

# Анализ продуктов: протокол результатов

Александр ТАРАНИШИН,  
директор по снабжению  
ЗАО «Чумак»

*Нередко приходится сталкиваться с мнением, что цель ABC-анализа – проранжировать и категоризировать те или иные продукты. Это в корне неверно. На самом деле ABC и XYZ – только начало большой и серьезной работы. После оценки необходимо решить, что делать с каждой категорией и каждым продуктом в ней, а потом еще эти решения реализовать. Методика, позволяющая все это осуществить, получила название «Протокола результатов продукта» (product scorecard). Она известна также как методика Карла Лильеквиста, директора скандинавского подразделения консалтинговой компании «Аксенчур».*

Основная идея product scorecard – продукты после ABC-категоризации должны быть проанализированы по показателям финансовым, продаж и маркетинга, с точки зрения качества и вопросов производства, а также с учетом логистических аспектов. Чтобы провести такой анализ, создается специальная группа, так называемый ABC-комитет, в который входят первые лица (либо сотрудники, наделенные полномочиями принимать соответствующие решения) отделов продаж, маркетинга, финансов, производства, качества и логистики. Создать и возглавить такой комитет должны именно логисты, поскольку никто не видит всего комплекса проблем продукта лучше, чем люди, управляющие запасами товаров и материалов для их производства! Поэтому, руководствуясь либо «старорежимным» принципом «Кто же, если не я?», либо новомодным «Если что-то должно произойти, от этого не уйти, и чтобы это тебе не навредило – возглавь это!», действуйте: создавайте ABC-комитет!

А потом собирайте его раз в квартал, или, если работы много, раз в месяц. Предварительно позаботьтесь, чтобы члены комитета организовали обсуждение каждого продукта в своем подразделении и подготовили «протоколы результатов продуктов». А на заседании вам останется:

- 1) обсудить выработанные подразделениями рекомендации,
- 2) принять решения о необходимых действиях,
- 3) утвердить механизм отслеживания реализации принятых решений.

## Финансовый анализ

Наиболее важный показатель каждого продукта – его прибыльность для компании. Поэтому представители финансового отдела должны рассмотреть каждый продукт и внести информацию о нем в таблицу, которая и является «Протоколом финансовых результатов продуктов» (см. *Пример 1*).

### Пример 1. Протокол финансовых результатов продуктов

№ п/п	Продукт	Цена без НДС	Средняя выручка в месяц		Валовая прибыль в месяц		Валовая прибыль		Рекомендации отдела финансов
			в грн.	категория	в грн.	категория	в %	категория	
118	«Козак»	5,50	45 000	С	15 000	С	30	В	1) увеличить продажи; 2) увеличить цену до 6,00 грн. без НДС

Понятно, что в зависимости от выбранного фактора – средней выручки, валовой прибыли в гривнах или в процентах – продукт может попадать в различные категории по важности, хотя один из факторов выбирается как основной (отправной). Сортировать продукты рекомендуется по объему продаж в денежном выражении – это один из наиболее универсальных показателей. В данном примере продукт с названием «Козак» по объему среднемесячных продаж находится на 118-ом месте и относится к категории С.

Обратите также внимание на рекомендации, которые отдел финансов выносит на обсуждение АВС-комитета. Возможно, они покажутся больше пожеланиями, чем рекомендациями, но задача представителей отдела продаж и маркетинга – отреагировать на эти пожелания, а комитета – принять общее взвешенное решение.

Особо следует отметить, что представители финансового или же других подразделений могут изменять количество показателей, по которым оценивается продукт. Но лучше использовать только наиболее необходимые и проверенные – чрезмерная детализация может повлечь дополнительные затраты времени, но не улучшит качество принимаемых решений. Так что общая рекомендация: не усложняйте «протокол результатов продуктов» дополнительными показателями, он и без того сложный!

### Сбытовой анализ

Предложения отдела продаж и его оценка – очень ценны для принятия решений. Среди их показателей могут быть следующие: среднемесячные продажи в единицах; количество точек, в которых реализуется данный продукт; каналы сбыта, где представлен данный продукт. Отдельно должны быть представлены данные по качеству прогнозирования. Очень важный оценочный фактор – стоимость выхода, т. е. оценка стоимости возможных возвратов продукции, которых удалось бы избежать в случае продолжения работы, и других затрат, связанных с уходом «с полки».

В *Примере 2* показаны возможные категории анализа на примере нашего продукта.

