

ОЦЕНКА БИЗНЕСА ПО ПРОДУКТУ

Успех в бизнесе не поддается прямому измерению, поскольку является эмерджентным свойством. Успешная модель бизнеса дистрибьютора должна основываться на учете интересов всех стейкхолдеров: производителей, партнеров, конечных потребителей. Для преодоления противоречий междукупающими и продающими подразделениями дистрибьютор может организовать внутренний рынок. В качестве критерия эффективности инвестиций в продукт предлагается использовать внутреннюю ставку доходности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: эмерджентные свойства, результативность и эффективность, портфельное ценообразование, многосторонняя платформа, внутрикорпоративный рынок, анализ маржинальности, внутренняя ставка доходности



Багузин Сергей Викторович — к. ф.-м. н., заместитель директора по развитию компании Treolan, группы компаний «ЛАНИТ» (г. Москва)

ФИЛОСОФИЯ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА

Вы никогда не задумывались, почему так просто измерить температуру или расстояние и так сложно любовь, счастье или успех? Дело в том, что первая группа свойств поддается измерению одним из наших органов чувств, а вторая — нет. Свойства второго типа присущи системам и называются эмерджентными¹. Эмерджентные, или возникающие, свойства появляются, когда система работает. Представьте себе 100 слегка отличающихся друг от друга картинок Микки Мауса. Каждая из них не представляет никакого интереса, но стоит их быстро пролистать одну за другой, как Микки Маус оживет. Так вы получили мультфильм. Это и есть эмерджентное свойство.

Системы в целом обладают эмерджентными свойствами, которых нет ни у одной из их частей. Разобрав систему на части и проанализировав каждую из них, вы не сможете предвидеть свойства всего комплекса. Разделив систему на компоненты, вы никогда не обнаружите ее существенных

¹ От англ. emerge — возникать, появляться. — *Здесь и далее прим. авт.*

свойств, они проявляются только в результате действия целостной системы. Единственная возможность узнать, что это за свойства, — посмотреть на работу системы [5].

Итак, успех бизнеса в целом и бизнеса по продукту (предмет настоящей статьи) в частности не поддается прямому измерению, поскольку является эмерджентным свойством. Следовательно, нам остается только измерять проявления этого успеха. Чтобы не ошибиться с оценкой, необходимо измерять несколько его проявлений.

При оценке бизнеса, как правило, используют два типа показателей: валовые и нормируемые. Мало кому нужен бизнес с крошечной прибылью, даже если его рентабельность 100%. Точно так же многим будет интересен бизнес, приносящий 10 млн руб. прибыли в год, если инвестиции в активы составили 1 млрд руб. (рентабельность 1%). Вот какие термины применяются в стандарте ИСО 9000 для оценки валовых и нормируемых показателей:

- результативность — степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов;
- эффективность — связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами [2].

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ РАЗЛИЧНЫХ СРЕЗОВ БИЗНЕСА

Молодые компании или компании, находящиеся на стадии бурного роста, как правило, используют только агрегированные показатели, т.е. показатели, характеризующие деятельность компании как целого. Это связано с тем, что во время роста нет времени для тонкостей учета: необходимо успеть открыть новые направления, организовать сделки, обернуть товар и т.п. По мере взросления бизнеса, и, к сожалению, снижения его доходности роль финансового анализа и управленческого учета возрастает. Необходимым становится анализ в разрезе продуктовых линеек, сезонности, типов клиентов и поставщиков и даже отдельных партнеров по бизнесу. Почему

же менеджеры по продукту нечасто используют подобный анализ продаж? Причин много.

Информационные системы могут быть не приспособлены к сбору информации в нужном разрезе. Работники бухгалтерии и финансового отдела не имеют потребности в таком сборе первичной информации о продажах, а именно они часто формируют требования к информационным системам. Менеджеры по продукту не уделяют внимания внутреннему маркетингу в силу недостаточной квалификации или перегруженности текущими операциями [7].

Рассмотрим основные этапы финансового анализа.

1. Начните с анализа прибыли (валовой показатель) и прибыльности (нормируемый показатель) по брендам и/или линейкам продукции. Валовую (маржинальную) прибыль можно получить, если от выручки отнять себестоимость реализованной продукции. Норма валовой прибыли вычисляется следующим образом: валовая прибыль делится на выручку и умножается на 100%.

