

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения _____
Специальность 080507 Менеджмент организации _____
Кафедра Менеджмент _____

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы

**Совершенствование системы планирования продаж в дилерской компании
«Ирида мобайл» сотового оператора YOTA**

УДК 338.46..339.37..621.395.7

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3303	Талбаков Нодир Анваршоевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гаврикова Надежда Александровна			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	Кандидат, экономических наук		

Томск - 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения _____
Специальность 080507 Менеджмент организации _____
Кафедра Менеджмент _____

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3303	Талбаков Нодир Анваршоевич

Тема работы:

**Совершенствование системы планирования продаж в дилерской компании
«Ирида мобайл» сотового оператора YOTA**

Утверждена приказом директора (дата,
номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	1. Отчеты по производственной и преддипломной практике. 2. Данные, предоставленные ООО «Ирида мобайл» сотового оператора YOTA.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	1. Теоретические основы планирования продаж на предприятии. 2. Характеристика существующей системы планирования продаж в ООО «Ирида мобайл» сотового оператора YOTA. 3. Предложения по совершенствованию продаж в компании.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	1. Цели и задачи работы 2. Организационная структура объекта исследования 3. Проблемы существующей системы планирования продаж 4. Предлагаемая схема планирования продаж 5. Предлагаемая орг. структура отдела

	продаж 6. Прогнозный план продаж на период
--	---

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гаврикова Надежда Александровна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3303	Талбаков Нодир Анваршоевич		

Оглавление

	Реферат.....	5
	Введение.....	6
1	Система планирования продаж на предприятии.....	8
	1.1 Понятие, цели и задачи планирования продаж.....	8
	1.2 Стратегическое и тактическое планирование продаж.....	12
	1.3 Этапы составления плана продаж.....	18
	1.4 Организационно – технические аспекты планирования продаж.....	22
2	Характеристика системы планирования продаж в ООО «Ирида мобайл».....	40
	2.1 Характеристика деятельности компании.....	40
	2.2 Анализ существующей системы планирования в компании.....	55
	2.3 Проблемы действующей системы планирования.....	62
3	Совершенствование системы планирования продаж компании.....	66
	3.1 Организация работ по совершенствованию системы планирования	66
	3.2 Прогнозный план продаж на 2017 год с учетом внесенных предложений.....	77
4	Социальная ответственность.....	86
	Заключение.....	96
	Список используемых источников.....	99
	Приложение А Расчетные таблицы для анализа финансового состояния компании.....	102

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 102 страниц, 18 рисунков, 40 таблиц, 36 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: система планирования, планирование продаж, структура отдела продаж.

Объектом исследования в работе является процесс и эффективность планирования продаж.

Цель работы - разработка программы по совершенствованию системы планирования продаж в дилерской компании «Ирида мобайл» сотового оператора YOTA.

В процессе исследования проводились: 1) анализ финансово-хозяйственной деятельности компании за 2013 – 2015 гг.; 2) оценка эффективности действующей системы планирования продаж в компании; 3) внесение предложений по совершенствованию действующей системы планирования продаж.

В результате исследования: руководству предприятия внесено предложения по совершенствованию действующей системы планирования продаж.

Степень внедрения: запланировано применение внесенных по результатам проведенного исследования предложений в деятельность компании в 2017 г.

Область применения: планирование продаж компании, занимающейся розничной торговлей.

Экономическая эффективность значимость работы: состоит в предложениях по совершенствованию эффективности планирования в рассматриваемой компании.

В будущем планируется применение внесенных по результатам проведенного исследования предложений в деятельность компании.

Введение

В современном мире правильно организованные продажи - это не менее половины общего успеха бизнеса.

Планирование – первый этап в управлении продажами. Для его эффективности вначале определяют стратегию действий и цели компании на конкретный период. При этом нужно учитывать множество факторов (изменения рынка, конкуренцию и др.). Также определяется потенциальный объем продаж, состояние отрасли, стратегии, макроэкономические показатели, уровень цен, финансовые возможности компании.

Известно, что план продаж - это определенная программа мероприятий, направленная на сбыт продукции, которую продавцы, маркетологи и менеджеры регулярно используют в своей деятельности.

Кроме того, на рынке все чаще появляются принципиально новые продукты, новые сильные конкуренты, постоянно меняется экономическая ситуация и спрос потребителей. Все это может стать серьезными причинами для корректировки существующего плана. В результате практически перед любой компанией встает вопрос: как планировать продажи, чтобы увеличивать прибыль.

Таким образом, планирование продаж – это важнейший инструмент успешной деятельности любой компании, что и определяет интерес к теме, выбранной для изучения, делает ее актуальной для компании любой сферы деятельности и масштабов.

Целью работы является разработка программы по совершенствованию системы планирования продаж в дилерской компании «Ирида мобайл» сотового оператора YOTA.

В соответствии с поставленной целью, в задачи работы входит рассмотрение следующих вопросов:

- 1) понятия и теоретических основ планирования продаж;
- 2) рассмотрение действующей в дилерской компании «Ирида мобайл» сотового оператора YOTA системы планирования продаж;

3) выявление слабых мест в действующей системе планирования продаж компании;

4) предложение мероприятий, направленных на устранение имеющихся недостатков в действующей системе планирования продаж;

Объектом исследования в работе является процесс и эффективность планирования продаж. Предметом исследования в работе является совершенствование планирования продаж в ООО «Ирида мобайл».

Работа представлена тремя главами. В первой главе работы на теоретическом уровне рассмотрены понятие, цели и задачи планирования продаж; особенности стратегического и тактического планирования продаж; этапы составления плана продаж, а также организационно – технические аспекты планирования продаж.

Во второй главе работы представлена характеристика системы планирования продаж в ООО «Ирида мобайл». Здесь рассматриваются общие организационные основы деятельности компании, дана оценка эффективности существующей системы планирования продаж в компании, а также выявлены проблемы действующей системы планирования продаж.

В третьей главе работы на основе данных второй главе предложены мероприятия, направленные на устранение имеющихся слабых мест в системе планирования продаж компании, а также проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. В заключительном параграфе работы также рассмотрена концепция социальной ответственности компании (КСО) и определена ее эффективность.

Выводы и обобщения, полученные по результатам работы, представлены в заключительных ее положениях.

Информационной базой в работе являются: учебная литература; статьи в периодических печатных изданиях и на различных интернет-порталах, посвященных искусству менеджмента; данные, предоставленные ООО «Ирида мобайл».

1 Система планирования продаж на предприятие

1.1 Понятие, цели и задачи планирования продаж

Планирование продаж – это непрерывный процесс, начинающийся в момент зарождения идеи нового товара, продолжающийся в течение его жизненного цикла и заканчивающийся моментом его исключения из производственной программы¹.

Целью планирования продаж является своевременное предложение покупателям номенклатуры товаров и услуг, наиболее полно удовлетворяющей их потребности в соответствии с профилем деятельности предприятия.

Для достижения указанной цели необходимо решение следующих задач – рисунок 1.



Рисунок 1 – Цели планирования продаж

Таким образом, планирование продаж необходимо для общего планирования развития компании². И главное правило планирования продаж: объемы определяются не из желаний руководства (понятно, что руководство заинтересовано в бесконечном доходе), а исходя из реальных имеющихся показателей с использованием специальных методик.

¹ Ерпылева Н.Ю. Основы планирования. – М.: Дело, 2014. – С. 148.

² Михайлов А.М. Основные принципы формирования бюджетной системы организации // Финансовая газета, 2013. - № 5. – С. 25.

Планированию предшествуют работы по изучению рынка и конкурентной ситуации и подробный анализ работы вашего предприятия за предыдущие периоды. В совокупности вы получаете объективную картину, на фоне которой сможете определиться, какие объемы продаж будут реально достижимыми.

Сроки планирования продаж могут быть различными, а планы продаж могут быть как краткосрочными (помесячными или поквартальными), так и долгосрочными (годовой план)³.

Годовой план продаж – не строгое указание к выполнению, а скорее маяк, ориентир, по которому компания собирается работать. Ведь внешние условия рынка и форс-мажорные ситуации в компании способны сильно повлиять за такой большой срок на его выполнение. К тому же по выполнению или невыполнению годового плана продаж сложно говорить об эффективности или, соответственно, неэффективности работы отдела продаж. Например, если на рынке появляется новый высокотехнологичный продукт и вы начинаете его продавать, то может возникнуть ситуация перевыполнения годового плана на 20 – 30 %. Это не означает, что годовой план был выставлен с ошибкой, точно также как не означает и того, что отдел продаж сработал на самом высочайшем уровне. Другая ситуация: на рынок выходит новый конкурент, обладающий большими финансовыми возможностями. Он дает клиентам огромные скидки, позволяет им пользоваться широкомасштабными объемами рассрочек – вполне естественно, что он оттянет часть рынка на себя. В такой ситуации годовой план продаж компании недовыполняется на те же 20 – 30 %. При этом данный факт нельзя вменить в вину отделу продаж – просто так сложились внешние условия⁴.

Помесячный и поквартальный планы – более реальны. Самый эффективный способ их составления – проработать вместе с менеджерами ситуацию по каждому крупному клиенту. Ваши менеджеры хорошо

³ Лаврушин О.И. Планирование. – М.: Знание, 2012. – С. 101.

⁴ Финансовое управление / Общ. ред. Е.В. Кузнецовой. - М.: Фонд Правовая культура, 2014. – С. 254.

представляют себе, на какую сумму можно рассчитывать по каждому из своих заказчиков, где можно «поднажать», а где следует ожидать снижения продаж. Поэтому самые реальные краткосрочные планы – те, которые составляются не для менеджера, а вместе с ним⁵.

Так как планы продаж оказывают прямое влияние и на все остальные бюджеты и планы компании – в зависимости от выполнения или невыполнения месячных и квартальных планов годовой план продаж регулярно корректируется – и вместе с ним корректировки вносятся и во все другие годовые и квартальные планы. Это удобно делать, если управленческий учет и бюджетирование в компании автоматизировано⁶.

Таким образом, процедура планирования продаж - это последовательное принятие десятков управленческих решений о развитии данной компании или товара. В этом состоит принципиальное отличие планирования от прогнозирования. В процессе планирования продаж принимаются решения о том, какие наименования необходимо исключить из производственной программы из-за недостаточно высокой конкурентоспособности, низкой рентабельности, а какие, наоборот, добавить. Для составления качественного плана продаж необходимо обладать значительным объемом информации о рыночной ситуации.

Источники получения информации условно можно разделить на три основные группы – таблице 1.

Внутренняя информация компании, то есть это информация, которая накапливается внутри компании. Открытая информация поступает из внешних источников⁷. К закрытым источникам, в том числе, можно отнести и результаты исследований, выполненных консалтинговыми компаниями.

⁵ Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование на предприятии. – Ростов – на – Дону: Издательский центр «МарТ», 2010. – С. 171.

⁶ Маловецкая М.Л. Планирование. – М.: Дело, 2012. – С. 347.

Каждый из указанных источников имеет свои положительные и отрицательные стороны. Так преимуществом внутренних источников является доступность, низкая стоимость.

Таблица 1 – Источники информации для планирования продаж

Внутренняя информация компании	Открытая информация	Закрытые источники
- списки клиентов со статистикой продаж; - продажи в разрезе каналов сбыта, географического распределения, ассортимента; - паспорт (карта) клиента; - статистика претензий клиентов, их требования; - материалы аттестации менеджеров по продажам, данные полученные в результате опроса клиентов и т.д.	- материалы сети интернет, сайты министерств, маркетинговых агентств, отраслевых ассоциации; - государственная статистика (сайт Росстата www.gks.ru); - периодические издания (газеты, журналы); - материалы, полученные на выставках, конференциях; - книги, диссертации и т.д.	- обзоры; - исследования на заказ; - исследования ИТ-сферы; - исследования сферы телекоммуникаций; - маркетинговые исследования; - информационно-аналитическое сопровождение государственных и корпоративных программ и т.д.

Внешние открытые источники – дешевизна, доступность, но вместе с тем невозможностью проверить достоверность информации.

Закрытые источники характеризуются высокой стоимостью получения информации. Преимуществом является актуальность (свежие цифры), соответствие целям и задачам исследования⁸.