#### Пример 2. Протокол сбытовых результатов продуктов

№ п/п	Продукт	Каналы сбыта	Кол-во ТТ	Средняя продажи в месяц		Качество прогноза		XYZ	Стоимость выхода (грн.)	Рекомендации отдела сбыта
				в ед.	Категор.	MAD	TS			
118	«Козак»	Все, кроме КАБАРЕ	12 000	8– 9 000	С	4 200	8,7	Z	10 000	1. Создает трудности на рынке 2. Вывести из продаж

Категоризация XYZ была описана неоднократно. Можно (но не обязательно) использовать и дополнительные показатели качества прогноза – например, среднего абсолютного отклонения продаж (Mean average deviation – MAD) и сигнала отслеживания (Tracking signal – TS).

Обратите внимание, что в рекомендации отдел продаж записал: «Создает трудности на рынке». В кратком виде данного комментария достаточно, но представитель отдела в АВС-комитете должен быть готов в процессе обсуждения обосновать данное утверждение.

### Маркетинговый анализ

Отдел маркетинга, являясь движущей силой развития новых видов продукции, должен сказать свое веское слово и в анализе продуктов уже существующих. Он отслеживает следующие показатели: этап товарного цикла; состояние сегмента рынка, на котором присутствует продукт; соответствие условиям рынка; стратегическое соответствие продукта задачам компании; оценка согласно одной из маркетинговых матриц, например, Boston Consulting Group.

#### Пример 3. Протокол маркетинговых результатов продуктов

№ п/п	Продукт	Цикл жизни товара	Состояние рынка	Соответствие рынку	Стратегическое соответствие	BCG группа	Рекомендации отдела маркетинга
118	«Козак»	Упадок	Высокая конкуренция	Слабое, вкус устарел – слишком соленое	Хорошее, «мы украинские!»	Собака	1. Вывести после ввода заменителя 2. Изменить вкус 3. Изменить название

Не рекомендуется усложнять протокол показателей продукта для АВС-комитета специфическими сложными выкладками состояния рынка, результатами социологических опросов,

фокусных групп, оценок представленности и т. п. Все эти данные нужны для принятия решений отдела маркетинга, общее же собрание представителей различных подразделений должно получить четкую позицию. Все остальное можно выразить словами.

Например, представленный в *Примере 3* образец маркетинговых результатов продукта может быть обоснован на заседании комитета следующим образом: «Печенье «Козак» находится в продаже семь лет. Сейчас продукт переживает стадию упадка. Рынок дорогого печенья, на котором продукт присутствует, развился в высоко конкурентный сегмент, на котором доминируют импортные бренды. К сожалению, несмотря на соответствие стратегии компании на создание украинского бренда печенья «номер один», «Козак» имеет слишком соленый вкус. Печенье нового поколения, которое конкуренты начали производить с осени 2004 г., более сладкое. Да и название устарело – потребителя привлекают украинские названия, но без «шароварного» оттенка. В соответствии с классификацией VCG данный продукт является типичной «собакой». Поэтому мы считаем, что он должен прекратить свое существование после вывода на рынок нового, измененного».

Кстати, маркетологи нередко реагируют на методику product scorecard с определенной брезгливостью: это, мол, примитив, здесь нет ничего сложного, такая методика описана в любом учебнике по маркетингу! Такая, но не такая! Имея массу информации, зная продукты вдоль и поперек, маркетологи, работая отдельно, не могут принять решений взвешенных и правильных, с учетом мнения всех подразделений. А ведь у каждого из них – свой взгляд, так сказать, своя колокольня. И только на заседании ABC-комитета появляется возможность все эти мнения соединить и сопоставить.

### Качественный анализ

Нередко, решая, что делать в дальнейшем с продуктом, менеджеры оставляют без внимания вопросы качества. В результате принятое решение может оказаться не вполне обоснованным и не оптимальным для предприятия. «Протокол показателей продукта» позволяет избежать такой ошибки и интегрировать качество в общую оценку (*Пример 4*).

#### Пример 4. Протокол качественных результатов продуктов

№ п/п	Продукт	Стоимость возвратов в месяц	Потери материалов в производстве одной партии	Категория по качеству	Рекомендации отдела качества	Стоимость улучшения продукта и технологии
118	«Козак»	800 грн.	1 400 грн.	С	1. Изменить рецептуру продукта 2. Улучшить технологию	Буфер тестомешалки 7 450 грн.; модернизация упаковщика – 12 300 грн.

Основные показатели анализа качества – потери готового продукта (возвраты из розницы), потери сырья, упаковки и готового продукта в процессе производства. После определения категории продукта в соответствии с качественными параметрами и предоставления рекомендаций очень важно оценить стоимость улучшения продукта и технологии для доведения его качества до стандартов, которые помогли бы устранить существующие проблемы. Опять же, детальную проработку инвестиционных предложений необходимо проводить отдельно, до или после заседаний ABC-комитета. Сам же комитет должен быть информирован о приблизительной стоимости улучшения качества данного продукта.

