена изменялась, то в формулу подставляется ее средневзвешенное значение. Пример матрицы приводится в табл. 1. Почему для построения матрицы выбраны именно эти два показателя? Объем продаж отражает востребованность продукта со стороны покупателей, а рентабельность - выгоду его выпуска для компании-производителя. Насколько согласуются эти условия, можно увидеть с помощью матрицы.

|  |
| --- |
| Таблица 1. Матрица рентабельности (пример) |
| Рентабельность |  |
| 40-60 % | Продукт № 1 |  | Продукт № 2 | Продукты №№ 3, 4, 5 |
| 20-40 % |  |  |  | Продукт № 6 |
| 0-20 % |  | Продукт № 9 | Продукты №№ 7, 8 |
|  | 0-1000 | 1000-2000 | 2000-3000 | 3000-4000 |
|  |  | Объём продаж, шт./мес. |  |

Об учете Матрицу рентабельности можно изобразить в виде электронной таблицы. Для ее построения необходимо иметь исходную информацию о доходах и затратах, детализированную по каждому из продуктов. Поэтому внедрение такой матрицы в практику управления требует постановки хотя бы элементарных процедур управленческого учета. Данный вопрос часто актуален в компаниях, где нет ERP-системы, а существующая автоматизация учета - частичная, т.е. имеется лишь на отдельных участках и не всегда соотносится между подразделениями одного предприятия. Какую себестоимость следует использовать при расчете рентабельности? Кроме указанного варианта (полной себестоимости) возможно и другое решение - учет только прямых затрат. Оба варианта имеют свои преимущества и недостатки. Если для построения матрицы используется полная себестоимость каждого продукта, то возникает вопрос о способе распределения косвенных затрат, относящихся к нескольким продуктам одновременно. Этот вопрос не имеет однозначного решения, поскольку является не бухгалтерским, а управленческим. Его можно сформулировать по-другому: какие подразделения или продукты будут <назначены> ответственными за покрытие общих расходов? А если их несколько, то как устанавливаются их доли участия? Принятие таких решений в компетенции собственников и может быть делегировано руководству компании. Если вместо полной себестоимости используются только прямые затраты, то расчет рентабельности упрощается, но ее значения оказываются завышенными, а влияние косвенных затрат на финансовые результаты компании остается за пределами анализа. В любом случае необходимо придерживаться одного и того же способа построения матрицы, чтобы обеспечить сопоставимость данных за различные отчетные периоды.

Назначение матрицы В отличие от других подобных инструментов, например матрицы Boston Consulting Group (BCG) или матрицы McKinsey/General Electric, матрица рентабельности предназначена для оперативного, а не стратегического управления. При ее построении используется только внутренняя информация, которая уже имеется в компании и позволяет вычислить необходимые показатели с высокой степенью точности. Положение любого продукта в матрице рентабельности следует рассматривать с учетом его жизненного цикла. Традиционный вариант жизненного цикла:

 запуск;

 высокая рентабельность при малом объеме продаж;

 высокая рентабельность при большом объеме продаж;

 низкая рентабельность при большом объеме продаж;

 низкая рентабельность при малом объеме продаж;

