

I. Вступ – 5 хв.

II. Викладення нового матеріалу: – 65 хв.

1. Обґрунтування доцільності та обсягів витрат на маркетинг.

2. Переваги та недоліки типової форми відображення прогнозу продаж продукції (надання послуг).

Висновок по лекції – 2 хв.

III. Закріплення викладеного матеріалу – 3 хв.

IV. Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

Вступ.

Бізнес план – це план розвитку підприємства, потрібний для освоєння нових сфер діяльності, створення нових видів бізнесу. Вдало розробивши бізнес-план, можна знайти надійний інструмент у змаганні з конкурентами й у розширенні своєї власної справи. Бізнесплан створює можливість оцінити життєздатність підприємства в умовах конкуренції, дає орієнтири для першочергової діяльності, служить аргументом для одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Практика свідчить, що на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні бізнес-план найбільше потрібний підприємцям, які сподіваються залучити іноземні інвестиції, оскільки більшість іноземних інвесторів віддають перевагу традиційній схемі виділення коштів, вирішальним моментом якої є розгляд бізнесплану.

1. Обґрунтування доцільності та обсягів витрат на маркетинг.

Бюджет маркетингу – це витрати на дослідження ринку (кон'юнктурні, середньо- і довгострокові), забезпечення конкурентоздатності товарів, на інформаційний зв'язок з покупцями (реклама, стимулювання збуту, участь у виставках, ярмарках і т. ін.), організацію товароруку і збутової мережі.

Фінансові кошти на все це беруться з прибутку, який на суму цих витрат зменшується. Але, з другого боку, в наш час без витрат на маркетинг неможливо продавати таку кількість товарів, щоб повернути витрати на дослідницькі роботи, виробництво товару та ще й одержання прибутку. Тому виділення коштів на маркетинг – це вирішення багатовекторних завдань, вплив яких на маркетинг навіть важко визначити. Тому при визначенні коштів на маркетинг часто опираються на традиції, досвід минулих періодів, інтуїцію, а також аналіз маркетингових витрат конкурентів.

Для оцінки величини витрат на маркетинг аналізують вплив таких факторів:

S – обсяг продажів у штуках;

W – прейскурантна ціна;

O – транспортні, комісійні та інші витрати на продаж одиниці товару;

A – витрати на виробництво одиниці товару, не пов'язані з маркетингом, але залежні від обсягу виробництва;

F – постійні втрати на виробництво, не пов'язані з маркетингом і незалежні від обсягів виробництва і продажу;

R – витрати на рекламу;

D – витрати на просування товару (стимулювання збуту).

Зв'яжемо всі ці показники в рівнянні прибутку. Одержимо таке рівняння:

$$P = W(S(O + A) + F + (R + D)).$$

Але формула не враховує норми прибутку, яка, в свою чергу, залежить від величини частки ринку.

Частка ринку, %	< 10	20-30	40	<40
Норма прибутку, %	11	12-16	22-27	25-30

Із рівняння прибутку виходить, що витрати на рекламу і просування товарів повинно також збільшуватися відповідно до того, наскільки фірма освоюється на все більшій частці ринку. Вважається, що експортери витрачають у країнах-імпортерах на рекламу – 2-5% суми свого експорту.

Іноді для визначення необхідних на маркетинг витрат користуються методом аналогії. Відомо, наприклад, що в США витрати на розробку і виведення на ринок нового товару розподіляються таким чином: на фундаментальні дослідження виділяється 3-6% кошторисних витрат, на прикладні розробки – 7-8%, на підготовку технологічного обладнання – 40-60%, на облаштування серійного виробництва – 5-16%; на організацію збуту (реклама, стимулювання збуту, організація товароруку і збутової мережі) – 10-27%.

Витрати на рекламу різко відрізняються залежно від того, який товар продається. Наприклад:

Від обсягів продажу, %	0,6	10	15	1-5	1-2
------------------------	-----	----	----	-----	-----

Товарні групи	м'ясні продукти	медикаменти	косметика	предмети довготривалого користування	товари виробничого призначення
---------------	-----------------	-------------	-----------	--------------------------------------	--------------------------------

Якщо ж визначати витрати на рекламу в сумі прибутку, то вони, як правило, вищі 15%, а при освоєнні нового ринку можуть досягати 450%.

У сучасному світі витрати на маркетинг безперервно дорожчають.

Кожній компанії слід мати висококваліфікованих фахівців, які вміють вірно розрахувати бюджет маркетингу, щоб не тільки не втрачати, а і розширювати частку ринку. Всі витрати компанії на здійснення маркетингової діяльності – це і є витрати на маркетинг, які здійснюються в трьох напрямках: на створення і утримання відділу маркетингу, на розробку стратегії (загального напрямку розвитку на певний період), витрати на тактичний маркетинг.

Стратегічний маркетинг – активний маркетинговий процес з довгостроковим горизонтом планування, спрямований на перевищення середньоринкових показників шляхом систематичного проведення політики створення товарів і послуг, які забезпечують споживачів більш цінними благами, ніж конкуренти.

Стратегічний маркетинг спрямовує компанію на економічні можливості, адаптовані до її ресурсів і які забезпечують потенціал для зростання і рентабельності.

Завданням стратегічного маркетингу є уточнення місії фірми, розробка цілей, формування стратегічного розвитку, забезпечення збалансованої структури товарного портфеля фірми.

Тактичний маркетинг – вид маркетингу, в основі якого лежить активний процес знаходження, збереження клієнтів, просування продукції з короткостроковим горизонтом планування, спрямований на вже існуючий ринок. Це класичний комерційний процес одержання заданого обсягу продажів шляхом використання тактичних заходів (дії відповідно до конкретної ситуації), що відносяться до маркетингу, покупця, товару, його ціни, просування товару і доведення його до споживача.