### Производственный анализ

Протокол производственных результатов продуктов включает в себя следующие показатели:

- минимальный размер партии производства;
- стоимость переналадки на продукт (время простоя рабочих, холостая работа механизмов в процессе мойки и переналадки, стоимость материалов для мойки, стоимость продукта, который смывается в дренаж и т. д.);
- категория для производства;
- рекомендации производства;

- приблизительная стоимость модернизация, которая позволила бы избежать потерь времени и ресурсов.

#### Пример 5. Протокол производственных результатов продуктов

№ п/п	Продукт	Минимальный размер партии пр-ва	Стоимость переналадки на продукт.	Категория для пр-ва	Рекомендации производства	Стоимость улучшения продукта и технологии
118	«Козак»	28 500 ед.	2 100 грн.	С	1. Линия очень мощная – пр-во маленькое 2. Переналадка 10 часов	Модернизация упаковщика – 12 300 грн. Модернизация фасовщика – 85 500 грн. Модернизация конвейеров – 21 600 грн. Перенос тестомешалки ближе к фасовке – 8 400 грн.

*Пример 5* дает представление о расширенном подходе к анализу результатов – производственники основательно проработали вопросы сокращения времени и затрат на переналадку. В данный момент ее стоимость они оценивают в 2 100 грн., а компания оценила экономический размер производственных партий в 28 500 грн., что и является минимально приемлемой партией производства. Производственное и инженерно-техническое подразделение определило главные проблемы, которые ведут к большим потерям времени и продукции, а также оценило стоимость улучшений, которые позволят сократить их.

Вернувшись к *Примеру 4*, нетрудно заметить, что модернизация упаковщика дублируется – эту меру предложили независимо отдел качества и производственный. Очевидно, данная модернизация действительно назрела. Но следует учитывать, что от ее внедрения выиграет не только данный продукт, но и многие другие. Следовательно, претерпит изменения и вся система расчетов, которые готовили различные подразделения: изменится доходность, сократятся минимальный размер партии и запасы, снимет свои замечания к продукту отдел качества и т. д. Что, в этом случае, еще раз проводить анализ «Козака»? – ДА! Когда надо оценить продукты после введения в действие некоторых улучшений производства (или изменения политики продаж, расширения каналов сбыта и т. п.), заседания АВС-комитета могут проводиться и каждый месяц, и даже чаще.

Опыт передовых компаний свидетельствует: в начале оценки продуктов АВС-комитет обычно собирается каждые две недели, по мере того, как «хвост» из продуктов категории С становится меньше, – раз в месяц, а потом – не чаще одного раза в квартал.

Сила метода Лильеквиста именно в том, что от одноразового, узкого, случайного и ситуативного анализа АВС мы переходим к планомерному многофакторному АВС-мониторингу.

#### Логистический анализ

Последними в списке «оценщиков» продуктов стоят логисты – так сказать, на десерт – самое вкусное. Или, в нашем случае, самое неприятное для продуктов категории С. Отдел логистики оценивает:

- запасы продуктов;
- их стоимость;
- стоимость их хранения;
- стоимость запасов специфических (используемых только в этом продукте) материалов и сырья;
- время, на которое хватит продукта, хранящегося в складах, и того, который будет произведен, если используются все материалы (см. *Пример 6*).

#### Пример 6. Протокол логистических результатов продуктов

№ п/п	Продукт	Ср. запас готового продукта на	Стоимость запаса	Стоимость хранение запаса в год (25	Стоимость запасов материалов	Время, на которое хватит запаса	Рекомендации отдела логистики
-------	---------	--------------------------------	------------------	-------------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

		складе		% годовых)	(стоимость вывода)	материалов и продукции	
118	«Козак»	19 500 ед.	107 000 грн.	26 812 грн.	21 400 грн.	5,6 (7)	Вывести продукт после использования материалов

Если со средним запасом на складе в единицах и денежном выражении вопросов нет, то они могут возникнуть касательно того, как рассчитаны затраты на хранение. Стоимость хранения включает в себя:

- стоимость «омертвленного» в запасах капитала (в самом простом варианте – существующий банковский процент, под который банки выдают кредиты);
- амортизацию и ремонт складских сооружений и оборудования;
- затраты на межскладскую перевозку;
- заработную плату работающих;
- затраты на работу складского оборудования;
- затраты, связанные с браком, устареванием, потерями продукции в процессе хранения;
- коммунальные затраты работы склада: свет, тепло, электричество, вода.

В различных компаниях стоимость хранения оценивается в 25–30 % от стоимости запасов. В предложенном примере используется 25 %.