Общее количество возможных подходов к планированию продаж достаточно велико – таблице 2.

Таблица 2 – Подходы к планированию продаж

Подходы	Простота	Постановка плановых заданий	Комментарий
1. Исходя из целей инвесторов или руководства	Является наиболее простым	«Надо!» или даже «Хочу!»	Если у менеджеров высоко развита интуиция и имеется значительный опыт, то постановка целей оказывается вполне реалистичной. Ошибки в применении возникают если инвесторы или владельцы сталкиваются с новым рынком или с переходом рынка в принципиально новую стадию развития

⁸ Ивасенко А.Г. Планирование. – Ростов на Дону: Феникс, 2014. – С. 225.

Продолжение таблицы 2

Подходы	Простота	Постановка плановых заданий	Комментарий
2. Планирование продаж в разрезе рыночных сегментов	Достаточно прост	Появление новых каналов продаж, форматов торговли, выделением различных сегментов рынка	При общем замедлении роста продаж компания может иметь катастрофическое падение продаж в одном сегменте и бурный рост – в другом. Но при анализе общих суммарных цифр продаж этого не заметно
3. Планирование продаж исходя из рыночной доли	Является одним из самых дискутируемых подходов	Определение значений планируемых показателей на основании прогнозируемой рыночной доли компании и потенциальной емкости рынка в будущем	Мнения менеджеров и бизнес-консультантов разделились: одни считают его ключевым, так как он позволяет соединить воедино целевые установки компании и общий размер рынка

Суть подхода № 3 заключается в определении значений планируемых показателей на основании прогнозируемой рыночной доли компании и потенциальной емкости рынка в будущем:

$$Q_{пл i} = Q_{total} * d_i, \text{ где:}$$

$Q_{пл}$ – плановый объем продаж,

Q_{total} – потенциальная емкость рынка (совокупный объем продаж),

d_i – рыночная доля компании

В целом, желательно, чтобы планирование продаж базировалось в компании на сочетании всех указанных в таблице 2 подходов. Также необходимо отметить, что в планировании продаж важны стратегический и тактический подходы⁹.

1.2 Стратегическое и тактическое планирование продаж

Поставленная цель определяет задачи и план действий каждого, кто идет к ее достижению. Все усилия сотрудников, так или иначе, направлены на

⁹ Гаева А.А. Планирование продаж в системе планирования // Экономика и жизнь, 2015. - № 1. – С. 26.

выполнение задач, четко определенных руководством при планировании продаж.

Для успешной реализации тактического плана нужно, чтобы задачи и их исполнители были зафиксированы в письменном виде, о них были своевременно проинформированы все, кто принимает участие в выполнении. Задача должна быть логичной и достижимой, но при этом должна быть достаточно сложной в исполнении, чтобы продавцы могли совершенствовать свои навыки и прилагать усилия¹⁰.

Выполнение задачи обозначает пройденный этап пути к достижению цели, к которой идут менеджеры и торговый персонал.

Сформулированная задача мотивирует продавцов. Они знают, зачем действуют, и каким образом, выполняя поставленную задачу, помогают всей компании в целом и себе в частности добиться успеха, обеспечить перспективу и стабильность.

Ясные и реалистичные задачи создают основу для контроля. Для каждой задачи составляется описание, и ставятся сроки ее выполнения. Выполнение ясных и реалистичных задач легко проконтролировать.

Наличие четких задач и последовательное их выполнение создают для менеджера благоприятные условия для успешной работы и снижают вероятность возникновения непредвиденных ситуаций. Раздавая задания, менеджер всегда может учесть способности и таланты продавцов своей команды¹¹.

В современном мире добиться успеха в торговле, не запланировав его, можно только благодаря невероятному везению. Разумные деловые люди, конечно, не должны полагаться на такой фактор, как везение, уметь планировать свой бизнес и заниматься планированием продаж.

Любая работа по управлению бизнесом начинается с планирования. В сфере продаж без планирования немыслим ни один проект, так как бизнес-план

¹⁰ Киреева А.В. Многолетнее бюджетное планирование // Финансы, 2014. - № 9. – С. 57.

¹¹ Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное планирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: ИКАР, 2011. – С. 298.

ставит продавцов в определенные рамки, направляет их к намеченной цели, делает работу по-настоящему эффективной, мотивирует, подстегивает к действию.

Процесс планирования можно описать с помощью аббревиатуры MOST – рисунок 2.

Миссия (M - mission)
Цель (O - objective)
Стратегия (S - strategy)
Тактика (T - tactics)

Рисунок 2 – Определение аббревиатуры MOST

Стратегическое планирование включает в себя основные шаги деятельности компании, тактическое планирование – это конкретные задачи, стоящие перед продавцами для достижения этих целей.

Правильная стратегия и тактика имеют большое значение для достижения успеха. Цели определяют, к чему стремится компания. Задачи определяют, что должен делать торговый персонал для достижения поставленных руководством целей¹².

Стратегия и тактика являются направляющей и контролирующей силой. Они основываются на политике сбыта компании – табл. 3.

Таблица 3 – Цели стратегии и тактики планирования продаж

Стратегия определяет бизнес – цели. Включает в себя:	Тактика - средство достижения определенных стратегией целей. Рассматривает:
- исследование рынка; - выбор товара (группы товаров); - ценовую политику компании	- каналы распределения (розничные торговые точки, прямые продажи с помощью консультантов); - торговый персонал (создание команды продавцов, их обучение и повышение квалификации); - рекламу (идея, места размещения); - стимулирование сбыта (проведения акций, лотерей); - линейку цен

Планирование ценовой политики относится и к стратегии, и к тактике. Стратегическую роль цена играет при принятии решения о целевом рынке продукта (если продукт престижный, то цена будет высокой, если продукт

¹² Муравьев А.И. Планирование: Учебник. – СПб.: Питер, 2014. – С. 106.

предназначен для массового потребителя, то цена будет низкой). Тактическая роль цены проявляется, когда цена снижается на определенный период времени (например, в мероприятиях по завоеванию доли рынка и для ограничения активности конкурентов).

Общая стратегия продаж определяет, в каких целях будут использоваться средства торговой политики. Ведь именно от типа товара и целевого рынка зависит принятие всех остальных решений – о маркетинге, рекламе, стимулировании продаж¹³.

Каждая компания должна принять следующие решения, связанные со стратегическим планированием:

- тип товара, который выводится на рынок;
- целевой рынок или его часть.

Под стратегическим планом компании подразумевается:

- корпоративный рост (создание филиалов);
- принятие новых направлений в бизнесе;
- создание нового продукта;
- выход на новые рынки;
- увеличение присутствия на существующих рынках¹⁴.

Чтобы принять верное стратегическое решение, руководство компании проходит через несколько этапов планирования – рисунок 3.

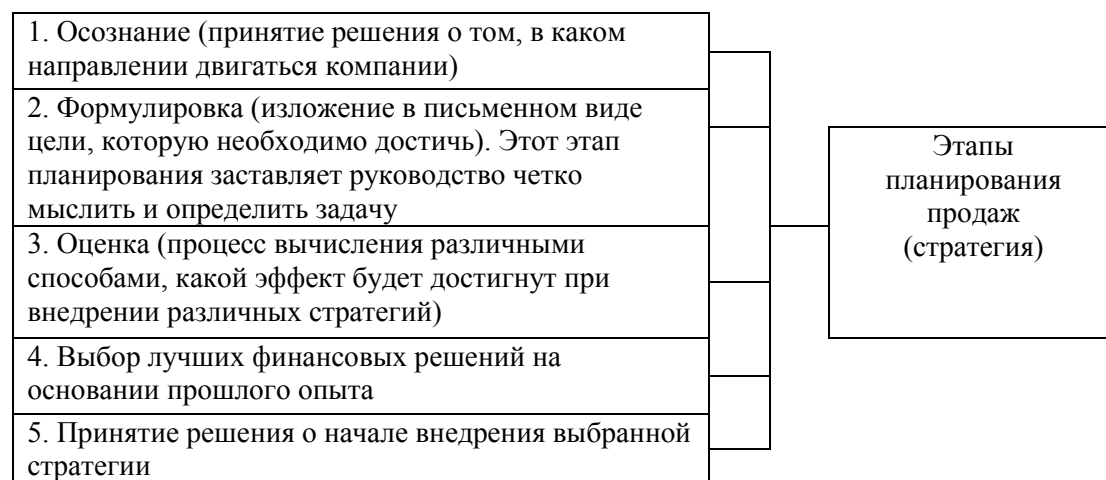


Рисунок 3 – Этапы стратегического планирования продаж

¹³ Козырев В.М. Основы планирования. - М.: ЮНИТИ, 2014. – С. 89.

¹⁴ Вяткин В.Н., Гамза В.А. Риск-менеджмент в планировании. - М.: Дашков и К, 2014. – С. 405.

Стратегическое планирование продаж должно быть гибким, чтобы успевать за изменениями в мире бизнеса. Изменения условий торговли могут происходить очень быстро в связи с развитием высоких технологий, нововведений в сфере коммуникаций, применения дополнительных мер по защите окружающей среды или развития новых систем распространения товаров.

Нужно иметь в виду, что товары рано устаревают из-за быстрого развития во всех отраслях промышленности, постоянно появляются новые материалы и технологии производства. Все это расширяет выбор, стоящий перед потребителями, и усиливает конкуренцию между производителями.

Чтобы достичь долговременного успеха на рынке, нужно быстро реагировать на происходящие изменения и адаптировать свои стратегии и тактики под новые условия работы¹⁵.

Тактическое планирование деятельности компании неразрывно связано со стратегическим. При тактическом планировании происходит уточнение стратегических планов, их коррекция, дополнение, конкретизация. То есть, это планирование действий, которые позволят компании быстро и эффективно достичь стратегических целей.

Чтобы реализовать выбранные стратегии, нужно определить, какие тактические шаги нужно сделать для достижения поставленных целей – рисунок 4.



Рисунок 4 – Определение тактики планирования продаж

¹⁵ Белоглазова Г.Н., Кроливецкая Л.П. Планирование: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – С. 117.

Тактические планы компании должны включать в себя:

- объемы продаж за различные периоды;
- использование каналов распространения продукции;
- механизмы распространения и размещения точек дистрибьюции;
- мероприятия по продвижению товаров и стимулированию продаж;
- внедрение и обеспечение надлежащего обслуживания потребителей;
- меры по контролю продаж;
- бюджет продаж и его распределение¹⁶.

На составление тактического плана влияют:

- корпоративная политика (как компания заботится о клиентах);
- охват территории (количество действующих торговых точек);
- количество и профессионализм сотрудников.

При планировании продаж компании менеджер должен принимать во внимание:

- предпочтения потребителей;
- внутреннюю и внешнюю экономическую ситуацию (инфляция, безработица, покупательская способность);
- законодательные акты;
- социальные факторы;
- экологические требования¹⁷.

Тактическое планирование состоит из двух стадий: подготовка плана и его принятие. При подготовке плана необходимо:

- собрать, систематизировать и уточнить различную информацию о деятельности компании;
- проанализировать полученную информацию;
- уточнить цели и задачи планирования;
- поставить отдельным структурным подразделениям и работникам задачи по разработке плана;

¹⁶ Дука Б. Планирование: где спотыкаются ваши финансы? // АКДИ «Экономика и жизнь», 2013. - № 2. – С. 33.

¹⁷ Быкова Е.В., Стоянова Е.С. Финансовое искусство коммерции. - М.: Перспектива, 2012. – С. 248.

– определить задачи, которые необходимо включить в план мероприятий.

Принятый тактический план должен быть в обязательном порядке документально оформлен и утвержден руководством компании.

1.3 Этапы составления плана продаж

Планирование продаж только на основе результатов и доходов, полученных в прошлых периодах, самый простой, но очень ошибочный метод. Это приводит к «типовой ситуации» (рисунок 5), когда планы как бы и существуют, но их выполнение и даже перевыполнение не требует от менеджеров каких-либо дополнительных усилий¹⁸.