Что включать в себестоимость реализованной продукции, вопрос неоднозначный. Сторонники современного подхода рекомендуют включать в себестоимость только полностью переменные затраты [6]. Для торговой компании в данную категорию входят закупочная цена товаров, доставка на склад, дополнительная упаковка и другие статьи, напрямую связанные с товаропотоком. Все остальные статьи требуют тщательного анализа, и мы не рекомендуем априори включать их в себестоимость. Например, относить ли к себестоимости расходы на складирование? Если вы используете ответственное хранение без резервирования площади, то вы можете однозначно сопоставить товары и счета за хранение, так что такие расходы можно отнести к себестоимости. Если же вы арендуете склад, то дополнительный товаропоток (в некотором диапазоне значений) практически не изменит ваши суммарные расходы, и потому относить расходы по складу на себестоимость вряд ли оправдано. Это же справедливо и в отношении заработной платы менеджеров

по продукту. Вряд ли вы сразу сократите сотрудника, у которого заберете продуктовую линейку. Если вы используете бонусные схемы, то не исключено, что вы можете установить связь между полученным бонусом и конкретным проданным товаром. В этом случае бонусы могут быть отнесены к себестоимости.

Руководствуйтесь общим правилом: если изменение объема продаж приводит к пропорциональному изменению статьи расходов, то относите такие расходы к себестоимости; если же связь не столь однозначна, то считайте расходы накладными.

Как упоминалось выше, для оценки бизнеса в аспекте брендов желательно использовать два показателя. Для оценки результативности — валовую прибыль, а для оценки эффективности — норму валовой прибыли (рис. 1). Некоторые руководители торговых компаний делают акцент на нормируемых показателях. Это приводит к тому, что они не учитывают размер сделок (бизнеса в целом). То же самое можно сказать и о системе премирования менеджеров по продукции, которая не должна строиться только на основе нормы валовой прибыли, выраженной в процентах. Такой подход может привести к тому, что конкуренты вытеснят вас с рынка: ваши сделки будут высокомаржинальными, вот только объем бизнеса сократится.

2. «Спуститесь» на уровень товарного ассортимента. Даже внутри отдельных категорий товаров всегда есть менее чувствительные к изменению цены позиции, поэтому цена на них может быть повышена без ущерба для общего объема продаж. Например, дистрибьютор продает сумки для ноутбуков с такой высокой прибылью, что на этих продажах он зарабатывает больше денег, чем на продаже самих ноутбуков. Дифференцированная политика ценообразования внутри категории или для разных категорий называется портфельным ценообразованием. Экспериментируйте с ценами и выясните, какие товары вынесут повышение цен, а какие — нет [3].

3. Для отдельных, наиболее ходовых продуктов, линеек продукции, бренда в целом проанализируйте

распределение продаж по диапазонам маржинальности — прибыльности сделок (рис. 2). Поскольку прибыль оптовой торговой компании является маленькой величиной между двумя большими (выручкой и себестоимостью), то менеджеры по продажам должны быть очень аккуратны при раздаче скидок.