 снятие с производства. Матрица рентабельности дает наглядное представление такого цикла. После запуска в производство продукт появляется в левом верхнем углу матрицы, затем перемещается вправо, вниз, влево и в конечном счете исключается из ассортимента. Конечно, реальный жизненный цикл может выглядеть и по-другому. Например, фактическая рентабельность нового продукта может оказаться ниже ожидаемой из-за каких-то непредвиденных обстоятельств на производстве или в связи с появлением на рынке более дешевых аналогов, вынуждающих снизить отпускные цены. Фактическая динамика спроса также может отличаться от ожидаемой. При запуске в производство новых продуктов могут возникнуть разные ситуации, которые влияют на положение того или иного продукта в матрице. В самом благоприятном случае правильный прогноз (либо просто удача) приводит к тому, что новый продукт сразу или почти сразу попадает и в <лидеры продаж>, и в число самых рентабельных. Возможен и другой вариант: продукт пользуется большим спросом, но обладает низкой рентабельностью. В этом случае он пополняет <консервативную> часть ассортимента, которой свойственны именно такие характеристики. Наиболее сложна и при том весьма вероятна ситуация с инновационными товарами: малый объем продаж при низкой рентабельности. Так получается в том случае, если компания еще не научилась производить или продавать новый продукт и связанные с этим издержки значительно выше ожидаемого уровня. Используя матрицу рентабельности в практических целях, необходимо учитывать условия, при которых она становится эффективным инструментом. Эти условия можно сформулировать следующим образом: 1. Производство имеет высокую степень гибкости, что позволяет легко перераспределять объемы выпуска между отдельными продуктами без существенных затрат. Подобная ситуация возможна там, где есть обширный ассортимент, когда большое число продуктов принадлежит одной товарной группе и выпускается по одинаковой или почти одинаковой технологии. 2. Длительность жизненного цикла продукта во много раз превышает величину отчетного периода. Если такое условие не соблюдается, то результаты, полученные на одной стадии жизненного цикла, могут быть без достаточных оснований экстраполированы на следующую стадию. Это может привести к ошибочным выводам, например тогда когда быстрый рост объема продаж заканчивается и возникает насыщение рынка. Если отчетным периодом является месяц (или более короткий срок), то данное условие практически всегда соблюдается. 3. Объем продаж за отчетный период обусловлен большим количеством сделок с разными покупателями. Это позволяет применять математическую статистику, считая, что полученный в данном периоде результат является правилом, а не исключением. Подсказки для менеджера Матрица рентабельности отображает финансовые показатели для большого числа продуктов за один период времени, что позволяет сравнивать продукты друг с другом и оценивать вклад каждого из них в общую прибыль компании. Тем самым облегчаются понимание ситуации в целом и принятие решений по отдельным товарным позициям. Кроме того, матрица помогает увидеть несколько типичных случаев, для которых существуют <подсказки>, т. е. рекомендации. Эти рекомендации приводятся в табл. 2.

|  |
| --- |
| Таблица 2. Принятие решений с помощью матрицы |
| Рентабельность | Решение |
| Высокая | (1) Продвигать | (2) Поддерживать |
| Низкая | (4) Развивать (для новых продуктов) или Исключать (для старых продуктов) | (3) Развивать (для новых продуктов) или Сохранять (для старых продуктов) |
| Объём продаж | Малый | Большой |

Покажем все возможные ситуации, соответствующие каждому из полей матрицы: 1. Высокая рентабельность продукта в сочетании с малым объемом продаж. В такой ситуации компании выгодно увеличить продажи, не снижая при этом рентабельность. Способы решения подобных задач лежат в плоскости маркетинга и касаются продвижения товара (поиск рыночных ниш и целевых аудиторий, реклама, PR и т. д.) Поэтому в данном случае выдается рекомендация <продвигать>. Та же ситуация может возникнуть и по другой причине - если возможности производства отстают от спроса. Случай нечастый, и здесь требуется увеличение выпуска продукта (возможно, за счет сокращения производства менее рентабельных товарных позиций). 2. Высокая рентабельность в сочетании с большим объемом продаж. Наиболее благоприятный случай. Ситуацию необходимо поддерживать и закреплять всеми доступными средствами, которые применимы в сфере продаж, производства или закупок. Данному случаю соответствует рекомендация <поддерживать>. 3. Низкая рентабельность в сочетании с большим объемом продаж. Случай неоднозначный, поскольку к <новым>, только что появившимся и к <старым> продуктам следует применять разные подходы. Если новый продукт пользуется большим спросом, притом что его рентабельность низкая, то для него могут существовать способы увеличения рентабельности за счет снижения затрат или увеличения отпускных цен (без существенного снижения объема продаж). Для товарных позиций, давно включенных в ассортимент компании, подобные средства могут оказаться уже исчерпанными. Соответственно, для новых продуктов дается рекомендация <развивать>, т.е. вносить изменения в процесс производства или продаж с целью повышения рентабельности, а для старых - <сохранять>, т.е. оставить ситуацию без изменений. Все продукты, попавшие в эту группу, образуют <консервативную> часть ассортимента, дающую стабильный денежный поток (необходимый для компенсации условно-постоянных затрат) и невысокую, но все же положительную рентабельность. 4. Низкая рентабельность в сочетании с малым объемом продаж. Как правило, в эту группу попадают продукты, находящиеся на последней стадии жизненного цикла. К ним применима рекомендация <исключать>, что означает прекращение выпуска и распродажу товарных остатков (кроме случаев, когда у компании есть особые причины для сохранения производства такой продукции). В эту группу могут попадать и новые продукты (что нежелательно для компании). Это означает, что в процессе планирования были допущены ошибки. Если устранить их невозможно, остается та же рекомендация <исключать> (а затраты, связанные с разработкой продукта и его запуском в производство, признаются убытками). Если ситуация оценивается как преодолимая, что возможно для инновационных товаров с большим потенциалом роста, то к ним относится рекомендация <развивать>. Данный случай более сложный, нежели предыдущий, поскольку здесь требуется решить сразу две задачи. Такие решения не следует принимать на основе итогов только одного периода. Кроме того, необходимо иметь в виду, что для многих видов товаров существует такое понятие, как <сезонность покупательского спроса>. Она влияет на объемы продаж, а при заметной доле условно-постоянных затрат - и на себестоимость отдельных продуктов, а следовательно, и на их рентабельность.