Типовая ситуация	Как должно быть
- У руководителей и продавцов разное понимание «правильных планов» - Планы систематически не выполняются либо систематически перевыполняются - Гарантированные продажи, не требующие усилий продавца, включены в планы	- План «снизу» разложен по всем сечениям (квотам) - «Попадание» в план лежит в интервале от 85 – 105 % плана - Перевыполнение плана лежит в интервале 105 – 120 % - Каждый продавец имеет индивидуальный план

Рисунок 5 – «Типовая ситуация» при планировании продаж

Рассмотрим основные этапы планирования продаж:

1. Определение главной цели компании

Первый шаг – это определение цели. Цель должна обладать характеристиками, по которым ее можно оценить качественно и количественно. Поэтому при формулировке цели учитывают:

- конкретность и измеримость результата;
- ограничение срока для достижения цели;
- достижимость и реалистичность цели;

¹⁸ Бункина М.К., Семенов А.М. Основы планирования. – М.: Кнорус, 2014. – С. 500.

– «вызов» цели – достигнутым результатом можно будет гордиться¹⁹.

2. Оценка факторов экономической среды

Здесь должны быть рассмотрены и учтены общие показатели оценки территории: численность населения, уровень доходов в регионе, наличие конкурентов, потребительские предпочтения и покупательская способность населения в целом.

3. Оценка потенциала рынка и потенциала продаж

Потенциал рынка – это максимальное количество товара, которое может быть реализовано всеми участниками рынка. А потенциал продаж – это тот объем и доход, который может быть получен конкретной фирмой.

4. Анализ продаж предыдущих периодов

Этот шаг очень важен для понимания того, где находится фирма, существует ли сезонный спрос на товары, какие факторы могут повлиять на увеличение выручки и объемов как оптовой, так и розничной торговли.

5. Составление прогноза продаж

Планирование продаж существенно отличается от прогнозирования. Потому что прогнозирование, основываясь на анализе различных факторов, представляет только возможные сценарии развития ситуации с учетом рыночных ограничений, но не содержит пошаговой инструкции действий, которые привели бы к выполнению плана и увеличению доходов²⁰.

Для прогнозирования продаж применяют субъективные и объективные методы – рисунок 6.

Субъективные методы	Объективные методы
- мнения персонала занятого в оптовой или розничной торговле; - мнения ключевых руководителей; - метод Дельфи	- рыночное тестирование; - анализ временных рядов (используют данные за прошлые периоды); - статистический анализ спроса

Рисунок 6 – Субъективные и объективные методы планирования продаж

¹⁹ Кочнев А. Принципы бюджетного управления // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2014. - № 10. – С. 18.

²⁰ Науменко С.М. Планирование. – М.: ЮНИТИ, 2014. – С. 199.

Субъективные методы не используют аналитических данных, а основываются на субъективных мнениях различных групп людей. Объективные методы базируются на аналитических и количественных данных. На практике выбрать точный метод прогнозирования очень сложно, каждый из них может показать погрешность, поэтому лучше использовать несколько методов.

И зачастую фирмы используют сценарный анализ. Обычно делают два прогноза – пессимистичный и оптимистичный. На основе данных пессимистичного прогноза строится бизнес-план, так как компания должна быть уверена, что даже при неблагоприятной ситуации сможет получить определенные доходы и выполнить все обязательства. Прогноз всегда меньше потенциала рынка и потенциала продаж²¹.

6. Корректировка прогноза продаж

Если прогноз и цели компании существенно отличаются, то необходимо сделать корректировку или маркетинговой программы, или целей. Такой процесс прогнозирования продаж позволит определить реальные показатели для создания плана.



Рисунок 7 – Классические элементы цикла управления в планировании продаж

7. Планирование продаж

Важность такого инструмента как план продаж в цепи управления предприятием трудно переоценить. Так как именно планирование объема

²¹ Перфенов К.Г. Основы планирования. – М.: Кнорус, 2014. – С. 238.

продаж позволяет построить планы производства, закупок, трудовых и других ресурсов на основе предполагаемых доходов. Как управленческий ресурс планирование продаж включает классические элементы цикла управления (по методологии Файлоля): планирование, организация, контроль, координация, мотивация – рисунок 7.

8. Организация продаж

Для успешной реализации плана, спущенного «сверху», необходима его структуризация по различным сечениям. Это дает четкое понимание «снизу», сотрудникам отдела продаж, требований плана и путей его выполнения – таблица 4.

Таблица 4 – Требования плана продаж

Критерии	Требования плана продаж
по регионам	сколько и где будет продано
по времени	сколько и когда будет продано
по продукции	сколько и чего будет продано
по клиентам (или каналам сбыта)	сколько и кому будет продано
по продавцам	сколько и кто продаст
по характеру продажи (гарантированные и запланированные)	сколько и как будет продано

Гарантированные продажи не зависят от человека, представляющего компанию, это уже сформированный спрос. А вот выручка от запланированных сделок зависит во многом от усилий представителя, и особое внимание им нужно уделять при выводе новой продукции, выборе новых целевых клиентов или выходе на новые территории как в розничной, так и в оптовой торговле.

9. Контроль выполнения плана

Следует контролировать регулярно не только выполнение по каждому параметру структуры плана, но и качество планирования²².

10. Координация плана

Если фактические продажи по какому-либо сегменту плана существенно отличаются от запланированных показателей (перевыполнение или невыполнение), то это свидетельствует о плохом качестве планирования,

²² Щур Д.Л. Справочник по планированию. – М.: Логос, 2012. – С. 98.

поэтому необходимо сделать анализ причин и принять меры, скоординировать план.

Перевыполнение плана возможно потому, что потенциал продукта (клиента, региона, продавца или маркетинговых мероприятий) был недооценен или планирование было сделано на основе прошлых периодов. А недовыполнение плана, скорее всего, следствие недостаточной активности менеджера. Потому что ждать, что все клиенты придут и купят сами возможно, только при «гарантированном спросе». Во всех других случаях, все ежемесячные планы отдела должны проецироваться в ежедневные планы работы менеджеров.

11. Мотивация персонала на выполнение плана продаж

Каждый менеджер и руководитель должны иметь хорошую мотивацию. Их зарплата должна напрямую зависеть как от выручки всей компании в целом, так и от выполнения своего индивидуального плана. Отдельно стоит премировать выполнение плана «в ассортиментных группах». Выполнение плана должно лежать в диапазоне, например от 90 до 105 %, а перевыполнение от 105 до 120 %²³.

1.4 Организационно – технические аспекты планирования продаж

В современном деловом мире действует принцип: «Хочешь управлять товарными запасами, научись планировать продажи (отгрузки)».

В настоящее время в деловой практике существуют два похода к решению проблемы планирования запасов: «от склада» и «от продаж»²⁴.

При подходе «от склада», при планировании используют статистические методы для прогнозирования спроса и времени пополнения товарных запасов. Такой подход основан на расчете нормативных характеристик запасов по каждому виду товарного ассортимента исходя из наблюдений за их

²³ Мезенцева Т.В. Финансовая стратегия развития предприятия // Аудиторские ведомости, 2014 - № 1. – С. 47.

²⁴ Дука Б. Эффективность планирования // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2015. - № 31. – С. 4.

фактической оборачиваемостью на протяжении достаточно представительного периода.

Статистические методы регулирования параметров заказа хорошо работают при наличии массивов накопленных данных и стабильности процесса на достаточно длительном интервале времени.

Однако, для компаний, действующих в условиях динамически меняющейся среды, почти не соблюдаются условия стабильности, и, неизменности товарного ассортимента, это существенно ограничивает применимость статистических методов контроля запасов²⁵.

Кроме того, такой принцип предполагает не учитывать покупателя, а также отсутствие возможности активно выяснять намерения клиентов или даже влиять на их поведение.

Сам же процесс планирования, сводится к математическим обработкам статистических данных и непосредственно осуществляется отделом логистики компании.

При подходе «от продаж» действует уже другой принцип, согласно которому следует планировать не складские запасы, а продажи. При этом, если логистика все поставляет, а «продажники» все продают, то складских запасов вообще нет. В этом случае планируется минимально допустимый складской запас (минимум). При этом принципе планирования, более точные прогнозы объема сбыта, которые обобщают различные договоренности с клиентами и наблюдения за их поведением²⁶.

Этот принцип позволяют существенно улучшить качество управления запасами за счет дополнения «статистических» («толкающих») моделей планирования заказов («от склада») так называемыми, «вытягивающими» («от продаж»).

Действительно, в чистом виде, только «тянущий» принцип в чистом виде возможны только для компании, работающей «на заказ» по всем

²⁵ Иванов В.В. Финансовый анализ и планирование деятельности предприятия. – М.: Статус Кво 97, 2013. – С. 307.

²⁶ Басев Ю.Н. Значение планирования в системе управления финансами // Консультант, 2014. - № 6. – С. 80.

ассортиментным позициям. Поэтому, для компании, исходя из особенностей ее торгово-закупочной деятельности, целесообразно строить именно эту индивидуальную систему планирования и управления запасами, совмещающую оба подхода²⁷.

Таким образом, логистики компании планируют запасы, руководствуясь статистическим методом, а сбытовики, планируют продажи, тем самым, корректируя статистико-математическое планирование.

При этом обработку статистических данных можно производить с помощью компьютерных программ, а планирование продаж необходимо возложить на отдел сбыта компании, поскольку именно этот отдел компании может наиболее эффективно обобщать данные по договорам с клиентами, а также наблюдения за их поведением и договоренностям с клиентами о проведении акций, результатом которых является рост продаж, за счет стимулирования покупателя.

На первом этапе с помощью компьютерных программ с учетом сезонности, тренда, ошибок, методом сглаживания прогнозирования делается прогноз продаж на период, с которым дальше работают менеджеры продаж.

Схематично процесс планирования продаж в данном случае можно представить в следующем виде – рисунок 8.

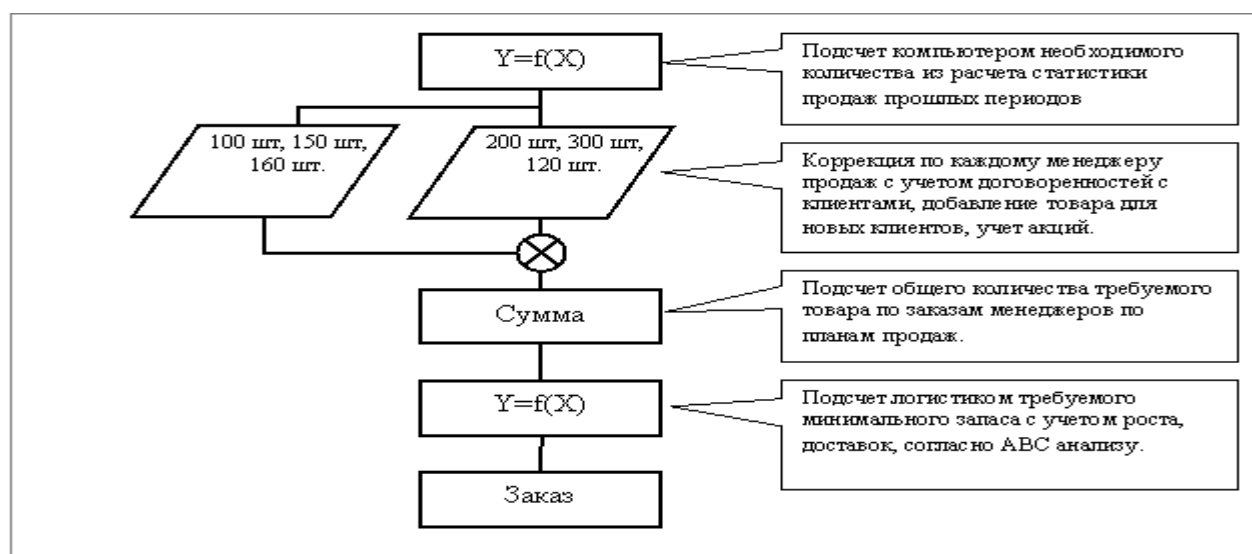


Рисунок 8 – Схема процесса планирования продаж

²⁷ Жлобина З.Н. Планирование. – М.: Кнорус, 2014. – С. 201.

Представленная на рисунок 8 модель называется модель процесса, представляющая собой аддитивную совокупность тренда T_t , сезонной (гармонической) и случайной составляющих.

Тренд – это общее движение рынка и (или) компании на рынке²⁸.