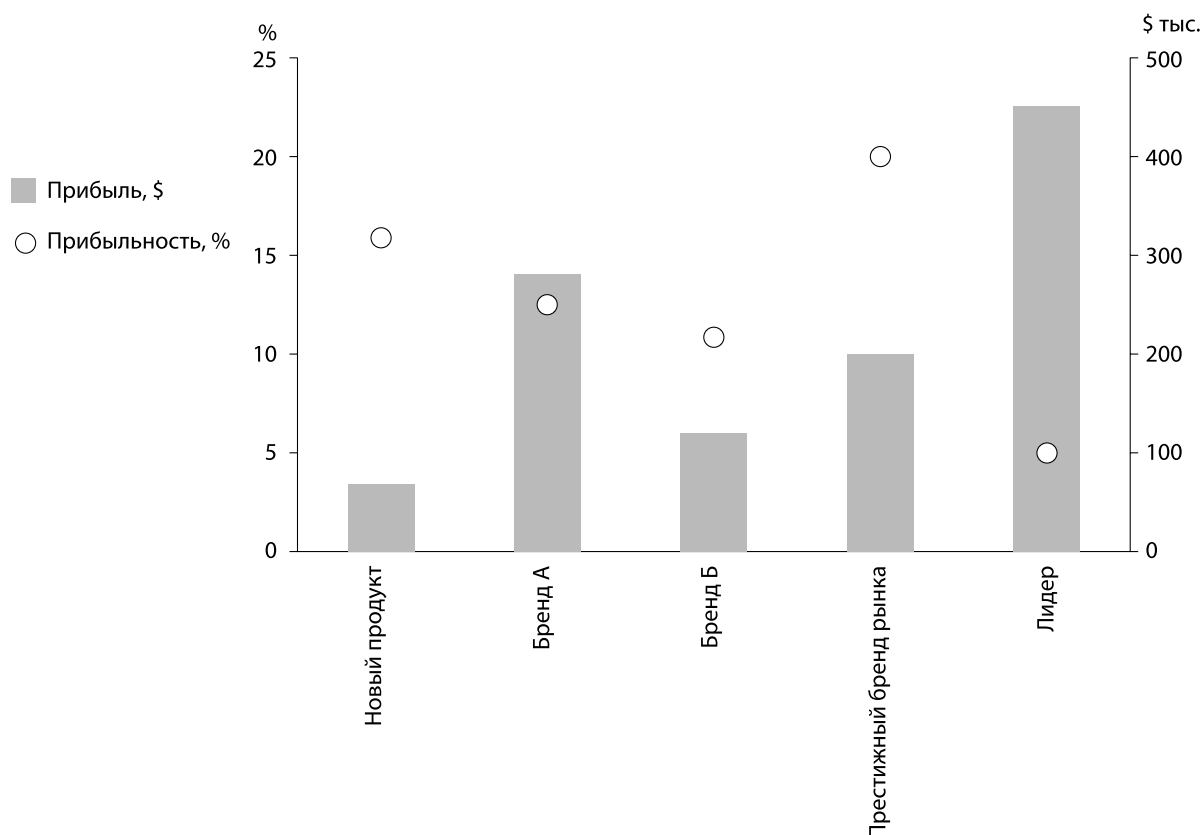
Исследование крайней правой части рис. 2 — какие товары и каким клиентам были проданы с высокой нормой прибыли — может открыть интересные нишевые возможности, на основе которых следует попытаться построить часть системы продаж.

Исследование работы менеджеров по продуктам может многое рассказать о методах определения минимальной отпускной цены отдельными сотрудниками (рис. 3). Различия, возможно, связаны со спецификой брендов, но не исключено, что руководителю следует разработать и внедрить общие стандарты работы. По крайней мере анализ, приведенный на рис. 3, говорит о том, что сотрудники вкладывают различный смысл в понятие «минимально возможная отпускная цена».

4. Проанализируйте взаимосвязь величины сделок и размера скидок. На рис. 4 представлен график, на котором сделки упорядочены по объему продаж (слева направо). Если следовать нормальной бизнес-логике и предоставлять большие скидки крупным покупателям, то вторая кривая на графике (норма валовой прибыли) должна плавно подниматься вверх, т.е. быть зеркальным отражением кривой выручки. Вместо этого можно увидеть, что многим небольшим клиентам предоставляются значительные скидки.

ЧТО ВАЖНЕЕ: ОБЪЕМ ИЛИ МАРЖИНАЛЬНОСТЬ ПРОДАЖ?

Одни руководители ориентируются на объем продаж, рост (или удержание) доли рынка, другие сосредоточены на маржинальности сделок и для ее повышения создают системы мотивации менеджеров по продукту, поддерживающие

Рис. 1. Прибыль и прибыльность различных брендов

именно такой подход. Маржинальность и объем продаж следует рассматривать как крайние проявления одной сущности — успеха бизнеса.

Таким образом, следует искать золотую середину — баланс между маржинальностью и объемом продаж.

Модель дистрибьюторского бизнеса

Наши высококонкурентные рынки, пожалуй, пережили времена, когда существовали просто продавцы и покупатели. Большинство современных моделей бизнеса основано на многосторонних платформах [8]. Рассмотрим, например, бизнес-модель Google. Компания создала мощную