Найбільший обсяг витрат припадає на тактичний маркетинг, тобто на поточну маркетингову діяльність.

На підприємствах розрізняють постійні витрати на маркетинг (незмінні) і ті, що будуть змінюватися в зв'язку зі зміною обсягів продажів товарів. Але краще рахувати сукупні витрати обігу безпосередньо у вартісному обсязі продажів одиниць товару. Тоді їх можна рахувати як відсоткову частку доходу.

Постійні витрати на маркетинг упродовж планового періоду – це:

- заробітна плата торгового персоналу і витрати на його підтримку;
- виробничі витрати і витрати на основні рекламні кампанії;
- витрати на маркетинговий персонал;
- витрати на матеріали для стимулювання збуту (засоби продажу в торгових точках, витрати обігу);
- знижки на спільну рекламу (за минулий період).

Змінні витрати маркетингу:

- комісійні з продажів, що сплачуються торговому персоналу, брокерам чи представникам фірми-виробника;
 - премії за продажі, які залежать від цільових показників збуту;
 - знижки з фактурних цін і за досягнуті результати поточних продажів;
 - кошти попередньої оплати (якщо вони включені в кошторис витрат на стимулювання збуту);
 - знижки на місцеві рекламні кампанії, які проводяться різними торговцями, але відшкодовуються головною компанією, і знижки на спільну рекламу поточних продажів.
- Коли в бюджеті маркетингу витрати рахують як постійні і змінні – бюджет буде більш об'єктивним. Важливо також враховувати, що короткострокові ризики, пов'язані з постійними витратами на маркетинг, завжди більші, ніж ті, що пов'язані зі змінними маркетинговими витратами. Якщо в результаті аналізу кон'юнктури ринку чи виробничого процесу маркетингологи приходять до висновку, що неконтрольовані ними фактори (дії конкурентів, скорочення виробництва) чітко впливають на доходи, вони можуть зменшити ризики шляхом включення в бюджет маркетингу більше змінних і більше постійних витрат.

Витрати обігу, які змінюються пропорційно до доходу, – це комісійні з продажів на винагороду. Тому будь-які комісійні з продажів повинні включатись до змінних витрат обігу. Для підтвердження цього можна привести такий приклад. Компанія "Торчин", яка торгує кетчупом, витрачає 1 млн грн. у рік на утримання торгового персоналу, який працює з мережами продуктових магазинів і з оптовими торговцями. Торговий посередник пропонує виконати ту ж роботу по збуту за комісійні за винагороду 5%.

При доходах 10 млн грн.:

сукупні змінні витрати обігу = 10 млн грн. • 5% = 0,5 млн грн.

При доході в 20 млн грн.:

сукупні змінні витрати обігу = 20 млн грн. • 5% = 1 млн грн.

Якщо доходи підприємства будуть меншими 10 млн грн., то послуги торгового посередника будуть меншими, ніж оплата власного торгового персоналу.

Слід звернути увагу і на те, що постійні витрати легше підрахувати, ніж змінні. Інформацію про постійні витрати можна отримати з платіжних відомостей, фінансових

звітів і документів про оренду. При підрахунках змінних витрат виникають труднощі. Часто змінні витрати мають заданий відсоток доходів. Тоді вони будуть змінюватися зі зміною кількості проданих одиниць товару. А буває, що змінні витрати відносяться тільки до частини загального обсягу продажів, тобто витрати постійні до певного етапу (поетапні).

Важливо, щоб при розробці бюджету маркетингу було визначено, яку частину витрат виділити на поточний період і яку поступово витратити в майбутніх періодах.

Показник рівня витрат на маркетинг компанії часто вживають для порівняння з іншими підприємствами, тому ці витрати розглядають як відсоток від обсягу продажів, або частку продажів. З цієї частки роблять висновок, наскільки компанія активно займається маркетингом. Показник "витрати на маркетинг" (%) = витрати на маркетинг (грн.) • дохід (грн.).

Як відсоток обсягу продажів можуть визначатися і витрати на рекламу.

Особливою формою витрат обігу є "відрахування на місце". Дуже часто відрахування відбуваються, коли роздрібним торговцям завозяться нові партії товарів і ті надають їм місце для цих товарів на складах і в магазинах. Такі відрахування можуть бути одноразовими готівковими або спеціальними знижками.

Розуміння різниці між постійними і змінними витратами обігу допомагає фірмі враховувати відносні ризики, пов'язані з альтернативними стратегіями збуту.

У цілому, стратегії, які пов'язані зі змінними витратами, менш ризикові.

Маркетингова товарна політика передбачає відбір цільових ринків, розробку і обґрунтування комплексу маркетингових заходів, запровадження цих заходів та контроль за їх виконанням.

На вибраних цільових ринках визначаються обсяги попиту, сегментування і відбір цільових сегментів, а також позиціонування товарів.

Комплекс маркетингових заходів повинен охоплювати стратегію, тактику, зміст товарної цінової політики, вибір методів просування і стимулювання збуту. Маркетингова товарна політика розповсюджується і на сферу безпосередньої торговельної діяльності: аналіз кон'юнктури ринку, дослідження в сфері ринкового ціноутворення, вплив на рівень попиту, налагоджування комунікацій.

Маркетингові дослідження замовляють великі товаровиробники та оптові продавці (дистриб'ютори). Існують певні нормативи досліджень, відповідно до яких фірма, яка замовляє, повинна надати виконавцю технічні завдання і тематику завдань, необхідну інформацію про фірму, а виконані роботи сплатити.

У зобов'язання виконавця входить провести дослідження в обумовлені терміни і відповідно з програмою та дотримуватися прав інтелектуальної власності.