Сезонность, представляет собой гармонические колебания от месяца к месяцу. У сезонов есть как пики, так и спады.

Случайные составляющие, это все то, что невозможно прогнозировать с высокой долей вероятности: отсутствие товара, появление клиента из ниоткуда, поломка фуры с товаром и т.д. Другими словами все это можно назвать ошибкой в стройной модели прогнозирования.

Компьютер, делая выводы при анализе статистических данных прошлых периодов, отвечает на большинство вопросов менеджера при планировании его продаж на период - рисунок 9.

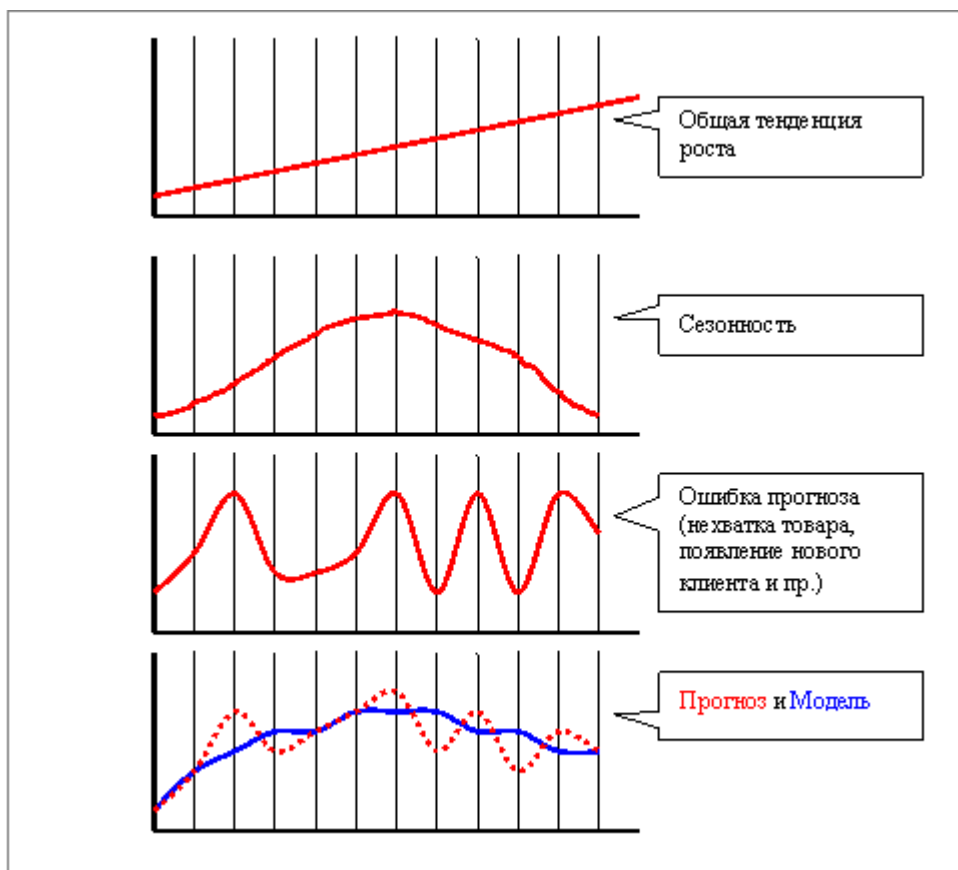


Рисунок 9 – Графики факторов, влияющих на план продаж

²⁸Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г. Методы и модели бюджетного управления. – М.: ЮНИТИ, 2012. – С. 133.

Если в процессе продаж, когда применяются такие технологии продаж, программы стимулирования, которые способны качественным образом внести коррективу в процесс продаж, то только эксперт должен это учесть и своевременно сделать коррекцию планов²⁹.

На рисунке 10 показана рекламная активность кампании, способствующая более медленному спаду продаж под конец сезона. Учет такой рекламной кампании, значительным образом меняющей прежнюю картину графика, есть экспертная обязанность менеджера. При этом, достаточно просто учесть одну кампанию, или несколько кампаний федерального, общегосударственного значения, влияющих на всех субъектов рынка, на всех покупателей, клиентов по всем каналам сбыта.

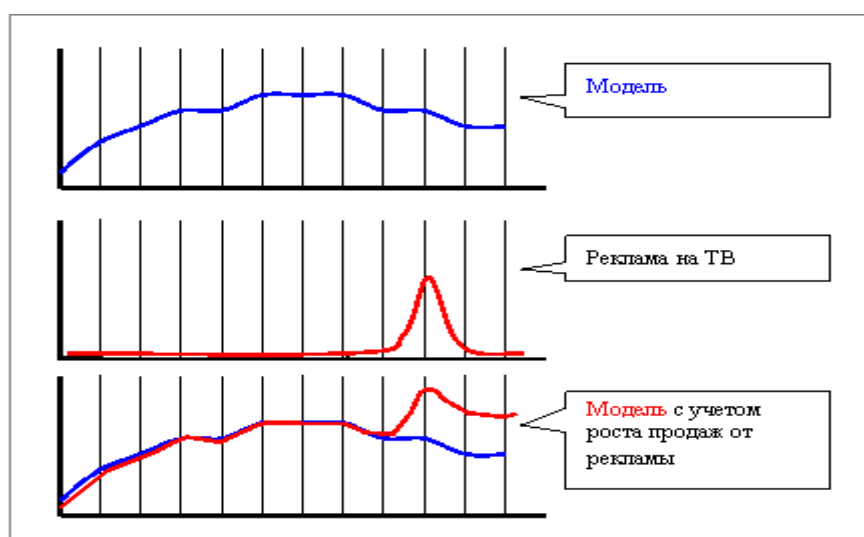


Рисунок 10 – Рост продаж от рекламной кампании

Сложнее, с рекламной в частности, и в общем маркетинговой активностью локального характера, затрагивающей группу клиентов, одного клиента. Здесь ключевая роль в подстройке модели остается за экспертом. Тем более сложна ситуация, когда речь идет о не прямых каналах сбыта³⁰.

²⁹ Трохова О.В. Справочник по планированию. – Минск: Высшая школа, 2012. – С. 198.

Нельзя, предварительно не проговорив с оптовиком, судить о его планах на товар компании на определенный период, отметить и учесть его самостоятельную маркетинговую активность.

Таким образом, менеджер при планировании продаж не должен учитывать:

- рост и спад продаж в связи с сезоном;
- рост, или спад продаж, обусловленный общим ростом продаж по компании;
- маркетинговую активность в разрезе одного регионального подразделения компании и в целом компании по всей стране. За это отвечает отдел маркетинга;
- недопоставки продукции;
- брак всех видов.

Рассмотрим, что должен учитывать менеджер при планировании продаж. Для этого сгруппируем факторы, влияющие на рост/спад продаж – таблица 5.

Таблица 5 – Факторы, влияющие на рост/спад продаж

Внутренние факторы	Внешние факторы	Сезон, погода, форс-мажор
1. Товар. Все его факторы, за исключением цены. 2. Цена на товар. 3. Процесс продаж. Его развитие. 4. Рост сбытовой структуры.	1. Клиент и его развитие. 2. Рост клиентской базы. Новые клиенты. 3. Рост числа собственных розничных точек клиента. 4. Собственная маркетинговая активность клиента. 5. Мерчендайзинг в разрезе каждого клиента. Его развитие и качество. 6. Конкурент. 7. Активная/пассивная маркетинговая активность конкурентов. 8. Изменение отношения конкурента к мерчендайзингу. 9. Общие тенденции рыночного развития	1. Ранние заморозки. 2. Раннее наступление «сезона». 3. Неблагоприятные погодные условия, продолжающиеся длительное время.

В целом, роль менеджера в общем алгоритме планирования – экспертная, само планирование начинается с обработки статистических данных

и заканчивается бюджетом, за который отвечают руководитель отдела продаж и директор компании³¹.

Планирование нужно начинать с четко сформулированной цели, – что именно и в какой срок хотите достичь. А разложив определенную цель на задачи, посмотреть – что и как необходимо делать для осуществления цели. Для более четкого выделения задач потребуется разбить ключевую цель компании на составляющие (на 3-5 целей второго уровня) и сформулировать задачи для достижения каждой из них.

Пример разработки целей и задач таким способом для производителей или предприятия оптовой торговли приведен в таблице 6.

Таблица 6 – Пример разработки целей и задач планирования продаж

Составляющие общей цели по компании (цели второго уровня)	Задачи для достижения цели
Коммерческая цель выполнять план продаж продукта Б в размере 500 тыс. руб. в месяц на территории А в период с 01.01.16 по 31.12.16	Оценить емкость рынка продукта Б в рублях, в штуках. Провести анализ продаж продукта А за периоды с 01.01.15 по 31.12.15, с 01.01.14 по 31.12.14 определить сезонность, долю рынка. Сформировать план продаж на 2016 г с учетом сезонности. Сформировать индивидуальный план продаж для каждого менеджера на территории.
Качественная цель увеличить количество клиентов на 10 % в период с 01.01.16 до 01.07.16 на территории А	Проанализировать общее количество клиентов на рынке. Подготовить коммерческое предложение для потенциальных клиентов. Провести переговоры и заключить договоры.
Коммерческая цель увеличить среднюю сумму отгрузки на 15 % в период с 01.02.16 по 01.04.16	Проанализировать существующую базу клиентов, выделить ключевых клиентов, на которых приходится 80 % оборота (клиенты группы А), и клиентов, имеющих оборот выше среднего. Выделить клиентов, которые имеют потенциал для увеличения суммы отгрузки. Выделить факторы, влияющие на увеличение суммы отгрузки. Сделать предложение действующим клиентам по увеличению средней суммы отгрузки.
Качественная цель разработать и провести мероприятие для 50 клиентов (30 % ключевых и 70 % потенциальных) в период с 01.02.16 по 01.03.16	Выявить потребности ключевых и потенциальных клиентов. Определить тему и формат мероприятия. Подготовить план проведения мероприятия (место, дата, программа, бюджет). Оценить эффективность проведенного мероприятия.

³¹ Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2014. – С. 515.

В приведенном в таблице 6 примере ключевая цель компании – выполнение плана продаж в период с 01.01.2016 по 31.12.2016 в размере 600 млн. руб. на территории А (50 000 тыс. руб./мес. x 12 месяцев) – разложена на коммерческую (или количественную) и качественную составляющие и на 4 цели второго уровня.

Также необходимо рассмотреть специализированные программы планирования продаж. Сегодня многие компании пытаются автоматизировать систему финансов и их планирования, используя при этом разные способы. Но, несмотря на то, что XXI век – это век инноваций и технологий, большое число компаний использует для этого электронные таблицы Excel. Работать с ними умеет практически каждый бухгалтер или иное ответственное лицо. Конечно, в то время, как электронные таблицы только появились, они заметно облегчили деятельность персонала, тем самым сделав первый шаг к такому процессу как автоматизация бизнеса и финансового планирования. Однако сегодня применение такого программного инструмента не дает нужного эффекта.

По мере того, как бизнес растет и развивается, появляется необходимость постоянно осуществлять контроль над разницей между теми показателями, которые были запланированы, и теми, которые достигнуты фактически. Такое сравнение неразрывно связано с обработкой большого количества данных и информации. Кроме того, информация о доходах, расходах и иной финансовой деятельности компании должна постоянно накапливаться, следовательно, ее также необходимо анализировать и учитывать.

Если компания уже автоматизировала систему бухгалтерского учета, то в последующем она может приступить к созданию единой системы, которая будет накапливать и хранить информацию. Это не только будет способствовать ее достоверности, но и значительно уменьшит расходы на обработку данных, касающихся финансовой деятельности компании. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что планировать продажи и осуществлять контроль за

выполнением поставленных планов наиболее эффективно при помощи специальной системы автоматизации финансовых процессов.

Автоматизация финансового планирования - процесс не простой, но без такой возможности руководство компании не сможет принимать по-настоящему верные решения.

В случае если автоматизация финансового планирования осуществляется с помощью электронных таблиц, о которых говорилось ранее, то планирование нельзя будет вести как единую систему. Это объясняется тем, что и таблицы Excel, и базы Access разрабатывались без учета современных программных систем, а также предназначены для пользователей, не имеющих специальных навыков в программировании. Поэтому планирование потребует вмешательства человека. Оперативность анализа, таким образом, будет значительно снижена. Все это говорит о том, что такие программные инструменты не подходят для управления современными базами данных.