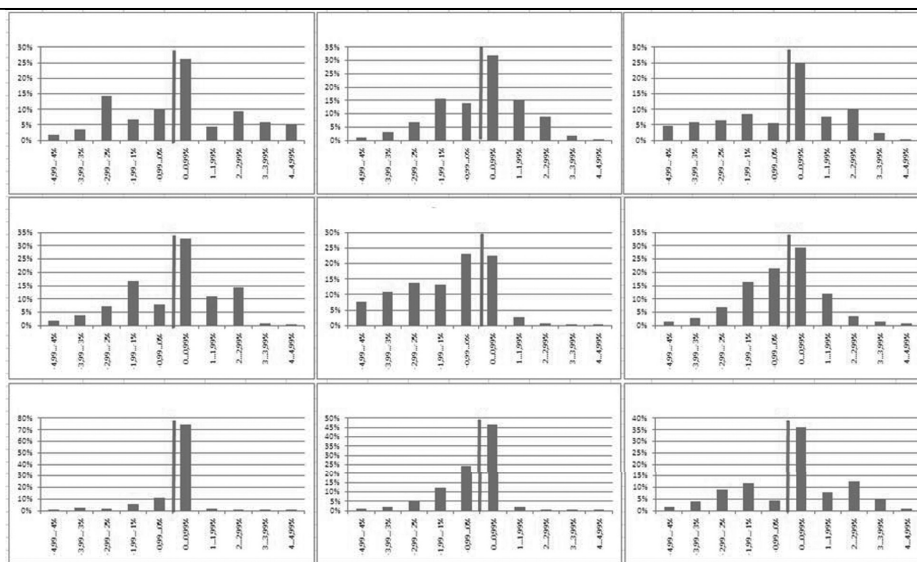
поисковую машину и разнообразные приложения, что привлекло к ней миллионы обычных пользователей (отметим, что услуги этому потребительскому сегменту Google оказывает бесплатно). Данная аудитория заинтересовала рекламодателей, на которых Google как раз и зарабатывает. После этого Google создает механизм размещения рекламы на сторонних сайтах. Владельцы этих сайтов — еще один потребительский сегмент Google — получают деньги от рекламы, размещенной на их площадках, а Google — комиссионные.

В дистрибьюторском бизнесе также много сторон: производители, дистрибьюторы, партнеры следующих уровней, конечные потребители.

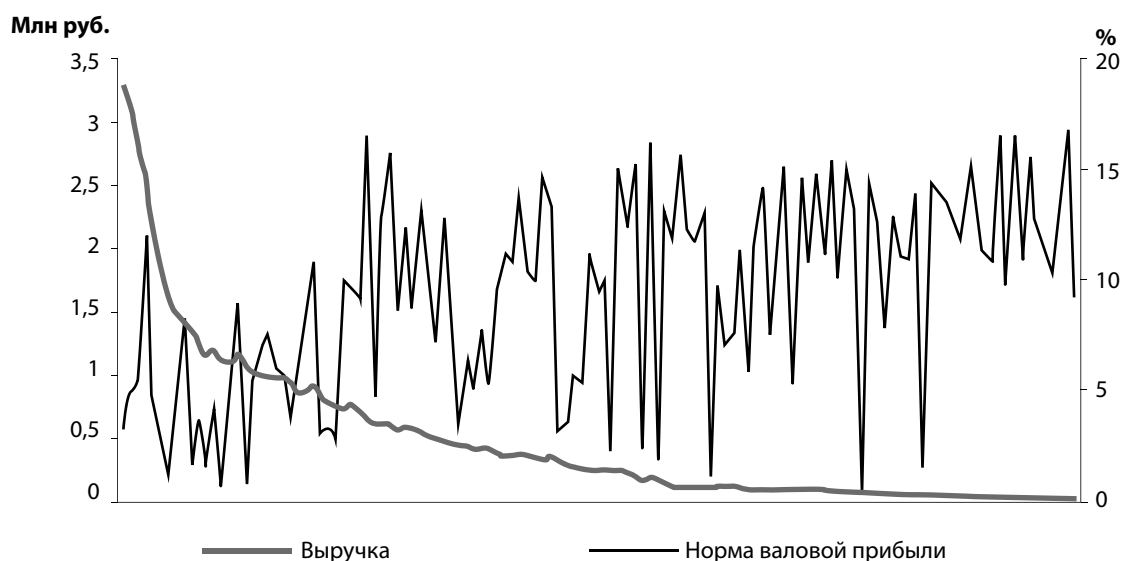
Рис. 2. Соотношение выручки и нормы валовой прибыли в случае применения минимально возможных отпускных цен



Рис. 3. Анализ маржинальности продаж менеджеров по продуктам



Примечание: каждая диаграмма показывает статистику одного менеджера; ось абсцисс — однопроцентные диапазоны маржинальности; вертикальная линия соответствует минимально возможной отпускной цене; ось ординат — доля продаж (в процентах от общего объема продаж менеджера), приходящаяся на указанный диапазон маржинальности.