За результатами дослідження складається звіт для замовника.

Витрати на рекламу і маркетинг є складовою частиною витрат на збут.

Нижче подано перелік витрат на маркетингові заходи:

- на проведення маркетингових досліджень ринку, конкурентних переваг, перспектив розвитку товарного асортименту;
- на відрядження працівників на виставки;
- вартість зразків товарів, які передаються покупцям безкоштовно;
- на розробку і випуск рекламних виробів (каталогів, брошур, проспектів, афіш і т. ін.);
- на розробку і виготовлення ескізів етикеток і упаковки;
- на рекламу в ЗМІ;
- на рекламні кіно-, теле- і діафільми;
- на оформлення світлової, транспортної, зовнішньої реклами;
- на утримання автовідповідачів для покупців;
- для проведення інших збутових заходів.

Витрати на збут поточного характеру враховуються на балансовому рахунку "Витрати на збут".

2. Переваги та недоліки типової форми відображення прогнозу продаж продукції (надання послуг).

Прогноз продажів складається на підставі зібраних звітних даних про фактичну реалізацію продуктів і послуг. Володіючи повною, достовірною і системною інформацією про діяльність компанії, можна розробити гранично ефективну стратегію розвитку бізнесу.

Необхідним елементом стратегічного планування є встановлення потенційного показника продажів. Після його визначення опрацьовується детальний прогноз реалізації. При цьому необхідно розуміти різницю між прогнозуванням і плануванням.

«План» і «Прогноз продажів» - це складові частини одного процесу.

План - показник, який доводиться до виконавця і підлягає виконанню в повному обсязі.

Прогноз - це гаданий рівень продажів, який власник очікує отримати від свого магазину в певному часовому інтервалі.

Прогнозування завжди засноване на гіпотезах і бажаному баченні розвитку бізнесу, хоча воно і базується на конкретних фактах, оцінках і результатах. Це поняття не є необгрунтованим бажанням отримання певних вигод.

Сценарій завжди будується на фундаменті з аналітичних висновків розвитку бізнесу, отриманих раніше показників і динаміки ринку.

Найпростіший приклад прогнозу продажів буде таким: магазин реалізував в останньому періоді товар на загальну суму 1 млн руб. Якщо припустити, що умови ринку залишаться колишніми, економічна ситуація в країні і регіоні не зміниться, чи не з'явиться сильний конкурент, То прогнозований збут на аналогічний наступний відрізок часу буде дорівнює показнику останнього періоду.

Такий сценарій продажів на місяць обгрунтований конкретними даними, тому він стає основою плану реалізації продукції для виконавців на майбутній період. Отримуємо поточне завдання магазину - збут товару на суму не менше 1 млн руб.

Відмінність планування від прогнозування полягає в тому, що перше відбувається на базі другого. Спочатку складається сценарій на конкретний часовий інтервал (прогноз продажів на рік) на основі аналізу необхідних показників, потім отримані дані заносяться в плани і передаються менеджменту. Цілі складаються для:

1. Найближчої перспективи (місяць, квартал, рік).
2. Середньострокового планування (один-три роки).
3. Довгострокового планування (три-п'ять років і більше).

Прогноз продажів істотним чином позначається на виборі стратегії розвитку. Наприклад, прогнозування показало, що залучення нових покупців в освоєних межах території буде більш прибутковим для бізнесу, ніж вихід на новий ринок. При таких умовах підприємець відкладе проекти по запуску продуктів на інші торгові майданчики і сфокусується на зростанні обсягів реалізації в межах наявної території.

- Прогноз продажів в своєму корені повинен мати аналітику беззбиткової роботи. У разі, коли прогнозні дані показують негативний результат або діяльність, яка дорівнює точці беззбитковості, тоді анализируемая стратегія не принесе вигоди бізнесу.
- У процесі підготовки плану і сценарію збуту необхідно брати до уваги низькі індекси на початку роботи, а також рівень сезонності.
- Слід пам'ятати, що прогноз продажів в рамках певної стратегії не є бюджетом, а тільки служить основою для формування цілей.

Прогноз продажів - це інструмент, що дозволяє приймати рішення про збут продукту, про інвестування в його просування. Розробка сценарію виявляє потенційну прибутковість в певних ринкових умовах і часових межах.

Для отримання бажаних результатів в бізнесі і складання гранично точних прогнозів необхідно правильно застосовувати накопичений досвід, володіти інтуїцією, знаннями в області торговельних відносин.

Результатом сценарію продажів буде формування документа, що відображає інформацію про продукти і їх кількості, вигідних для реалізації на певній території в конкретному часовому інтервалі.

Одиниці виміру, що використовуються в прогнозі, - валюта, літри, штуки тощо.

Мета прогнозування продажів - визначення трендів на задану перспективу і формування бази для майбутнього плану реалізації. Дії по складанню сценарію на увазі, що за ними піде розробка бюджету, плану збуту і досягнення встановлених показників. Прогноз обсягу продажів знаходиться в прямій залежності від маркетингової роботи організації, яка планується до застосування в конкретному періоді. Стимулювання процесу збуту і активна рекламна діяльність визначають обсяги реалізації продукту і допомагають скласти сценарій на перспективу.

Прогноз реалізації виявляє можливий попит на конкретний вид товару. Відповідно, при розробці даного сценарію необхідно брати до уваги роботу найближчого кола конкурентів (розвиток мережі магазинів), рекламну діяльність, активність в області зростання продажів.