В настоящее время на рынке большой выбор программных продуктов для автоматизации планирования, в том числе и планирования продаж. Одним из лидеров в этой сфере является программное обеспечение на базе 1С «1С».

К основным преимуществам данного программного продукта следует отнести:

- возможность осуществлять финансовое планирование в разных валютах одновременно;
- автоматическое проведение операции дисконтирования;
- соответствие планам продаж таких планов как маркетинговый, производственный и инвестиционный;
- возможность формировать любые бюджеты;
- облегчение процесса оптимизации финансового плана благодаря функции «подбор финансирования»;
- возможность создавать отчетные документы в виде графиков, таблиц и диаграмм и т.д.

В отделе продаж информация постоянно поступает в таком количестве, что ни один среднестатистический специалист и ни один руководитель отдела продаж не в состоянии без использования программных средств обработать эту информацию в нужном объеме и при этом учесть каждую деталь, ничего не упустив.

В процессе работы отдела продаж возникает немало проблем, справиться с которыми без качественного структурирования задач и их последующего выполнения невозможно. Основные «проблемные зоны» – это:

- потеря клиентов;
- утечка важной информации;
- недостаточно четкое и рациональное распределение времени специалистов отдела продаж;
- отсутствие системы в работе отдела продаж.

Рассмотрим кратко каждую из перечисленных проблем.

Потеря клиентов. На самом деле, данная проблема является одной из основных причин падения продаж. Клиентская база может уменьшаться по следующим причинам:

1. Увольнение менеджера. Известно, что при увольнении большинство менеджеров по продажам забирают клиентскую базу с собой. При этом если в отделе продаж компании нет единой клиентской базы, понять, каких именно реальных и потенциальных клиентов потеряла компания, бывает достаточно сложно, а вновь наладить с ними контакт – еще сложнее.

2. Нерациональное ведение клиентской базы. Нередко сотрудники отдела продаж все свои записи ведут на бумажных носителях: чаще всего в блокнотах, или вообще в голове. Назвать это надежным способом хранения важных данных нельзя – через полгода мало кто вспомнит о том, что где-то кто-то когда-то что-то хотел заказать.

3. Невозможность анализа текущей ситуации. Клиента необходимо знать хорошо. Каждого клиента. Только в этом случае компания сможет сделать ему взаимовыгодное предложение в нужное время и в правильном месте. Для того,

чтобы повысить продажи, все клиенты должны быть проанализированы и сегментированы. И сделать это можно только при наличии автоматизированной базы.

Решить вышеперечисленные проблемы можно только одним способом – создать единую клиентскую базу. Причем такую, в которой будет содержаться вся информация обо всех ваших реальных и потенциальных покупателях в удобном для просмотра и поиска виде.

Конечно, как уже говорилось, создать такую базу можно и при помощи обычного Excel. Однако тогда компания не сможет эффективно организовать свою работу, а также защитить базу от потери важных данных по клиентам. Лучшим управленческим решением является автоматизация продаж.

При автоматизации работы отдела продаж, компания получает возможность создать уникальную базу клиентов или качественно модифицировать ту, с которой менеджеры компании привыкли работать ранее, выделить критерии, по которым клиенты компании должны быть сегментированы.

Преимущества такого подхода очевидны, поскольку компания:

- сможет обрабатывать большие объемы информации и не будет при этом ограничиваться возможностями бумаги и шариковой ручки;
- получать доступ к информации о клиентах смогут все сотрудники компании одновременно;
- самостоятельно администрировать доступ к информации для тех или иных работников.

До того момента, пока компания не пользуется инструментами, позволяющими ей вести единую клиентскую базу, рано или поздно она столкнется со второй, обозначенной выше проблемой, – потерей важной информации, поскольку даже высокий уровень ответственности сотрудников не смогут полностью защитить от этого отдел продаж.

Утрата важной информации в отделе продаж может происходить по следующим причинам:

1. Число клиентов по мере развития отдела продаж постоянно растет – заметно увеличивается нагрузка на каждого сотрудника отдела, возникает необходимость в приеме на работу новых менеджеров, увольнении тех, которые работают неэффективно.

2. Количество сделок, которыми в отделе продаж занимается один человек, также постепенно растет. Если менеджер занимается двумя-тремя заказами, он в состоянии помнить все детали по каждому из них. Когда же сделок становится все больше, удержать в голове все тонкости становится невозможно.

3. При отсутствии автоматизации отдела продаж у руководителя также нет никакой возможности оперативно контролировать работу каждого сотрудника. В свою очередь, менеджеры не могут оперативно предоставлять данные, необходимые для анализа работы отдела и оценки его эффективности.

4. Автоматизация отдела продаж обладает существенным преимуществом – она дает возможность хранить всю историю сотрудничества с тем или иным клиентом. Без истории трудно сразу понять, на каком этапе остановилась сделка, каким образом проходили переговоры и пр. Если менеджер заболел/уволился/ушел в отпуск – сделка может сорваться.

Автоматизация отдела продаж с использованием современных CRM-систем дает компании возможность устранить все проблемы с потерей важной информации и одновременно систематизировать работу самого отдела, сделать ее более гибкой, функциональной и мобильной. Соответственно, повышается и уровень лояльности клиентов к компании, растет их доверие к специалистам компании, что и приводит к увеличению продаж.

Появляется гарантия того, что о клиенте никогда не забудут – система сама напомнит о необходимости встречи или осуществления звонка. В случае, если менеджер, работавший с клиентом, по каким-то причинам не сможет продолжать свою деятельность – клиента тут же «передадут» другому специалисту, который быстро получит всю необходимую информацию по работе с клиентом.

Еще одно важное преимущество автоматизации отдела продаж заключается в том, что доступ ко всей информации по работе с клиентами получает руководитель компании: он может контролировать весь процесс продаж, вовремя реагировать на возникновение проблем, анализировать текущую ситуацию в отделе и максимально оптимизировать нагрузку на каждого сотрудника.

Таким образом, автоматизация отдела продаж позволяет компании:

- создать качественную базу клиентов, которая будет «работать» на увеличение продаж;
- видеть воронку продаж – схему того, каким образом проходят стадии осуществления продаж, насколько слажено работает механизм в целом;
- не терять важную информацию, всегда «держат руку на пульсе», отслеживать каждую сделку;
- анализировать работу отдела продаж, видеть его проблемные зоны и быстро устранять их;
- качественно оптимизировать рабочее время сотрудников отдела, существенно облегчить им работу с клиентами, предоставить всю необходимую информацию по договорам и сделкам;
- облегчить процесс руководства отделом продаж, сделать его максимально эффективным.

Помимо программных продуктов компании 1С эффективно автоматизировать отдел продаж можно используя онлайн-систему «Класс365».

Онлайн - программа «Класс365» позволяет обойтись без длительного периода внедрения и обучения персонала. Программа предоставляет следующие возможности по автоматизации процесса планирования продаж:

1. Автоматическая выписка учетных документов: счетов, договоров, актов.
2. Распечатка и отправка по почте документов прямо из системы.
3. SMS и email рассылки для эффективного воздействия на клиентов.

4. Возможность комментировать каждый нюанс сделки прямо в карточке контрагента.

4. Присвоение статуса каждому клиенту (потенциальный, постоянный и т.д.).

5. Отчет по продажам за период.

6. Оценка эффективности работы каждого менеджера.

Кроме того, необходимо рассмотреть типовые ошибки при составлении плана продаж. Как правило, при составлении плана продаж совершаются следующие ошибки – рисунок 11.

Ошибка № 1: Замена плана прогнозом сбыта продукции.

Необходимо разделять эти понятия. План может включать прогноз, но он должен отвечать специфическим требованиям. План должен содержать описание результатов, которых нужно достичь. Прогноз же описывает ситуацию, которая сложится с той или иной вероятностью³².



Рисунок 11 – Типичные ошибки при планировании продаж

План отличается реальностью, в нем содержатся планируемые результаты и набор условий, при которых они могут быть достигнуты. В него

³² Вахрушина М.А. Бюджетирование: задачи и процедуры // Расчет, 2014. - № 4. – С. 29.

включают изменения, которые предполагается произвести в компании: набор менеджеров, затраты на их обучение. Также в нем указывают, что требуется сделать, в какой срок, и каких результатов нужно достичь. Например: увеличить план продаж за счет обучения сотрудников.

Ошибка № 2: Вместо плана продаж составляется план производства.

Акцент всегда следует делать на маркетинговую составляющую. Например: повышение сбыта за счет рекламы, качества обслуживания и т.п.

Ошибка № 3: План выстроен по инерции, с учетом достижений в прошлом отчетном периоде.

В этом случае планируются результаты чуть лучше, чем были раньше. Но при этом упускается то, что в новом году на рынке может быть совсем другая ситуация. Лучшее решение - поиск нового пути и решение возникающих стратегических задач. Например: учесть влияние на продажи внедрения новых технологий или использования того или иного нового товара.

Ошибка № 4: Покупатели рассматриваются как однородная группа.

В реальности покупатели разные, и этот факт существенно влияет на совершение покупок. Следует составить перечень групп клиентов и структурировать эти данные. При этом учитывается потребность в товаре, объемы покупок и т.д. При планировании необходимо выяснить, что еще могли бы приобретать у компании выделенные группы потребителей. Например: подготовить новое предложение для постоянных покупателей³³.

Ошибка № 5: Отсутствие плана по розничным продажам и покупателям.

Работая с оптовиками, компании часто узнают о них новую информацию и используют ее в целях повышения продаж. Но работать нужно и с розницей. Для привлечения розничных покупателей можно использовать систему дисконтных карт, подарков, скидок. Эти методы хорошо стимулируют сбыт. Также следует учитывать спрос на товарные позиции, рассматривать интенсивность движения возле торговой точки, посещаемость места торговли и т.д.

³³ Зуева Л.В. Планируем деятельность компании // Бухгалтерский учет, 2014. - № 23. – С. 85.

Важно, чтобы в компании был широкий ассортимент товаров, нужных покупателю. Одновременно следует продвигать разные товарные позиции и следить, какие товары продаются лучше. Например: для увеличения продаж разместить на входе рекламу, поменять витрины, добавить указатели, улучшить качество обслуживания.

Ошибка № 6: План не содержит результатов и сроков.

Следует четко очертить результат действий и сроки, а также указать лиц, задействованных в выполнении плана.

Например:

- необходимый результат: сбыт новой единицы товара;
- сроки: полгода;
- действия: работа с оптовиками и с розницей;
- исполнители: маркетологи, менеджеры, продавцы.

Ошибка № 7. Неправильная мотивация и отсутствие системы развития менеджеров.

Мало в какой профессии в наше время ждут от сотрудников действий по наитию. Есть минимальный набор знаний, который необходим для работы.

Как и большинство профессий в мире, менеджеры по продажам также должны периодически повышать свою квалификацию. Профессионал, который с определенной периодичностью не инвестирует в свое развитие, останавливается в нем.

Ошибка № 8. Отсутствие системного контроля за менеджерами по продажам. Продажи - это изолированная деятельность. 80 % работы менеджер продаж выполняет сам. И это приводит к тревоге и самосомнениям, которые выражаются в жалобах и поиске виновного в виде собственной компании. В результате менеджеры не сфокусированы на нужных задачах.

Устранить данные негативные моменты можно с помощью следующих действий:

- руководитель отдела продаж должен регулярно контролировать и направлять менеджеров по продажам

– руководитель отдела продаж должен формулировать для менеджеров конкретные ожидания;

– между руководителем отдела продаж и его подчиненными (менеджерами) должна существовать обратная связь.

Выводы по первой главе. Планирование – первый этап в управлении продажами. Для его эффективности первоначально определяют стратегию действий и цели компании на конкретный период. При этом нужно учитывать множество факторов (изменения рынка, конкуренцию и др.). Также определяется потенциальный объем продаж, состояние отрасли, стратегии, макроэкономические показатели, уровень цен, финансовые возможности компании.

Методы планирования продаж могут быть разными. Все методы можно сгруппировать следующим образом:

1. Исследовательские. Основываются на экспертной оценке продавцов и руководителей отдела продаж.