Рис. 4. Распределение нормы валовой прибыли в зависимости от объема сделок

Модель бизнеса дистрибьютора должна учитывать интересы всех этих сторон. Так, например, если сосредоточиться на маржинальности продаж, то объем сократится и производитель может потерять интерес к дистрибьютору. Другой пример: развитие бизнеса в регионах России является традиционно проблемным направлением дистрибьюторского бизнеса. Однако без присутствия в регионах интерес производителя также может снизиться. Между тем производитель заинтересован не только в продажах, но и в маркетинговой активности дистрибьютора, в возможности получать через него обратную связь о рыночных тенденциях. Работа дистрибьютора в этих направлениях вполне способна генерировать для него дополнительную прибыль.

Модель бизнеса на основе многосторонней платформы позволяет иначе рассматривать низкомаржинальные продажи: они необходимы для создания ценности производителю, на их основе возможно увеличение маркетинговых бюджетов. Такого рода модель отражает системный взгляд на бизнес: совершенно необязательно получать

прибыль от каждой сделки; система в целом способна быть более успешной, если отдельные тактические решения подчиняются системной архитектуре, где каждый «кирпичик» выполняет свою роль.

Переход от двусторонней к многосторонней модели бизнеса олицетворяет собою расширение границ системы, которой пытаются управлять менеджеры: от отдельно взятой компании до цепочки поставок.

Внутрикорпоративный рынок дистрибьютора

Традиционно в дистрибьюторских компаниях существует два основных отдела — продакт-маркетинга и продаж. Первый обращен к производителям, второй — к покупателям. Эти отделы как ян и инь бизнеса, и спорить о том, какой из них является ведущим, бессмысленно. Одной из проблем матричных организаций (в том числе дистрибьюторских компаний) является управление скрытыми, двусмысленными и противоречивыми

отношениями между входными и выходными подразделениями. Решить это противоречие можно путем создания внутреннего рынка, на котором отношения между входными и выходными подразделениями строятся по тому же принципу, что и отношения между поставщиком и продавцом [1].

Важную роль в ценообразовании играет оценка запасов. Каждая компания самостоятельно выбирает метод учета стоимости складских запасов², и этот выбор в первую очередь определяется целью учета. В литературе описаны четыре метода оценки запасов: FIFO, LIFO, по средневзвешенной стоимости, по нормативной стоимости.

1. FIFO (First In, First Out) — первым вошел, первым вышел. Преимущество данного метода заключается в том, что он дает наиболее реалистичную оценку стоимости запасов, т.к. остатки оцениваются по самым последним закупкам. Недостаток — текущие продажи связываются со старыми закупками, что (в условиях снижения цен) занижает маржинальный доход и может приводить к неверному ценообразованию (стремление сегодня «отбить» сделанные ранее вложения в запасы).

2. LIFO (Last In, First Out) — последним вошел, первым вышел. В данном методе соблюден принцип соответствия доходов и расходов периода, что дает справедливую оценку маржи, т.к. в расходы попадают самые свежие закупки. Недостаток — завышение стоимости запасов в балансе (в период снижения цен), вуалирование убытков, которые возникнут в будущих периодах.

3. По средневзвешенной стоимости. Преимущество этого подхода в том, что он дает справедливую оценку запасов в условиях, когда партии закупок неразличимы. Недостаток — приводит к оценке запасов отличной от рыночных реалий, а также этот метод достаточно сложен в реализации.

4. По нормативной стоимости. Этот подход облегчает учет маржинального дохода, поскольку оценка запасов не зависит от поступления конкретных партий, но не отражает текущую стоимость запасов.

Для работы внутреннего рынка можно определить две группы целей учета стоимости запасов:

- 1) определение маржинальности сделок, оценка работы сотрудников отдела продаж;
- 2) оценка бизнеса по продукту (управление запасами и рентабельностью инвестиций), оценка работы сотрудников отдела продаж-маркетинга.

На наш взгляд, для первой группы целей наилучшим образом подходит оценка запасов по нормативной стоимости, оценка по FIFO будет выглядеть странно. Например, два сотрудника отдела продаж одновременно совершают сделки, но у одного с продажами ассоциируется запас с более высокой закупочной стоимостью. Его маржа будет ниже. К такому же эффекту приведет и оценка запасов по средневзвешенной стоимости, которая меняется после каждой поставки: два менеджера совершили аналогичные сделки в течение небольшого интервала времени, но на этот интервал пришлось поставка — средневзвешенная стоимость запасов изменилась.