Особливості прогнозу:

- Прогноз продажів - це серйозний інструмент в руках керівника для отримання потрібних відомостей з метою ефективного управління своєю компанією. Він не допомагає в роботі по мотивації і підвищення результативності персоналу. Першочергове завдання сценарію - отримання даних для подальших розрахунків фінансових потоків в організації.
- Прогноз продажів на рік гранично точно відображає цифровий показник майбутньої прибутковості бізнесу, необхідний для планування видаткової складової. Ще одним суттєвим моментом є той факт, що складання сценарію допомагає в роботі по контролю правильності формування закупівельних програм з врахуванням думки про потреби компанії в складських приміщеннях, обладнанні, персоналі.
- Прогноз продажів дозволяє топ-менеджерам організації побачити конкретні критерії для розуміння про цільових клієнтів, яким споживачам необхідні особливі взаємини або контроль, увагу управлінців, знання якого співробітника необхідні.
- **Управління часом, або Як оголосити бойкот пожирачам планів**
l & g t;

На яких принципах має базуватися складання обсягу продажів

Керівник компанії особисто не бере участі в підготовці прогнозу продажів. Однак йому необхідно володіти основними аспектами цієї роботи зважаючи на особливу важливість даного процесу для діяльності організації.

1. Керівник відділу продажів повинен володіти інформацією по всіх угодах, що плануються до висновку, в конкретних цифрах. Надавати генеральному директору відомості про передбачувану реалізації без уточнення профілю клієнта і суми обороту неприпустимо. Інформація про величину продажів повинна бути гранично конкретною.
2. Важливо скласти план на період, в якому передбачається реалізація.

3. Менеджери відділу продажів конкретизують дати отримання виручки. Всі відомості збирає комерційний директор, який надає їх для розгляду керівнику компанії. Завдання менеджерів - визначити ймовірність укладання угоди.
4. Кожній ймовірності присвоюється конкретний коефіцієнт. Для внесення в прогноз продажів ціна угоди множить на індекс ймовірності. Комерційний відділ визначає коефіцієнти, після чого вони затверджуються керівником компанії. Виведені індекси служать критерієм для контролю звітів, які складає служба збуту.
5. Дуже зручно розробляти прогноз продажів в Microsoft Excel. У сценарій включаються суми оборотів по запланованим операціям, скориговані на коефіцієнт ймовірності. У таблиці Excel створюються сторінки для кожного місяця і окремі розділи для конкретних працівників. Формули допомагають автоматично визначити ймовірність оплат і зробити підсумковий розрахунок.
6. Складання прогнозу продажів відноситься до безпосередньої компетенції комерційного директора. Він відповідає за передачу готового сценарію керівнику компанії, який, в свою чергу, повинен гранично чітко позначити завдання для персоналу служби збуту. Функція менеджерів полягає в своєчасному внесення даних в документ Excel. Крім цього, персонал на рівні автоматизму повинен фіксувати всі проміжні показники при роботі з клієнтами для подальшого врахування цієї інформації в прогнозі.
7. Керівник організації веде контроль над діяльністю відділу продажів, використовуючи відомості сформованого сценарію. Для цього недостатньо один раз скласти таблицю, зміни необхідно вносити регулярно. Якщо керівник виявить відсутність коригувань в певний день, це може свідчити про невиконання своїх функцій комерційним відділом.

Основні методи прогнозу продажів на підприємстві

Можна виділити кілька методів прогнозу продажів, як самих поверхневих, що базуються на припущеннях керівників або звітних даних за минулі періоди, так і найглибших, складених на основі стратегічних моделей.

Прості (емпіричні) методи формуються з урахуванням припущень топ-менеджерів, спільної думки персоналу і експериментального маркетингу.

Лідери організації, як правило, беруть участь в складанні сценарію, але рідко трапляється, що прогнозування базується переважно на припущеннях керівників. У більшості випадків компанії, провідні торговельну діяльність, Використовують аналітичні дані зі звітів за останні періоди, а також показники за кілька минулих років. Крім цього, до уваги беруться опитування покупців. Після систематизації відомостей, наданих персоналом, аналізу підлягають результати, отримані в певних районах, або обсяги реалізації по окремих видах продукції. Хороші продавці завжди знають профіль свого клієнта і готові дати оцінку на перспективу.

• Оцінка активів підприємства: пам'ятка для власника компанії

Пробний маркетинг оптимальний для складання прогнозу продажів нових продуктів.

№1. Методи цільового прогнозування продажів

Розрахунок прогнозу продажів за допомогою даної групи методів проводиться в такому порядку:

- Визначається кількість продукції, яке організація хотіла б реалізувати в планованому періоді.
- Розраховується показник, який допоможе досягти цільового результату. Менеджмент відділу продажів і керівники організації визначають обсяги продажів, після чого формують детальні плани для реалізації основного проекту.

цільове прогнозування – ефективний інструмент для виходу компанії зі складного періоду, обумовленого низьким збутом при зростанні конкуренції, при цьому на увазі роботу з колишньою продукцією.

1 етап. Визначте оптимальний обсяг продажів. Наприклад, в поточному році збут повинен скласти 150 тис. Одиниць товару.

Коли реалізований товар або його еквівалент добре зарекомендував себе на ринку і стабільно продається, при формуванні цільового прогнозу необхідно брати до уваги такі **фактори, як:**

1. Кількісні показники продажів за минулі періоди.
2. Сезонні провали і підвищення попиту на ринку.
3. Розмір бюджету, виділеного на рекламні заходи, щодо бюджету конкурентів.
4. Наповненість ринку еквівалентної продукцією.

Беручи до уваги зазначені фактори, можна визначити обсяги продажів товару на наступний період. В цьому випадку прогнозовані показники будуть відповідати реальним умовам і потенціалу організації.

2 етап. Визначити дії, які допоможуть реалізувати вигідне для компанії кількість продукції.