2. Математические. Основываются на теориях математической статистики. Планы должны быть скорректированы с поправками на условия рынка. К математическим относят методику скользящей средней и т.д.

3. Операционные. Исходят из конкретных действий и расчетов результатов. К примеру, вы продаете товар на ограниченном рынке на протяжении 3 месяцев. С учетом результата Вы составляете план продаж на основном рынке. Среди достоинств метода - понимание тенденции продаж продукта, пока он не ушел на массовый рынок.

При этом необходимо учитывать, что ни один из перечисленных методов не может гарантировать 100 % результат, поэтому необходимо использовать одновременно нескольких методов. Это позволит добиться увеличения продаж.

Как правило, при составлении плана продаж чаще всего допускаются следующие ошибки:

1. Замена плана прогнозом сбыта продукции.

2. Вместо плана продаж составляется план производства.
3. План выстроен по инерции, с учетом достижений в прошлом отчетном периоде.
4. Покупатели рассматриваются как однородная группа.
5. Отсутствие плана по розничным продажам и покупателям.
6. План не содержит результатов и сроков.

При составлении плана следует быть последовательным, учитывая нюансы, касающиеся компании и рынка в целом. Необходимо перечислить факторы, оказывающие влияние на бюджет. Также нужно учесть ошибки и достижения прошлого периода. Желательно провести расчет показателей по каждому бренду и точкам продаж.

После составления плана его нужно реализовать и при этом контролировать результат.

Если же происходит срыв плана, то в него нужно внести корректировки. Например, можно попробовать принять новых сотрудников, усилить контроль за работой и т.д.

В целом, нужно постоянно контролировать эффективность реализации плана, и, если нет результатов, принимать меры, направленные на улучшение сложившейся ситуации.

Далее, от общих теоретических вопросов перейдем к практическому рассмотрению планирования и возможностей его совершенствования на примере розничного торгового предприятия - дилерской компании «Ирида мобайл» сотового оператора YOTA.

2 Характеристика системы планирования продаж

в ООО «Ирида мобайл»

2.1 Характеристика деятельности компании

Общество с ограниченной ответственностью «Ирида мобайл» зарегистрировано 26.11.2012 г.

Юридический адрес компании – город Москва, проспект Мира, дом 105, строение 1, индекс 129085.

Генеральным директором компании является Аксянов Наиль Баязитович.

Основным видом деятельности компании является розничная продажа средств мобильной связи.

Размер уставного капитала компании - 10 000 руб.

ООО «Ирида мобайл» присвоен ИНН 7717153170, КПП 771701001, ОГРН 1147748147140, ОКПО 41078764.

Управление предприятием осуществляется директором единолично. Кроме него, руководство предприятием осуществляют начальники отделов и подразделений. Они подчиняются непосредственно директору. Это коммерческий директор, главный бухгалтер, начальник транспортно-экспедиционного отдела.

Схема организационной структуры приведена на рисунке 12.

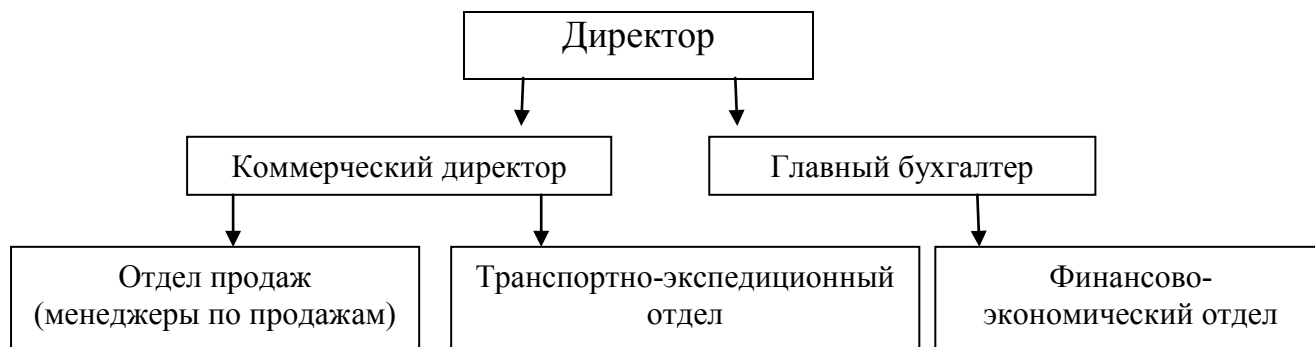


Рисунок 12 – Организационная структура управления ООО «Ирида мобайл»

Коммерческий отдел возглавляет коммерческий директор, у которого в подчинении находятся торговый отдел продаж и транспортно-экспедиционный

отдел. В обязанности коммерческого отдела входят: заключение договоров поставок, учет и мониторинг по ним; расширение клиентской базы; участие в аукционах государственных и муниципальных закупок, маркетинговые исследования. В состав входят: начальник отдела, четыре менеджера, двадцать два продавца, два кладовщика.

Транспортно – экспедиционный отдел занимается принятием, сбором и отправкой заявок. В состав входят: начальник отдела и два менеджера.

Работу с финансовой отчетностью и финансовыми показателями ведет бухгалтерия. Бухгалтерию возглавляет главный бухгалтер, назначаемый на должность приказом директора. При составлении бухгалтерской отчетности используется программа 1С: Предприятие (платформа 8.2).

Бухгалтерия предприятия выполняет следующую работу:

- проводит финансовый анализ деятельности предприятия за определенный период (год, квартал, месяц);
- подготавливает финансовые планы: текущий (бюджеты), среднесрочные, долгосрочные;
- рассчитывает экономические показатели деятельности предприятия;
- подготавливает финансовую документацию и пр.

В состав отдела входят: два бухгалтера и экономист.

В связи с отсутствием собственных основных средств, ООО «Ирида мобайл» использует арендованные основные средства, заключив с собственниками помещений и оборудования договора аренды.

Проанализируем деятельность компании за период ее деятельности.

Проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности компании за 2013 – 2015 гг. Анализ начнем с рассмотрения динамики и структуры имущества и источников его формирования – таблица 1 Приложения А.

Из таблицы 1 Приложения А видно, что за период с 2013 по 2015 гг. стоимость имущества предприятия возросла на 23 099 тыс. руб. (221,29 %) – с 19 044 до 42 143 тыс. руб. При этом наибольший прирост произошел по итогам

2014 года (12 660 руб., 166,48 %). По итогам 2015 года стоимость имущества возросла дополнительно на 10 439 тыс. руб., 132,93 %.

В структуре имущества за рассматриваемый период – только оборотные активы. Внеоборотного капитала нет. При этом большую часть оборотных активов составляют товарные запасы и затраты. Так, на начало рассматриваемого периода доля данного вида активов составляет 73,54 %, а на конец – уже 84,32 %. В структуре запасов и затрат большую часть в течение всего периода занимают материалы и, в 2015 года – товары для перепродажи.

Также значительную часть оборотного капитала предприятия составляет дебиторская задолженность, доля которой на начало и конец рассматриваемого периода составила, соответственно, 26,21 и 14,61 %. Большую часть дебиторской задолженности в рассматриваемом периоде занимают обязательства покупателей и заказчиков.

Доля денежных средств и прочих оборотных активов в рассматриваемом периоде в структуре активов невелика, и имеет тенденцию к снижению.

В структуре пассивов в течение рассматриваемого периода имеются: собственные средства, краткосрочные займы и краткосрочная кредиторская задолженность. Долгосрочных заемных средств у предприятия в рассматриваемом периоде нет.

Собственные средства представлены только уставным капиталом и нераспределенной прибылью. При этом доля собственных средств в рассматриваемом периоде – невелика, и составляет, соответственно, 9,47 и 9,61 %. Остальные источники формирования имущества – краткосрочные заемные и привлеченные средства. При этом доля краткосрочных заемных средств – невелика, и составляет, 6,11 и 4,14 % на начало и конец периода.

Большую часть источников формирования имущества предприятия составляют краткосрочные привлеченные средства, а именно – краткосрочная кредиторская задолженность, доля которой на начало и конец периода составляет, соответственно, 84,42 и 86,25 %. Наибольший удельный вес в сумме кредиторской задолженности занимает статья: «Расчеты с поставщиками

и подрядчиками». Доля иных статей кредиторской задолженности в рассматриваемом периоде невелика.

В целом, по результатам рассмотрения и анализа баланса предприятия можно отметить нерациональность его структуры, что связано с:

- преобладанием в структуре актива медленно реализуемых активов и низкой долей наиболее ликвидных активов;
- значительным удельным весом в структуре активов дебиторской задолженности;
- отсутствием у предприятия внеоборотных активов;
- низкой долей собственных средств;
- значительной долей краткосрочных заемных и привлеченных средств;
- преобладание в структуре пассивов срочных к погашению обязательств (кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками).

В целом, инвесторы и кредитные инспекторы банков, смотря на такой баланс, видят финансово неустойчивое и неликвидное предприятие, большинство активов которого сформировано за счет краткосрочной кредиторской задолженности.

Аналитическую группировку и анализ статей актива баланса проведем в таблице 2 Приложения А.

Из расчетов видно, что у данного предприятия в рассматриваемом периоде имеются только оборотные активы, наибольшая часть которых распределена в запасы и затраты, а также в дебиторскую задолженность.

Доля наиболее ликвидных активов – денежных средств – невелика, и имеет тенденцию к снижению.

Аналитическую группировку и анализ статей пассива баланса проведем в таблице 3 Приложения А.

Из расчетов видно, что за рассматриваемый период произошло увеличение источников формирования имущества, но при этом:

- доля собственного капитала предприятия невелика, и к концу рассматриваемого периода возросла незначительно.

Около 90 % источников формирования имущества – краткосрочные заемные и привлеченные средства, которые представлены краткосрочными займами и краткосрочной кредиторской задолженностью. Краткосрочная задолженность состоит, в основном, из обязательств предприятия перед поставщиками и подрядчиками (за поставленные товары и оказанные услуги).

Это негативно для предприятия, так как просрочка платежей по данному виду обязательств влечет штрафные санкции.

Общую оценку имущественного состояния предприятия проведем в таблице 7.

Таблица 7 – Общая оценка имущественного состояния

Показатель	Год		
	2013	2014	2015
Валюта баланса, тыс. руб.	19 044	31 704	42 143
Выручка, тыс. руб.	22 466	31 798	40 353
Прибыль от реализации, тыс. руб.	1 165	1 357	2 319
Коэффициент роста валюты баланса	1,28	1,66	1,33
Коэффициент роста выручки от реализации	1,30	1,42	1,27
Коэффициент роста прибыли от реализации	1,06	1,16	1,71

Из таблицы 7 видно, что валюта баланса в сравнении с началом рассматриваемого периода возросла более чем в два раза, а выручка – почти в два раза. Прибыль от реализации, хотя и имеет низкий уровень (в сравнении с общей суммой выручки), но также имеет тенденцию к росту.

Наиболее значительные темпы роста по перечисленным показателям можно отметить по 2014 году.

В продолжение анализа рассмотрим показатели ликвидности и оценим степень ликвидности баланса – таблице 5 Приложения А. Из таблицы 5 Приложения А видно, что платежный недостаток есть во всех годах рассматриваемого периода по первому и второму неравенствам.

При этом наиболее значительный недостаток ликвидных средств заметен к концу рассматриваемого периода.

Сопоставление всех неравенств сведем в таблицу 8.

Таблица 8 – Сопоставление статей актива и пассива бухгалтерского баланса

Нормативное соотношение статей актива и пассива	Фактическое (текущее) сопоставление статей актива и пассива баланса		
	2013	2014	2015
$A1 > П1$	-	-	-
$A2 > П2$	-	-	-
$A3 > П3$	+	+	+
$A4 < П4$	+	+	+

Из таблицы 8 видно, что в рассматриваемом периоде выполняются только третье и четвертое неравенства. При этом их выполнение связано с отсутствием долгосрочных обязательств (третье неравенство) и внеоборотных активов (четвертое неравенство). В целом, баланс предприятия не является ликвидным в течение всего рассматриваемого периода.