В качестве такой нормативной стоимости может выступать минимально возможная цена продажи (МЦ), устанавливаемая менеджерами по продуктам на основе конъюнктуры рынка, стратегии и тактики ценообразования, принятых в компании. (В принципе одновременно можно устанавливать и несколько МЦ на один продукт в зависимости от категории клиентов, региона продаж и т.п.) Менеджеры по продуктам периодически изменяют МЦ, но для всех сотрудников отдела продаж в определенный момент времени она одинакова. Именно от МЦ идет отсчет маржинальности сделок. Конечно, продажи по МЦ могут быть как заведомо прибыльными, так и заведомо убыточными. Это связано с тем, что МЦ определяется с ориентацией на рынок, а не как сумма цены закупки и нормативной маржи.

Далее рассмотрим оценку стоимости запасов для второй группы целей. На наш взгляд, лучшей альтернативой — метод FIFO. Рассмотрим пример: на складе хранится 10 штук товара, купленных по

² Поскольку мы говорим об управленческом учете, то мы не ограничены ни российскими правилами бухучета (ПБУ), ни международными стандартами финансовой отчетности (МСФО)

цене 600 у.е. Текущие продажи идут по ценам на уровне 580–585 у.е. Менеджер по продукту предполагает, что запасы будут распроданы за неделю. Если перед ним не стоит задача поддерживать склад, а наоборот, он должен обеспечивать прибыльность продаж, то нужно ли ему закупить 10 штук по 570 у.е.? Принцип FIFO наглядно демонстрирует следующую идею: сделанные ранее инвестиции являются невозвратными, мы не можем изменить ситуацию, а вот инвестиции, по которым мы принимаем решение сегодня ($10 \times 570 = 5700$ у.е.), дадут прибыль в размере $10 \times 12,5 = 125$ у.е. (12,5 — средняя маржа от продаж; $580 - 570 = 10$ у.е. — минимальная маржа, а $585 - 570 = 15$ у.е. — максимальная маржа). Оценка по средневзвешенной стоимости создает иллюзию возможности влияния на принятые ранее решения. После закупки 10 штук по 570 у.е. у нас будут запасы в размере 20 штук общей стоимостью 11 700 у.е. ($10 \times 600 + 10 \times 570$), что в расчете на штуку дает цену 585 у.е. Менеджер может решить, что увеличивать запас товара стоимостью 585 у.е. при уровне продаж 580–585 у.е. нецелесообразно.

Описанный подход в учете запасов — по нормативной стоимости (МЦ) для сотрудников отдела продаж и по FIFO для менеджеров по продукту — создает здоровую самоорганизующуюся среду (внутренний рынок):

- бизнес управляется по двум осям: объему и маржинальности продаж; менеджмент может влиять на приоритеты довольно просто и быстро путем изменения веса коэффициентов в системе мотивации;

- сотрудники отдела продаж понимают смысл МЦ и ориентируются на маржу, т.к. мотивированы на получение прибыли;

- сотрудники отдела продаж доносят до менеджеров по продукту информацию, когда сделки не идут из-за нерыночной МЦ;

- менеджеры по продукту могут повысить МЦ, если продажи истощают складские запасы;

- менеджеры по продукту при формировании МЦ не привязываются к сделанным ранее

инвестициям в запасы и концентрируются на новых решениях; они принимают решения по МЦ не только и не столько на основе принципа «цена закупки плюс норма маржи», а на основе рыночной позиции.

Оценка бизнеса по продукту на основе внутренней ставки доходности

Как упоминалось выше, любую оценку лучше выполнять с помощью двух критериев: валового и нормируемого. Что касается прибыльности, то мы используем:

- объем маржинальной прибыли: сколько рублей (долларов) принес тот или иной бизнес (продукт);

- внутреннюю ставку доходности (ВСД / IRR): насколько эффективны были инвестиции в продукт.

Рассчитать ВСД можно, например, в Excel с помощью функции ЧИСТВНДОХ. Для этого информацию о закупках и продажах необходимо представить в виде притоков и оттоков денежных средств (рис. 5). Чтобы не ошибиться, изучите справку по данной функции, поскольку имеется ряд несложных требований к вводу данных.