Матрица рентабельности позволяет увидеть объективные результаты, относящиеся к отчетному периоду, и может использоваться для управления по отклонениям (план-факт). В то же время она не содержит информации о будущем. В связи с этим принятие решений, связанных с большими затратами, со сменой позиционирования или с другими долговременными последствиями (особенно решений о прекращении выпуска), целесообразно лишь при устойчивости полученных результатов.

Наличие сезонных колебаний объема продаж не мешает матрице рентабельности быть <зеркалом>, отражающим реальную картину за прошлый или текущий период. В то же время сезонность влияет на объяснение полученных результатов и на принятие связанных с ними решений. Например, у какого-либо товара была высокая рентабельность и большой объем продаж за месяц. В следующем месяце объем продаж упал, но рентабельность почти не изменилась. Что делать с таким товаром? Если мы знаем, что сезонных колебаний нет или почти нет, то ответ ясен - продвигать товар к покупателю, добиваясь увеличения спроса. А если наступил сезонный спад? Как поступать в этом случае? Может быть, все же продвигать? И в какое время? Сейчас, действуя вопреки тенденции, или, наоборот, дождаться благоприятного момента, когда продажи сами начнут расти? На все эти вопросы нельзя дать определенного ответа до тех пор, пока цели ассортиментной политики не будут указаны явно. Известно также, что цели довольно часто противоречат друг другу. В данном случае может возникнуть альтернатива: либо высокая рентабельность при малом объеме продаж, либо наоборот. Бывают и другие ситуации, когда приходится делать выбор, например, между величиной <прибыль> на собственный капитал> и долей рынка, которую занимает компания. Для разрешения подобных противоречий необходима формулировка целей, а также расстановка приоритетов. Все это является частью работы по стратегическому управлению. Оценка показателей рентабельности (высокая/низкая) и объема продаж (большой/малый) всегда содержит в себе элемент субъективизма. Так, рентабельность может считаться высокой, если она превышает целевые или ожидаемые значения, указанные владельцами бизнеса. Последние обычно ориентируются на известные им величины рентабельности других предприятий той же отрасли либо на альтернативную доходность своих финансовых вложений. Что касается объема продаж, то оценка его показателей напрямую связана с выбранной ассортиментной политикой. Это или максимально широкий ассортимент, где сохраняются все продукты с приемлемым уровнем рентабельности, или, напротив, <самые продаваемые> товары. Кроме того, представления о том, что такое <много> и <мало>, обычно различаются в зависимоти категории товара. Поэтому для каждой категории целесообразно построить отдельную матрицу рентабельности. Матрица рентабельности дает наглядное представление о <вкладе> отдельных продуктов в общий финансовый результат, полученный компанией за период. Кроме того, данный метод облегчает принятие решений в области управления ассортиментом продукции и может использоваться при консультировании производственно-торговых компаний.

К сведению Кафедра экономики и финансов фирмы Государственного университета - Высшая школа экономики приглашает Вас принять участие в Круглом столе <Поведенческие финансы и российские реалии: время пришло?>, который состоится 17 марта 2004 г. в 15 часов по адресу ул. Мясницкая, 20, аудитория 311. Тенденции поведения индивидуальных инвесторов, особенности принятия решений менеджерами компаний, учет человеческого фактора в управлении рисками: вот неполный список прикладных аспектов поведенческих финансов, которые становятся все более востребованы ведущими мировыми корпорациями. Презентация: От поведения рынка до гормонов и нейронов Репин Дмитрий Владимирович, профессор кафедры экономики и финансов фирмы ГУ-ВШЭ, научный сотрудник MIT Sloan Business School Предполагаемые вопросы для обсуждения:

Почему предсказания экономистов чаще ошибочны, нежели верны?

Должен ли инвестор знать об особенностях и тенденциях собственногоповедения на рынке?

Корпоративное управление: проблемы этики и мотивации менеджмента.

Управление рисками: есть ли здесь место для психологии? К участию приглашены высшие менеджеры крупных российских промышленных и инвестиционных компаний, международных и российских консалтинговых фирм, представители профессиональных ассоциаций, университетов и вузов, журналисты ведущих изданий.