Динамику показателей ликвидности за 2013 – 2015 гг. рассмотрим в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика показателей ликвидности

Показатели	Год		
	2013	2014	2015
Общий показатель ликвидности	0,73	0,77	0,71
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,003	0,023	0,010
Коэффициент текущей ликвидности	1,10	1,11	1,11
Коэффициент критической ликвидности	0,29	0,25	0,17

Из табл. 9 видно, что в рассматриваемом периоде все показатели ликвидности не соответствуют установленным нормативам. При этом по всем показателям, кроме коэффициента критической ликвидности к концу рассматриваемого периода имеют тенденцию к незначительному росту.

Источники формирования запасов и затрат рассмотрим в таблице 10.

Таблица 10 – Источники формирования запасов и затрат

Показатель		$E_c = ж - а$	$E_t = (ж + K_2) - а$	$E_{об} = (ж + K_2) - а + K_1$
Год	2013	1 804	3 051	4 051
	2014	1 804	3 051	4 051
	2015	2 967	3 759	5 796

Из расчетов видно, что стоимость источников формирования запасов и затрат возрастала по годам рассматриваемого периода вместе с ростом стоимости запасов и затрат. Наибольшее значение суммы по источникам достигнуто на конец 2015 года.

Обеспеченность запасов и затрат источниками их формирования рассмотрим в таблице 11.

Таблица 11 – Обеспеченность запасов и затрат источниками их формирования

Показатель		$E_c = E_c - б$	$E_t = (E_c + K_2) - б$	$E_{об} = (E_c + K_2 + K_1) - б$
Год	2013	-12 201	-21 535	-31 486
	2014	-12 201	-21 535	-31 486
	2015	-11 038	-20 827	-29 741

Из расчетов видно, что в течение всего рассматриваемого периода имеется дефицит источников, обеспечивающих формирование запасов и затрат. Максимальная величина дефицита достигнута на конец 2015 года.

Абсолютные показатели финансовой устойчивости сведем в таблице 12.

Таблица 12 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости

Показатель	Год		
	2013	2014	2015
Источники собственных средств (ж)	1 804	3 051	4 051
Основные средства и вложения (а)	-	-	-
Собственные оборотные средства ($E_c = ж - а$)	1 804	3 051	4 051
Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0
Собственные и долгосрочные заемные средства ($E_t = E_c + K_2$)	1 804	3 051	4 051
Краткосрочные кредиты и займы	1 163	708	1 745
Основные источники формирования запасов и затрат ($E_{общ} = E_t + K_1$)	2 967	3 759	5 796
Запасы и затраты (б)	14 005	24 586	35 537
Излишек или недостаток собственных оборотных средств ($E_c = E_c - б$)	-12 201	-21 535	-31 486
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных средств ($E_t = E_t - б$)	-12 201	-21 535	-31 486
Излишек или недостаток основных источников формирования запасов и затрат ($E_{общ} = E_{общ} - б$)	-11 038	-20 827	-29 741
Тип финансовой устойчивости	Кризисное финансовое состояние	Кризисное финансовое состояние	Кризисное финансовое состояние

Из расчетов видно, что собственные средства способны покрыть лишь незначительную часть запасов и затрат. Поэтому имеется дефицит источников формирования запасов и затрат, который покрывается на предприятии за счет краткосрочных заемных и привлеченных средств.

В целом, исходя из данных, представленных в таблице 12, для рассматриваемого предприятия ситуацию можно характеризовать следующим образом: при данном состоянии организация находится на грани банкротства. В

этом случае величина материально-производственных запасов больше суммы собственных оборотных средств и вышеназванных кредитов банка (включая кредиторскую задолженность, заченную банком при кредитовании).

Определение типа финансовой устойчивости предприятия за 2013 – 2015 гг. представлено в таблице 13.

Таблица 13 – Классификация типов финансовой устойчивости 2013 – 2015 гг.

Устойчивость	Текущая	В краткосрочной перспективе	В долгосрочной перспективе
Абсолютная			
Нормальная			
Предкризисная			
Кризисная	+	+	+

В 2013 – 2015 гг., а также в краткосрочной и долгосрочной перспективах для рассматриваемого предприятия, судя по таблице 13, тип финансовой устойчивости – кризисная ситуация.

Динамику относительных показателей финансовой устойчивости проанализируем на основании таблице 14.

Таблица 14 – Динамика относительных показателей финансовой устойчивости

Показатели	Нормативные значения	Год			Отклонение		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015
1. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	> 0,1	0,09	0,10	0,10	0,01	-	0,01
2. Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами	0,6 - 0,8	0,13	0,12	0,11	-0,01	-0,01	-0,02

Продолжение таблицы 14

Показатели	Нормативные значения	Год			Отклонение		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015
3. Коэффициент маневренности собственного капитала	> 0,5	1,00	1,00	1,00	-	-	-
4. Индекс постоянного актива	0,5	-	-	-	-	-	-
5. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	-	-	-	-	-	-	-

6. Коэффициент износа	< 0,5	-	-	-	-	-	-
7. Коэффициент реальной стоимости имущества	-	0,56	0,78	0,84	0,21	0,07	0,28
8. Коэффициент автономии	> 0,5	0,09	0,10	0,10	0,01	-	0,01
9. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	< 1	9,56	9,39	9,40	-0,17	0,01	-0,16

По результатам расчетов видно, что в рассматриваемом периоде имеют положительную динамику. При этом, не все показатели отвечают установленным нормативам. Так, в течение всего периода не соответствуют следующие показатели: коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами и коэффициент автономии. Значение показателя обеспеченности собственными средствами ниже установленного норматива только в 2013 году.

При этом значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств намного выше установленных нормативов, что связано с тем фактом, что основная часть источников формирования имущества – заемные и привлеченные средства.

Такие показатели, как индекс постоянного актива, коэффициент износа и коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств рассчитать нельзя, так как у рассматриваемого предприятия нет внеоборотных активов и долгосрочных заемных средств.

Значение коэффициента автономии намного ниже установленного норматива (0,5), и к концу рассматриваемого периода составляет 0,1.

За счет того, что у предприятия большие запасы материалов и товаров, а также роста этих активов в течение всего периода, значение коэффициента реальной стоимости имущества увеличивалось, и составило на конец 2015 года 0,84.

В целом, можно сказать, что несмотря на положительные изменения в динамике некоторых показателей, представленных в таблице 14, рассматриваемое предприятие нельзя считать финансово устойчивым. Данное предприятие практически полностью зависит от кредиторов.

Анализ динамики показателей прибыли проведем в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ динамики показателей прибыли, тыс. руб.

Показатели	Год			Отклонение, + / -			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
Выручка от продажи	22 466	31 798	40 353	9 332	8 555	17 887	141,54	126,90	179,62
Себестоимость реализованных товаров	17 994	25 958	30 532	7 964	4 574	12 538	144,26	117,62	169,68
Управленческие расходы	2 651	3 500	5 803	849	2 303	3 152	132,03	165,80	218,90
Коммерческие расходы	656	983	1 699	327	716	1 043	149,85	172,84	258,99
Прибыль от продаж	1 165	1 357	2 319	192	962	1 154	116,48	170,89	199,06
Результат от прочих операций	-	-17	-1 120	-17	-1 103	-1 120	-	-	-
Прибыль до налогообложения	1 165	1 340	1 199	175	-141	34	115,02	89,48	102,92
Чистая прибыль (непокрытый убыток)	1 052	1 247	1 001	195	-246	-51	118,54	80,27	95,15

По результатам расчетов видно, что по сравнению с началом рассматриваемого периода на конец 2015 года возросла практически вдвое. Наибольший темп роста был зафиксирован по итогам 2014 года – 141,54 %. Общий рост выручки от реализации с начала рассматриваемого периода составил 179,62 %.

При этом также увеличилась себестоимость реализованных товаров. Общий темп роста за рассматриваемый период составил 169,68 %, что ниже темпа роста выручки.

За счет превышения темпов роста выручки над темпами роста себестоимости реализованных товаров привело к росту валовой прибыли. Однако значительные темпы роста коммерческих и управленческих расходов – 218,90 и 258,99 % соответственно значительно сократили уровень прибыли от реализации. В результате прирост данного показателя за рассматриваемый период составил 199,06 %. Наибольший прирост по данному показателю отмечен в 2015 году – 170,89 %.

Кроме того, в рассматриваемом периоде у предприятия были прочие доходы и расходы. При этом сальдо от прочей деятельности в течение всего периода – отрицательное (превышение расходов над доходами).

В результате влияния все вышеперечисленных факторов прибыль до налогообложения имеет положительную динамику. Темп роста по сравнению с началом периода – 102,92 %. Кроме того, произошло увеличение суммы налоговых платежей.

Все вышеперечисленные факторы привели к снижению суммы чистой прибыли в абсолютном выражении, в относительном выражении по чистой прибыли зафиксировано снижение по сравнению с началом периода - -4,85 %.

Снижение чистой прибыли и невысокий ее уровень в выручке являются отрицательными моментами в деятельности предприятия.

Основные показатели деятельности предприятия представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Основные показатели деятельности предприятия

Показатели	Год			Отклонение, + / -			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
Общая величина имущества	19 044	31 704	42 143	12 660	10 439	23 099	166,48	132,93	221,29
Капитал и резервы	1 804	3 051	4 051	1 247	1 000	2 247	169,12	132,78	224,56

Продолжение таблицы 16

Показатели	Год			Отклонение, + / -			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Средняя величина текущих активов	16 956	25 374	36 924	8 419	11 550	19 968	149,65	145,52	217,77
Выручка от реализации	22 466	31 798	40 353	9 332	8 555	17 887	141,54	126,90	179,62
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 165	1 340	1 199	175	-141	34	115,02	89,48	102,92
Чистая прибыль (непокрытый	1 052	1 247	1 001	195	-246	-51	118,54	80,27	95,15

убыток)									
Рентабельность текущих активов, %	6,20	4,91	2,71	-1,29	-2,20	-3,49	79,21	55,16	43,69
Рентабельность инвестиций, %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Рентабельность собственного капитала, %	58,31	40,87	24,71	-17,44	-16,16	-33,60	70,09	60,46	42,37
Рентабельность продукции, %	6,47	5,23	7,60	-1,25	2,37	1,12	80,74	145,29	117,31

По результатам расчетов видно, что в рассматриваемом периоде произошло увеличение выручки от реализации, себестоимости реализованных товаров, коммерческих и управленческих расходов, налоговых платежей.

В результате в рассматриваемом периоде можно отметить рост прибыли от реализации и прибыли до налогообложения. При этом, в сравнении с началом рассматриваемого периода, чистая прибыль на конец 2015 года ниже на 51 тыс. руб.

Указанные факторы оказали влияние на показатели рентабельности, динамика которых, в целом, отрицательная.

Рентабельность оборотных активов (иначе - текущих или мобильных активов) может быть выражена при помощи следующей формулы:

Прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия умноженная на 100 % и деленная на среднюю величину оборотных активов.

Рентабельность собственного капитала. Прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия умноженная на 100 % деленная на величину собственного капитала (итог третьего раздела баланса).

Рентабельность продукции (рентабельность производственной деятельности) может быть выражена формулой:

Прибыль от реализации, умноженная на 100%, деленная на полную себестоимость реализованной продукции.

В числителе этой формулы может быть также использован показатель прибыли от реализации продукции.

Так, значение рентабельности текущих активов сократилось с 6,20 до 2,71 % на начало и конец рассматриваемого периода.

Рентабельность собственного капитала сократилась с 58,31 до 24,71 %.

При этом рентабельность продукции возросла с 6,47 до 7,60 %.

В целом, все показатели рентабельности предприятия в рассматриваемом периоде имеют низкий уровень, что требует исправления.

В завершение анализа рассчитаем показатели деловой активности – таблица 17.