Виконати аналіз всіх витрат, необхідних для закупівлі і збуту:

- транспортні витрати;
- для імпортової продукції - витрати на митне оформлення;
- при використанні позикових коштів на закупівлю - суми відсотків за позиками;
- витрати на продаж продукту;
- розрахунок суми прибутку з одиниці товару.
- які рекламні інструменти будуть найбільш ефективні;
- вартість створення і запуску маркетингових акцій;
- яка реклама зацікавить цільового покупця.

Після збору і систематизації всіх даних складається розрахунок прогнозу продажів і графік беззбитковості. Точка і графік беззбитковості є фундаментальними показниками при розробці сценарію реалізації продукції.

В процесі цільового прогнозування аналітичні дані беззбитковості виявляють, як скоро після продажу цільового обсягу товару організація компенсує витрати.

№2. Методи покрокового прогнозування продажів

Зворотною методикою є покроковий прогноз продажів. В першу чергу розрахунку підлягають витрати, ціна реалізації і прибуток. Отримані відомості і аналітика ринку дозволяють скласти прогноз продажів по періодах.

1 етап. покрокова розробка сценарію починається з виявлення:

- витрат, які компанія понесе в своїй діяльності при реалізації продукції;
- прибутку, яку розраховує отримати організація;
- вартості продукції, яку визначає ринок.

Для ефективного складання прогнозу необхідно відповісти на **питання**:

- Яку ціну встановити для продажу запланованого обсягу продукції?
- Які витрати допустимі для того, щоб реалізувати цільовий оборот з оптимальною прибутковістю?
- Яка повинна бути різниця між загальною вартістю проданого товару і понесеними витратами? Чи вдасться отримати бажану маржу? Буде розмір прибутку задовільним?

2 етап. Проводиться аналіз потенціалу ринку, готовність цільових споживачів купувати товар за заданою ціною.

- **Планування виробництва - фундамент ефективної діяльності підприємства**

3 етап. Екстраполяція.

Для роботи зі складання покрокового прогнозу граничну цінність мають звітні дані по виручці. За допомогою цих показників і відомостей про обсяги товару, реалізованого в минулих періодах, можна виявити точну спрямованість, тобто визначити, як впливають на оборот сезонні коливання ринку, в який час відзначається зростання або спад продажів.

Метод екстраполяції ґрунтується саме на аналізі ринкових тенденцій.

екстраполяція- це складання прогнозу на наступні періоди, аналітика витрат за минулий час з урахуванням очікуваних тенденцій. Цей метод особливо корисний в тих сферах, де зміни відбуваються повільно.

Звітні дані, систематизована продавцями, дають чітке бачення тенденцій в збуті. Детальне вивчення минулих продажів в різні проміжки часу допоможе зрозуміти і транслювати цей курс на наступні періоди, прорахувавши, таким чином, обсяги реалізації на майбутнє. Дане прогнозування можна вважати обґрунтованим, якщо ситуація на ринку в корені не зміниться.

Складання екстраполяції буде ефективним, якщо отримати у продавців відповіді на кілька **питань**:

- Які угоди ви плануєте укласти в наступному місяці?
- Яку динаміку серед конкурентів ви очікуєте в наступному кварталі?

Складання прогнозу продажів методом екстраполяції зобов'язує враховувати економічні індикатори. зазвичай це **процентні та числові показники**:

1. Зміни банківських ставок.

2. Коливання валютного курсу.
3. Передбачувані зміни в оподаткуванні.

Розбивка на категорії провадиться шляхом ділення на товари за регіональним принципом (знаходження торгових представників), По ринках. Якщо ціновий показник не застосовують в конкретній ситуації, наприклад, продавець реалізує кілька товарів за різною ціною, то такий показник не використовується. При цьому обсяги і вартість повинні бути визначені.

Рядки бюджету «факт» і «відхилення» при формуванні прогнозу продажів не потрібні, але вони мають високу важливість для контролю. Увага до цих показників допомагає стежити за роботою з виконання прогнозу.

Після збору всіх необхідних відомостей потрібно починати розрахунки і будувати графік беззбитковості. Графік беззбитковості і точка беззбитковості - це критичні показники, які є ключовими орієнтирами в прогнозі обсягу продажів.

Розробляючи покроковий сценарій, за допомогою аналізу беззбитковості можна виявити, чи здатна організація продати ту кількість продукції, яке покриє витрати і принесе відчутний прибуток.

Можлива ситуація, коли прогнозований обсяг продажів виявить низький показник прибутковості. В цьому випадку необхідно детальне вивчення сценарію і вибір одного з варіантів:

1. Підвищення роздрібної ціни на товар в можливих межах.
2. Зниження витратної складової в допустимих показниках.
3. Одноразове підвищення ціни і зменшення витрат.
4. Зниження розміру маржі (це робиться в останню чергу).

думка експерта

Методи «куди хочемо потрапити» і «звідки ми йдемо»

Для організації переважно застосовувати два методи прогнозу продажів.

Перший з методів можна визначити як: «куди ми хочемо потрапити».

Другий метод - «звідки ми йдемо». Кожен у своїй основі має припущення.

Керівник компанії визначає, яким методом віддати перевагу. Дотримуючись першим шляхом, організація визначає собі масштабні цілі на довгостроковий період. Такі цілі завжди перевершують прогнози персоналу. Для виконання цих завдань потрібно висока концентрація, продуктивність і цілеспрямованість.

Після постановки масштабної мети компанія опрацьовує варіанти досягнення означених завдань і інформує про це персонал. При такому підході підприємство створює послідовний рух до основного показника. При цьому досягнення гранично здійсненого

прогнозу має досить низький відсоток ймовірності, тому що мета перевищує наявні можливості і передбачає додаток надзусиль.

