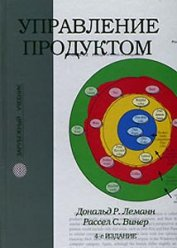
**Финансовый анализ – часть управления продуктом**

Настоящая заметка представляет собой конспект одноименной главы из книги Леманн Д., Винер Р. Управление продуктом. Издательство: ЮНИТИ-ДАНА, 2008 г., 720 с.



В современных условиях ведения бизнеса менеджеры по продукту должны также хорошо разбираться в финансах, как и в вопросах маркетинга. Несмотря на то, что в тактическом (краткосрочном) плане маркетинга может значиться, как рост прибыльности, так и завоевание рынка, конечная цель любых маркетинговых мероприятие – получение прибыли.

При принятии решений в области маркетинга имеют значение два вида информации:

* как формируется прибыльность (анализ прибыльности)
* какой вклад в прибыльность вносят продукты в рамках продуктовой линейки (анализ продаж)

**Анализ продаж**

Подобно айсбергу, на поверхности можно наблюдать итоговые агрегированные цифры. Чтобы не уподобиться Титанику, менеджер по продукту должен анализировать данные более детально. Например, менеджер по продукту обнаружил, что за некий период времени выручка по продукту оказалась на $ 400 тыс. ниже плановой. Проведя анализ продаж по модификациям продукта, он обнаружил следующую картину:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Модификация продукта | Выручка от продаж **выше** запланированной, тыс. долл. | Выручка от продаж **ниже** запланированной, тыс. долл. |
| 1 | 200 |  |
| 2 | 160 |  |
| 3 | 20 |  |
| 4 |  | 780 |
| Итого | 380 | 780 |

То есть минус $ 400 тыс. сложились из плюс 380 и минус 780. Анализ продаж 4-й модификации продукта по регионам выявил следующую картину:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Регион | Выручка от продаж **выше** запланированной, тыс. долл. | Выручка от продаж **ниже** запланированной, тыс. долл. |
| Восток |  | 1200 |
| Центр | 260 |  |
| Юг | 60 |  |
| Запад | 100 |  |
| Итого | 420 | 1200 |

На основании детальной информации видно, что необходимо понять, почему на Востоке 4-я модификация продается плохо, и принять конкретные управленческие решения. Вы видите, что на основании *только* общей информации о снижении продаж на $ 400 тыс. принять грамотное решение невозможно…

Почему менеджеры по продукту нечасто используют анализ продаж?

1. Информационные системы могут быть не приспособлены к сбору информации в нужном разрезе.
2. Работники бухгалтерии и финансов не имеют потребности в таком сборе первичной информации о продажах, а именно они часто формируют требования к информационным системам.
3. Менеджеры по продукту сами не проводят анализ продаж, недостаточно внимания уделяя *внутреннему маркетингу.*

**Анализ прибыльности**

*Традиционный метод* расчета прибыльности продукта заключается в калькуляции полной себестоимости. В этом методе учета из объема продаж вычитаются прямые расходы и часть накладных расходов, отнесенных именно на этот продукт. Плюс такого подхода – гарантированное покрытие всех расходов компании из доходов от реализации продуктов. Минус – метод не позволяет принимать оперативные управленческие решения. Типичный пример – закрытие, казалось бы, убыточного продукта (направления) приводит к еще большим убыткам компании, так как накладные расходы не уменьшились, а только перераспределились и легли еще большим бременем на оставшиеся продукты. У калькуляции полной себестоимости еще и еще ряд недостатков: неочевидные правила разнесения накладных расходов, и отсутствие разделения факторов на те, которые находятся под контролем менеджера по продукту, и те, которые находятся за пределами его влияния (например, число служебных самолетов).

*Альтернативный метод* учета основан на вкладе каждого продукта в общую маржу. В этом случае основное внимание уделяется статьям, которые находятся под контролем менеджера по продукту. По сути, вклад в маржу – это то количество денег, которое осталось после покрытия переменных издержек, и может быть направлено на покрытие постоянных издержек. Здесь ключевым является определение, какие расходы считать переменными. Как правило, это расходы на материалы, заработную плату[[1]](#footnote-1) и иные расходы, которые растут пропорционально объему продаж.

*Маржинальная прибыль = Объем продаж – Переменные издержки*

*Безубыточный объем в единицах продукции = Постоянные издержки / Маржинальная прибыль от единицы продукции*

*Безубыточный объем продаж (долл.) = Постоянные издержки / Норма маржинальной прибыли (%)*

У продуктов с разными долями переменной составляющей в марже – разные стратегические задачи:

* Когда переменные издержки высокие, важно сохранять высокие цены, так как прибыль приносит каждая проданная единица.
* Когда переменные издержки низкие, решающую роль играет объем продаж, поскольку за счет него получают маржу, необходимую для покрытия постоянных издержек.

Постоянные расходы могут быть разделены на прямые, подконтрольные менеджеру по продукту, например, расходы на рекламу, маркетинг, разработку продукта, и косвенные, находящиеся за пределами влияния менеджера по продукту.

**Анализ отклонений** – сравнение плановых и фактических показателей с целью определения факторов, оказавших влияние на результат.

**Бюджет капитальных вложений**

Маркетолог: «Этот продукт откроет для нас совершенно новый сегмент рынка». Финансист: «Это неудачная инвестиция. Внутренняя норма прибыли (IRR) всего 8%».

Критерии оценки инвестиционной привлекательности: IRR, приведенная стоимость (NPV), экономическая добавленная стоимость (EVA).

*EVA = Доход от операций после уплаты всех налогов – (Инвестиции в активы \* Средневзвешенные затраты на капитал)*

Если EVA больше нуля, значит доход компании от основной деятельности (после уплаты всех налогов) выше стоимости активов, использованных для получения этого дохода.

**Несколько рекомендаций менеджерам по продукту для оценки инвестиций:**

* *Используйте правильную базу для оценки.* 
  + Вывод новых продуктов может сократить объем продаж существующих продуктов.
  + Расходы на рекламу превысят доходы от продаж, но без таких расходов, объем продаж мог сократиться катастрофически.
* *Выбирайте правильную продолжительность реализации проекта.*
* *Учитывайте иные выгоды, обеспечиваемые инвестициями.*

1. Отнесение заработной платы к переменным издержкам не всегда оправдано. Задайте простой вопрос: «следует ли сократить заработную плату менеджеру по продукту, если уменьшится его продуктовый портфель?». [Учет на основании теории ограничений](http://baguzin.ru/wp/?p=1069) подходит к этому вопросу радикально: заработная плата не включается в переменные издержки. [↑](#footnote-ref-1)