Стоимость запасов материалов – это стоимость специфического сырья и материалов, используемых для производства данного продукта. Эти материалы нет возможности использовать в других продуктах, и если принимается решение о приостановке производства, они попадают под списание. Поэтому эта сумма должна указываться с НДС – он входит в затраты компании. И обязательно должна быть представлена на АВС-комитет, чтобы не было соблазна вывести продукт из ассортимента, не думая, куда потом деть остатки материалов.

Если же принимается решение вывести продукт из продаж после реализации всех его запасов и выработки всех материалов, необходимо знать, через какое время это может произойти. В нашем случае, согласно прогнозу, через 5–6 месяцев. Рядом в скобках указан худший вариант, который предвидят логисты – 7 месяцев.

Рекомендация логистов проста: «Вывести продукт после использования материалов». Естественно, после внутреннего логистического АВС-анализа количество решений увеличится. Они будут касаться складирования, планирования закупок, производства, размещения запасов и др. Но на АВС-комитет выносятся только общая рекомендация, которая касается судьбы продукта.

### Анализ продуктов АВС-комитета

Координатор АВС-комитета (как правило, это работник отдела логистики), собрав «протоколы результатов продуктов» всех подразделений, рассылает их членам комитета для ознакомления. Собравшись на условленное время на заседание, комитет рассматривает продукт за продуктом и принимает решения, которые обязательны к выполнению (*Пример 7*).

#### Пример 7. Протокол решений АВС-комитета

№ п/п	Продукт	Действия	Ответственный	Дата
118	«Козак»	1. Произвести последнюю партию продукта из всех материалов и приостановить дальнейшее пр-во	Нач. план. группы Нач. производства	По плану
		2. Докупить необходимое количество материалов до количества последней партии пр-ва	Нач. план. группы Нач. закупок	По плану
		3. Разработать технические задания для отдела развития новых видов по новому продукту	Бренд-менеджер дорогого печенья	Через 30 дней
		4. Разработать и испытать новый продукт	Бренд-менеджер Главный технолог Нач. производства	Через три месяца
		5. Подготовить производство к новому виду: установить буфер тестомешалки – 7 450 грн. перенести тестомешалку ближе к фасовке – 8 400 грн.	Нач. производства	Через два месяца

	6. Провести анализ экономической целесообразности: модернизация упаковщика – 12 300 грн. модернизация фасовщика – 85 500 грн. модернизация конвейеров – 21 600 грн.	Нач. производства Нач. фин. отдела Нач. план. группы	Через месяц
	7. Принять и приготовить к списанию остатки материалов и возвраты просроченной продукции с рынка	Нач. отдела лог. Нач. фин. отдела Нач. склада	По мере поступления

В рассматриваемом примере дается детализированный план действий, который необходимо выполнять всем участникам ABC-комитета. То есть было принято взвешенное решение использовать все материалы под данный продукт и только после этого вывести его из ассортимента. Маркетинг даст задание на новый продукт, который заменит снимаемый с производства, а затем, совместно с производством и отделом новых видов продукции, запустит его в серию. Естественно, в соответствии с внутренними процедурами утверждения нового продукта и его запуска – такая процедура необходима каждой успешной компании.

В нашем примере ABC-комитет дал поручение начальнику производства произвести модернизацию производства на общую сумму 15 850 грн. Поскольку эти инвестиции были включены в данный анализ, они не заложены в бюджет этого года. Поэтому, хотя решение принято и аргументы очевидны, начальник производства должен подготовить соответствующие документы для формализации этого процесса и осуществления оплаты оборудования и работ.

Другие же предложения, подготовленные производством в процессе анализа, поручили дополнительно оценить руководителям подразделений и плановой группы.

Очень важно, что согласован вопрос возможных потерь при выводе продукта из ассортимента: есть решение о том, что материалы, которые все же останутся, будут списаны. Так же, как и остатки продукции, которые не продадутся до окончания срока годности.

Особо стоит отметить, что данный план желательно заверять у генерального директора для «придания большего веса» внутри организации. Это особо важно, если кто-то из участников имеет свое отдельное мнение. Проводя подобные комитеты, вы заметите, что практически по каждому продукту такая особая позиция существует.

### **Общие выводы**

Описанная процедура кажется сложной, формализованной, она требует отвлечения многих сил, времени ключевых работников компании. Однако альтернативой методике К. Лильеквиста может быть только одно: ситуативный, слабо взвешенный, односторонний ABC-анализ, который можно назвать «ABC-рубка», когда убираются из ассортимента продукты без должного обоснования и с очень высокими затратами.

Да, есть еще один вариант – ничего не делать. Но после этого ВСЕГДА идет «рубка». И хорошо, если только «хвоста» из неприбыльных продуктов! А ведь бывает хуже – «рубятся» «голова», отделы, «подрубаются» компании...