У цій ситуації у керівника компанії є два основні завдання:

- Сформулювати і поставити перед працівником завдання, визначити посадові обов'язки, Надати необхідні повноваження для досягнення прогнозованого результату.
- Вести контроль над виконанням поставлених перед працівником завдань.

Другий метод прогнозування характеризується тим, що персонал відділу продажів орієнтується не на поставлені цілі, а на власні показники в минулих періодах. «Минулого місяця сума продажів склала 130 тис. Руб., Отже, в поточному місяці можна повторити цей результат. Є ймовірність, що реалізація складе 135 тис. Руб. ». Якщо обороти в поточному місяці впадуть, то виконавець підготує прогноз продажів на місяць, орієнтуючись на останні низькі показники.

Досягати поставлених результатів дотримуючись цього методу, досить просто, проте ефективність для підприємства вкрай мала. Якщо персонал не докладає серйозних зусиль і не отримує відповідних результатів, компанія припинить своє зростання і розвиток.

- **Проведення планерок: як ефективно донести інформацію до колективу?**

Як розрахувати прогноз продажів в Excel з урахуванням зростання і сезонності

Поділимо розрахунок прогнозу продажів на **3 частини**:

1. Розрахунок показників тенденцій.
2. Виявлення даних сезонності.
3. Прогнозування обсягів реалізації.

Вирахуємо прогноз продажів по періодах на наступні два роки і три місяці на підставі виручки за 5 років.

1. Для розрахунку значень тренду:

Визначимо показники рівняння лінійного тренду $y = bx + a$ за допомогою функції Excel лінійного (=ЛІНІЙНИЙ).

Для цього в осередку Excel вводимо функцію лінійного (обсяги продажів за 5 років; номер періодів; 1; 0).

Виділяємо 2 осередки, в лівій - формула лінійного (=ЛІНІЙНИЙ), натискаємо комбінацію клавіш в наступній послідовності (F2 + Ctrl + Shift + Enter). Excel виведе для нас значення коефіцієнтів a і b .

Розраховуємо значення тренда

Для цього в рівняння $y = bx + a$ підставляємо розраховані коефіцієнти тренда b і a , x - номер періоду в тимчасовому ряді. Отримуємо y - значення лінійного тренда для кожного періоду.

2. Для розрахунку коефіцієнтів сезонності:

- Виводимо відхилення фактичних даних від показників тренда. Для отримання результату реальні показники ділимо на значення тренда.
- За всі місяці виводимо середні відхилення за останні 5 років.
- Визначаємо загальний індекс сезонності - середнє значення коефіцієнтів, розрахованих в 3 пункті.
- Виводимо коефіцієнти сезонності. Кожен коефіцієнт з пункту 3 ділимо на коефіцієнт з пункту 4.

3. Розраховуємо формулу прогнозу продажів з урахуванням зростання і сезонності:

- Визначаємо період, на який необхідно зробити прогноз. Продовжуємо номери періодів тимчасового ряду на 2 роки і 3 місяці.
- Розраховуємо значення тренда для майбутніх періодів. У рівняння $y = bx + a$ підставляємо отримані коефіцієнти тренда b і a , x - номер періоду в тимчасовому ряді. Визначаємо y - значення лінійного тренда для кожного майбутнього періоду.
- Розраховуємо прогноз. Для цього значення лінійного тренда множимо на коефіцієнти сезонності.

Прогноз зростання реалізації з урахуванням сезонності готовий.

Скласти свій приклад сценарію продажів можна, змінюючи коефіцієнти a і b в лінійному тренді $y = bx + a$.

Додаткові фактори прогнозу продажів

Для того щоб розрахунок прогнозу продажів був гранично точним, мало враховувати зростання і сезонність, важливі ще й додаткові умови, що впливають на обсяг збуту, такі як:

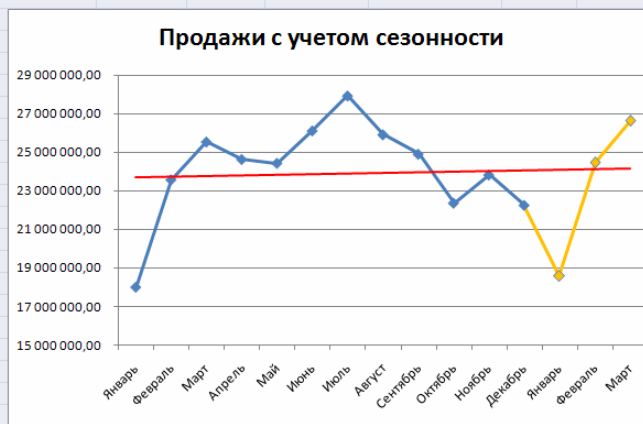
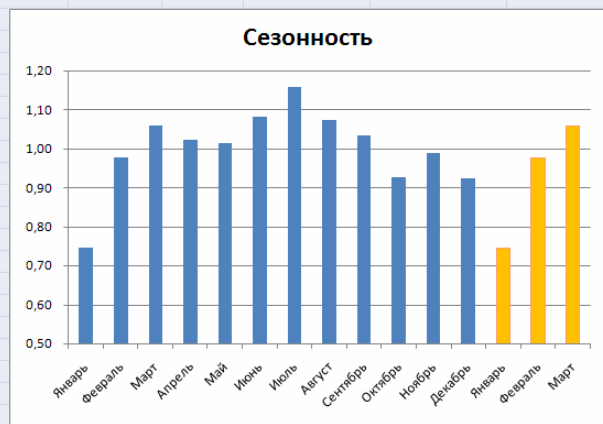
1. Рекламні заходи.
2. Робота зі стимулювання продажів.
3. Впровадження нової продукції.
4. окрема категорія покупців з разовими покупками в великих обсягах.
5. Виявлення нових напрямків збуту.