Преимущество использования внутренней ставки доходности (в отличие от простого расчета прибыльности) заключается в том, что она чувствительна практически ко всем основным параметрам бизнеса по продукту. На ВСД влияют:

- цена закупки;
- маржинальность продаж;
- периоды кредиторской и дебиторской отсрочки платежей;
- платежная дисциплина дебиторов, т.к. учет ведется по платежам, а не начислениям (закупкам, отгрузкам);
- скорость реализации складских остатков;
- возникновение безнадежной дебиторской задолженности;
- затоваривание склада: не все инвестиции работают (генерируют продажи), часть из них просто «лежит» на складе;

Рис. 5. Пример расчета внутренней ставки доходности в Excel

E2		fx		=ЧИСТВНДОХ(B2:B17;A2:A17)					
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Дата	Движение денежных средств							
2	27 янв	-\$14 800		ВСД =	22,06%				
3	29 янв	\$848							
4	2 фев	\$850		Примечания:					
5	2 фев	\$1 700		Оттоки со знаком минус (платеж за поставленный товар)					
6	11 фев	\$850		Притоки со знаком плюс (платежи от клиентов)					
7	11 фев	\$1 690		Учет по дате движения денежных средств					
8	12 фев	\$845		(а не по товародвижению)					
9	16 фев	\$850							
10	26 фев	\$765							
11	27 фев	\$765							
12	27 фев	\$765							
13	3 мар	\$765							
14	5 мар	\$775							
15	6 мар	\$710							
16	10 мар	\$2 130							
17	11 мар	\$686							

■ период, когда были сделаны инвестиции в товары; одна и та же маргинальная прибыль, полученная в начале и в конце жизненного цикла товара, ценится по-разному (рис. 6).

К сожалению, и у ВСД есть «слепые» зоны. Данный показатель измеряет то, что произошло, и не измеряет упущенную выгоду от продаж, которые были утеряны из-за недостаточных складских запасов. Можно, например, попытаться измерить уровень обслуживания как процент неудовлетворенных запросов клиентов. Практикующие менеджеры знают, как сложно оценить этот показатель. Мы используем другой оценочный критерий: упущенные продажи — это произведение средних дневных продаж (в руб. или \$) и дней отсутствия товара на складе [4].

ВЫВОДЫ

1. Успех бизнеса по продукту является эмерджентным свойством, присущим системе (компания). Он не поддается прямому измерению,

следует измерять различные проявления этого успеха.

2. Оценка бизнеса должна строиться на валовых и нормируемых критериях, которые являются двумя сторонами медали. Менеджменту следует постоянно искать баланс между этими критериями.

3. На высококонкурентных рынках нельзя ограничиваться анализом агрегированных (по всему бизнесу) показателей. Необходимо проводить анализ в разрезе брендов, продуктовых линеек, отдельных товаров и клиентов, менеджеров по продуктам и продажам и др.

4. Современный подход к ведению бизнеса основывается на многосторонних моделях, в которых учитываются интересы нескольких (если не всех) участников цепочки поставок от производителя до конечного пользователя.

5. Для успешного функционирования дистрибьютору следует стремиться к созданию внутреннего рынка, на котором отношения между покупающими и продающими подразделениями будут похожи на взаимодействие поставщика и покупателя.

Рис. 6. Анализ чувствительности внутренней ставки доходности

Такая система вполне может быть саморегулируемой при условии использования в качестве основы концепции минимально возможной цены продажи.

б. Внутренняя ставка доходности реагирует почти на все основные параметры бизнеса. Ее применение позволяет сократить число критериев, используемых в управлении бизнесом по продукту.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гараедаги Д. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. — Минск: Гревцов Букс, 2010.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. — М.: Стандартинформ, 2009.
3. Дент Д. Все о дистрибуции. Управление каналами продаж. — М.: Акваринная книга, 2011.
4. Кендалл Д.И. Действенное видение. — Минск: Гревцов Паблицер, 2006.

5. Коннор Д.О. Искусство системного мышления. Необходимы знания о системах и творческом подходе к решению проблем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. Корбетт Т. Учет прохода. Управленческий учет по ТОС. — Киев: Необхідно та достатньо, 2009.
7. Леманн Д. Управление продуктом. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
8. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2011.
9. Теслинов А. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. — М.: Эксмо, 2011.