Як визначити оптимальний прогноз продажів

Прогноз продажів складається на підставі розрахунків, які дають можливість побачити дійсний стан справ по перспективним договорам і проектам. З цієї причини неправильно називати технологічний сценарій «оптимальним». Таке прогнозування завжди є об'єктивним відображення справжньої дійсності, якщо всі розрахунки менеджерів компанії виконані вірно.

Приклад розрахунку прогнозу продажів

Месяц	Объём продаж (y)	Периоды (x)	Значение тренда	Отклонение фактических продаж от значений тренда	Средние продажи за год	Индекс сезонности по месяцам	Общий индекс сезонности	Периоды для прогноза	Значение тренда на следующие 3 месяца	Прогноз на следующие 3 месяца с учетом сезонности
Январь	17 986 229	1	23 457 689,46	0,77	24 120 894,00	0,75	1,00	13,00	24 904 681,18	18 570 675,65
Февраль	23 571 965	2	23 578 272,10	1,00		0,98		14,00	25 025 263,83	24 455 753,71
Март	25 537 589	3	23 698 854,75	1,08		1,06		15,00	25 145 846,47	26 622 740,11
Апрель	24 630 951	4	23 819 437,39	1,03		1,02				
Май	24 429 696	5	23 940 020,03	1,02		1,01				
Июнь	26 116 377	6	24 060 602,68	1,09		1,08				
Июль	27 931 501	7	24 181 185,32	1,16		1,16				
Август	25 914 893	8	24 301 767,97	1,07		1,07				0,00
Сентябрь	24 904 130	9	24 422 350,61	1,02		1,03				0,00
Октябрь	22 360 354	10	24 542 933,25	0,91		0,93				
Ноябрь	23 825 299	11	24 663 515,90	0,97		0,99				
Декабрь	22 241 744	12	24 784 098,54	0,90		0,92				
линейный тренд: $y = bx + a$			b	a						
			120 582,64	23 337 106,82						



Точний обсяг продажів в 100% випадків виявляється низьким

В роботі нерідкі випадки, коли гранично точний прогноз продажів продукції виявляється помітно заниженими. В чому причина?

Якщо керівник підприємства ставить перед менеджером по реалізації продукції задачу надати достовірні відомості про можливі продажі, працівник завжди визначає обсяг, який він виконає без особливих трудовитрат. Після цього керівник підприємства робить аналіз прогнозу, отриманого від співробітника, порівнюючи показники з планом. Дані не відповідають один одному: план буде вищою прогнозу. Наступного планерці з менеджером керівник повідомляє, що прогноз його не влаштовує і вимагає підготувати новий, «правильний» сценарій, без занижених показників з продажу.

Якщо генерального директора знову не влаштує виправлений прогноз, він доводить до працівника дані, які сам хоче бачити в сценарії, і вимагає виконати їх у повному обсязі. Однак прогноз обсягу продажів, для виконання якого необхідно максимально активізувати всі ресурси відділу збуту, не можна називати гранично точним. Насправді це план, так як він спущений зверху і має своїм головним завданням досягнення показників, встановлених для розвитку компанії. Як переконати менеджерів скласти прогноз продажів, відповідний очікуванням керівника?

Управління прогнозом продажів: основні етапи

Для того щоб скласти ефективний прогноз продажів, необхідно спільно з комерційним директором встановити чіткі правила:

- Періодичність отримання комерційного прогнозу (раз в тиждень, раз на місяць або квартал).
- Конкретні відомості, які повинні бути відображені в звіті (виручка, реалізований або відправлений покупцям товар і т. Д.).
- В якій формі надавати звіт (графіки, таблиці та ін.).

Ще необхідно визначити порядок застосування комерційного сценарію в компанії. Важливо вирішити, чи буде система мотивації зв'язна з прогнозом продажів, вірно визначає результати, розмістити підсумки прогнозування в відкритому для персоналу доступі або тільки для керівників. Компетенцію для вирішення цих завдань можна передати комерційному директору. Варто доручити йому позначити етапи роботи виконавця з покупцями.

Етапи продажів:

1. Жива зустріч, пряму взаємодію з потенційним споживачем. Менеджер демонструє продукти.
2. Виявлення потреби. Менеджер інтерв'ює клієнта з метою визначити бажання і мотивацію до покупки.
3. Виставлення пропозиції. Воно формується після виявлення потреби покупця.
4. Підготовка договору, узгодження з клієнтом всіх його умов і термінів підписання.
5. Укладання договору. Керівник підписує узгоджений договір, потім менеджер передає його на підписання клієнту. документ оформляється посадовими особами з боку покупця, після чого передається на виконання.
6. Оплата угоди. Клієнт перераховує суму угоди на розрахунковий рахунок або проводить оплату готівковим способом.
7. Підсумкове узгодження угоди. Виготовлений макет узгоджується з покупцем.
8. Затверджений документ засвідчується підписами і печаткою.

Підготуйте звіт по продажах

Треба передбачити зручну для роботи структуру звіту за прогнозом продажів. Тут головне формувати сценарій реалізації «знизу вгору»:

- Менеджери, які ведуть безпосередню роботу зі споживачами, зобов'язані звітувати перед старшим менеджером про те, на якій стадії знаходиться процес роботи з кожним клієнтом.
- Старший менеджер, ґрунтуючись на відомостях звіту, виявляє, з якої причини покупець не просувається далі в справі продажів, можливо, йому потрібна допомога.
- Керівник відділу збуту систематизує всі прогнози, складені продавцями, і представляє їх комерційному директору в формі єдиного сценарію.
- Комерційний директор може застосувати цей документ в якості бази для звіту перед генеральним директором щодо прогнозу продажів всієї компанії.

Розподіліть відповідальність за надання звіту

Важливо: комерційний директор - це особа, відповідальна за точність прогнозу. Його завдання - працювати з кожним із менеджерів для отримання достовірних даних, зазначених у сценарії продажів.

Винагороджуйте людей за точні прогнози

Комерційний директор повинен розробити систему мотивації для менеджерів відділу реалізації продукції. Керівнику, в свою чергу, слід вирішити, чи варто пов'язувати достовірність прогнозу продажів з винагородою комерційного директора і (або) з бонусними виплатами менеджерам зі збуту.

Кожен із способів може бути ефективним. При цьому, вносячи будь-яка зміна в систему оплати і мотивації праці, діяти треба обережно. Співробітники повинні розуміти причини і умови змін в розрахунку заробітної плати. В цьому напрямку буде корисний індивідуальний підхід. Однак система бонусів часто стає дорогою до результативного прогнозом продажів.

Керуйте процесом

Результат принесуть щотижневі або щомісячні планерки комерційного директора з менеджерами, де будуть висвітлюватися поточні досягнення. Періодичність нарад визначається циклом реалізації продукції. Частота складання прогнозу продажів повинна йому відповідати. Якщо компанія веде великі дорогі операції, оформлення яких займає місяці, періодичність звіту варто підлаштовувати під цикли робіт над цими договорами. Зворотна ситуація складається, якщо бізнес має справу з продажем реклами. Модель прогнозу реалізації продукції і періодичність його складання в цій сфері прямо протилежна.

Домагайтеся, щоб прогноз продажів був максимально виконаний

Це пряма функція начальника відділу збуту.

1. Керівник здійснює безперервний контроль над тим, як співробітники виконують роботу по досягненню прогнозованих показників. Тут існує правило «не більше однієї додаткової спроби». Якщо оплата в означений день не пройшла, проблеми клієнта нікого не хвилюють.
2. Менеджер самостійно визначає і називає керівнику відділу продажів крайній термін, за який він доведе цю угоду до результату. Цей період повинен бути коротким. Якщо в зазначений день результат не досягається, начальник бере на себе питання завершення угоди. І бонуси за реалізацію отримує керівник.

Канали для залучення нових клієнтів на сайт компанії

Чому менеджери занижують прогноз продажів і як з цим боротися

- По-перше, виконавець часто занижує суму передбачуваної операції.

Насправді проблема в психологічному «стелі». Для усунення цього бар'єра потрібна робота з наставником, також дуже ефективні тренінги хороших фахівців в цій області. Керівник відділу здатний виявити проблему під час аналізу підсумкового прогнозу продажів. характерною рисою є те, що всі співробітники працюють з різними угодами, від дрібних до найбільших, при цьому у одного або двох виконавців проекти тільки невеликі.

- По-друге, менеджери іноді занижують відсоток ймовірності позитивного закриття угоди. Ймовірність нижче «малоймовірною» виконавець поставити не зможе. Коли у більшого числа менеджерів ймовірності для угод різні, при цьому є співробітники, які прогнозують тільки «малоймовірність», керівник відразу бачить небажану статистику в зведеному прогнозі продажів. Працівникам, які бояться або не бажають встановлювати високі показники в сценарії, потрібна допомога фахівців для усунення непевності або отриманні відсутніх знань і досвіду. Вкрай небажана ситуація, коли процедура обговорення договору йде, а в прогнозі продажів такі угоди не з'являються. Самий неприємний варіант, коли менеджер займається порожніми розмовами замість переговорного процесу, спрямованого на конкретний результат. Такий виконавець, ймовірно, не знає, що саме пропонувати покупцеві і яка буде вартість угоди. Найгірше, що може бути, - клієнт виводиться на сторону. Така ситуація стає очевидною, якщо менеджер проводить переговори на чужій території, при цьому його прогноз продажів не змінюється. Дане положення справ вимагає негайного втручання керівника, а також рішучих дій по припиненню подібних випадків: від спільного переговорного процесу до звільнення працівника.

Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

1. Вирішенню яких проблем, підприємцю, може допомогти бізнес-планування?
2. Назвіть стандартні етапи бізнес-плану.
3. У якій послідовності проходить розробка бізнес-плану?
4. Назвіть основні складові структури бізнес-плану.
5. Якими є критерії надання позики?
6. Які головні питання являються предметом переговорів?
7. Що таке чековий кредит?
8. Якими є типові стадії процесу споживчого кредитування за допомогою кредитних карток?

Література:

1. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
2. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: ЦНЛ, 2018. – 236 с.
3. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця : вид-во ВНТУ, 2016. – 190 с.
4. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2016. – 423 с.

5. Должанський З. І. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / З. І. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦУЛ, 2019. – 384 с.

Допоміжна література

6. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / А.Ф. Бурик. – К. : ЦУЛ, 2018. – 260 с.

7. Васильців Т. Г. Теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак // Підприємництво та інновації. – 2017. – Вип. 3. – С. 14-20.

8. Васильців Т. Г. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій / Т. Г. Васильців, Т. А. Городня, Р. Л. Лупак // Інтелект ХХІ. – 2017. – Вип. 1. – С. 52-57.

9. Куцик В. І. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку / В. І. Куцик, Р. Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2017. – № 12. – С. 244-249.

10. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Васильціва Т. Г., Лупака Р. Л. – Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2019. – 552 с.

11. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес культури : навч. посіб. / А. Б. Педько. – К. : ЦУЛ, 2019. – 168 с.

Лекцію уклав доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту

П.П. Дубинецька

Лекцію обговорено на засіданні кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту. Протокол № 1 від „___” серпня _____ р.