Таблица 17 – Динамика показателей деловой активности

Показатели	Год			Отклонение, + / -			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от реализации, тыс. руб.	22 466	31 798	40 353	9 332	8 555	17 887	141,54	126,90	179,62
Средний остаток оборотных средств, тыс. руб.	16955,5	25374	36923,5	8 419	11 550	19 968	149,65	145,52	217,77
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	4 992	6 390	6 157	1 398	-233	1 165	128,00	96,35	123,34
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	16 077	27 945	36 347	11 868	8 402	20 270	173,82	130,07	226,08
Оборачиваемость оборотных средств, руб./руб.	1,32	1,25	1,09	-0,07	-0,16	-0,23	94,58	87,21	82,48

Продолжение таблицы 17

Показатели	Год			Отклонение, + / -			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов / год	271,70	287,27	329,40	15,57	42,13	57,71	105,73	114,67	121,24
Оборачиваемость кредиторской задолженности, оборотов / год	1,40	1,14	1,11	-0,26	-0,03	-0,29	81,43	97,57	79,45

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде произошло увеличение выручки от реализации, среднего остатка оборотных средств, дебиторской и кредиторской задолженности.

В результате того, что оборотные активы увеличивались быстрее, чем выручка, в рассматриваемом периоде произошло снижение количества оборотов оборотных активов – с 1,32 до 1,09 оборотов, что привело к увеличению среднего периода оборота – с 272,72 до 330,28 дней.

Кроме того, в 2013 – 2015 гг. происходило увеличение среднего срока оборота дебиторской задолженности – с 271,70 до 329,40 дней, а также сокращение среднего срока оборачиваемости кредиторской задолженности – с 1,40 до 1,11 дня.

Рост среднего срока оборота дебиторской задолженности связан с ростом среднего остатка по дебиторской задолженности, что привело к сокращению количества оборотов дебиторской задолженности. И, наоборот, снижение среднего срока оборота кредиторской задолженности связано со значительным приростом среднего остатка кредиторской задолженности, что привело к росту количества оборотов по кредиторской задолженности.

В целом, по результатам расчетов, представленных в таблицы 17, можно сказать, что у рассматриваемого предприятия невысокие показатели деловой активности, что требует исправления.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- в рассматриваемом периоде произошло увеличение валюты баланса и его источников, что связано с увеличением деятельности предприятия;
- об этом же свидетельствует рост выручки от реализации и себестоимости реализованной продукции;
- вместе с тем, рассматриваемое предприятие не является ликвидным, платежеспособным и финансово устойчивым. Но практически полностью зависит от своих кредиторов;

– это связано с тем, что основным источником формирования имущества предприятия являются краткосрочные заемные и привлеченные средства (в основном, краткосрочная кредиторская задолженность);

– структура баланса является нерациональной – большая часть активов – медленно реализуемые активы, а большая часть пассивов – заемные и привлеченные средства;

– у рассматриваемого предприятия нет внеоборотных активов, поэтому часть оборотного капитала, все же, сформирована за счет собственного капитала, сумма которого в абсолютном выражении растет (за счет полученной и не распределенной прибыли);

– баланс предприятия не является ликвидным – выполняются только третье (за счет отсутствия долгосрочных займов) и четвертое (за счет отсутствия внеоборотных активов) неравенства;

– у рассматриваемого предприятия очень низкий уровень собственного капитала (10 % на конец 2015 года);

– с позиции оценки финансовой устойчивости у предприятия в течение всего периода критическое финансовое состояние;

– значительные суммы средств, замороженных в дебиторской задолженности, остаток которой все время увеличивается, приводят к тому, что недостаток средств для финансирования своей деятельности предприятие получает путем наращивания кредиторской задолженности и краткосрочных займов;

– это неблагоприятно для деятельности предприятия, так как средний срок оборота кредиторской задолженности растет, а средний срок оборота дебиторской задолженности, наоборот, увеличивается;

– уровень чистой прибыли предприятия находится на довольно низком уровне, и к концу рассматриваемого периода имеет тенденцию к дополнительному сокращению;

– это влияет на показатели рентабельности, уровень которых также низкий и также снижается;

– значения показателей деловой активности находятся на низком уровне, и имеют тенденцию к ухудшению – снижение количества оборотов активов приводит к росту среднего срока их обращения.

Для исправления сложившейся ситуации рассматриваемому предприятию можно рекомендовать следующие действия:

- снижать дебиторскую задолженность;
- направить часть имеющихся свободных денежных средств в доходные вложения;
- увеличивать величину собственных средств;
- снижать величину заемных и привлеченных средств.

2.2 Анализ существующей системы планирования в компании

В рассматриваемой компании планирование продаж ведется с использованием исследовательского метода продаж, который базируется на экспертной оценке менеджеров по продажам, а также на изучении покупательских планов клиентов. Руководство компании считает, что использование данного метода, учитывается мнение людей, находящихся «по разные стороны баррикад», что в совокупности дает приближенность к объективной оценке.

При этом составляемые планы продаж имеют разбивку: по кварталам, по регионам и по контрагентам – таблицы 18 – 20.

Анализ плановых данных по продажам по кварталам 2013 – 2015 гг. представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ планирования продаж по кварталам 2013 – 2015 гг.

Показатели	План			Факт		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Объем продаж всего	21 657	31 005	42 256	22 466	31 798	40 353
В том числе по кварталам:						
1-й квартал	3 778	5 802	7 686	4 092	6 183	7 672
удельный вес, %	17,44	18,71	18,19	18,21	19,44	19,01
2-й квартал	5 377	5 718	8 174	5 564	7 139	8 005

удельный вес, %	24,83	18,44	19,34	24,77	22,45	19,84
3-й квартал	6 278	8 299	10 106	6 366	8 421	10 250
удельный вес, %	28,99	26,77	23,92	28,34	26,48	25,40
4-й квартал	6 224	11 186	16 290	6 444	10 055	14 426
удельный вес, %	28,74	36,08	38,55	28,68	31,62	35,75
Степень выполнения плана, всего, %				103,74	102,56	95,50
Степень выполнения плана, 1 квартал, %				108,31	106,56	99,82
Степень выполнения плана, 2 квартал, %				103,48	124,84	97,93
Степень выполнения плана, 3 квартал, %				101,40	101,47	101,42
Степень выполнения плана, 4 квартал, %				103,53	89,90	88,56

Как видно из расчетов, в 2013 – 2014 гг. фактические данные по продажам превышают плановые уровни (103,74 и 102,56 % в целом, соответственно по годам). При этом, если рассматривать степень выполнения плана по кварталам, то видна достаточно ровная динамика (за исключением 2 квартала 2014 г.).

При рассмотрении данных за 2015 год видно, что в целом за год произошло недовыполнение плана – 95,50 % в сравнении с плановым уровнем. При рассмотрении степени выполнения плана по кварталам видно, что за все кварталы, за исключением 3 квартала 2015 г. произошло недовыполнение плана.

При этом недовыполнение плана по итогам 2015 г. по его кварталам не может быть однозначно отнесено на счет ошибок менеджеров компании. Здесь значительное влияние оказали такие факторы, как: социально-политическая обстановка в стране и в мире в целом, скачки курсов валюты и пр. Вместе с тем, провалы в планировании 2015 г. нельзя отнести исключительно на действия внешних факторов, и частично вину за это можно возложить и на менеджеров по продажам.

Анализ выполнения плановых заданий в разбивке по регионам продаж представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ выполнения плановых заданий по регионам продаж за 2013 – 2015 гг.

Показатели	План			Факт		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Объем продаж всего	21 657	31 005	42 256	22 466	31 798	40 353
В том числе по						

регионам:						
г. Москва	11 950	17 250	22 000	12 280	16 560	20 598
удельный вес, %	55,18	55,64	52,06	54,66	52,08	51,04
Московская область	8 150	12 000	16 000	8 455	11 290	15 656
удельный вес, %	37,63	38,70	37,86	37,63	35,51	38,80
иные регионы	1 557	1 755	4 256	1 731	3 948	4 099
удельный вес, %	7,19	5,66	10,07	7,70	12,42	10,16
Степень выполнения плана, всего, %				103,74	102,56	95,50
Степень выполнения плана, г. Москва, %				102,76	96,00	93,63
Степень выполнения плана, Московская область, %				103,74	94,08	97,85
Степень выполнения плана, иные регионы %				111,18	224,96	96,31

Из представленных данных видно, что в 2013 – 2015 гг., особенно в начале рассматриваемого периода, основной регион продаж – это г. Москва. Также значителен удельный вес продаж в Московской области. Доля соседних с Московской областью регионов в структуре продаж невелика.

При этом в рассматриваемом периоде заметна тенденция в увеличении в плане продаж доли Московской области (значительно) и соседних регионов (незначительно), за счет чего, соответственно, снижается доля в плане продаж по г. Москве. Особенно заметны эти процессы к концу 2015 г.

Анализ выполнения плановых заданий в разбивке по видам контрагентов представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Анализ выполнения плановых заданий по видам контрагентов за 2013 – 2015 гг.

Показатели	План			Факт		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Объем продаж всего	21 657	31 005	42 256	22 466	31 798	40 353
В том числе по контрагентам:						
юридические лица	14 324	19 909	26 249	14 860	20 418	25 067
удельный вес, %	66,14	64,21	62,12	66,14	64,21	62,12
физические лица	7 333	11 096	16 007	7 606	11 380	15 286
удельный вес, %	33,86	35,79	37,88	33,86	35,79	37,88
Степень выполнения плана, всего, %				103,73	102,56	95,50
Степень выполнения плана, юридические лица, %				103,74	102,56	95,50
Степень выполнения плана, физические лица, %				103,72	102,56	95,50

Из представленных расчетов видно, что в течение всего рассматриваемого периода наибольший удельный вес в общей структуре плана продаж занимают юридические лица. При этом как по плану, так и фактически к концу рассматриваемого периода заметна тенденция к росту доли в продажах физических лиц, и, соответственно, к снижению доли юридических лиц.

План продаж по действующей в настоящее время системе планирования на 2016 год представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Планирование продаж на 2016 год по действующей системе планирования (по контрагентам)

Контрагент	План, тыс. руб.	Прогноз выполнения, %	Возврат денег, тыс. руб.	Итого план продаж, тыс. руб.	% проплат к продажам
Контрагент 1	1 725	98,16	8,63	1 684,64	97,66
Контрагент 2	2 559	100,00	12,80	2 546,21	99,50
Контрагент 3	4 834	99,00	24,17	4 761,49	98,50
Контрагент 4	1 054	100,00	5,27	1 048,73	99,50
Контрагент 5	941	100,00	4,71	936,30	99,50
Контрагент 6	6 641	97,00	33,21	6 408,57	96,50
Контрагент 7	8 214	100,00	41,07	8 172,93	99,50
Контрагент 8	3 117	100,00	15,59	3 101,42	99,50
Контрагент 9	5 527	99,90	27,64	5 493,84	99,40
Иные контрагенты	10 945	100,00	54,73	10 890,28	99,50
Итого	45 557	---	227,79	45 044,38	98,87

На 2016 год компанией заключены договора со следующими контрагентами (таблица 21). По предварительным договорам купли-продажи предусмотрена возможность возврата денежных средств в размере (0,05 % от суммы контракта). Кроме того, компания планирует для себя следующий процент выполнения договоров продаж.

Поквартальная разбивка продаж компании на 2016 год представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Поквартальная разбивка продаж компании на 2016 год

Период	План, тыс. руб.	Прогноз выполнения, %	Возврат денег, тыс. руб.	Итого план продаж, тыс. руб.	% проплат к продажам
1 квартал	8 957	99,20	44,79	8 840,56	98,70
2 квартал	9 890	100,00	49,45	9 840,55	99,50
3 квартал	11 650	98,17	58,25	11 378,56	97,67

4 квартал	15 060	100,00	75,30	14 984,70	99,50
Итого	45 557	---	227,79	45 044,38	98,87

Как видно из расчетов, 100-% выполнение плана запланировано только во втором и четвертом кварталах.

Помесячная разбивка плана продаж представлена в табл. 23.

Таблица 23 – Помесячная разбивка плана продаж на 2016 год

Период	План, тыс. руб.	Прогноз выполнения, %	Возврат денег, тыс. руб.	Итого план продаж, тыс. руб.	% проплат к продажам
Январь	2 104	99,19	10,52	2 076,33	98,69
Февраль	2 500	100,00	12,50	2 487,50	99,50
Март	3 100	98,00	15,50	3 022,50	97,50
Апрель	3 400	100,00	17,00	3 383,00	99,50
Май	3 200	98,52	16,00	3 136,64	98,02
Июнь	3 500	99,00	17,50	3 447,50	98,50
Июль	3 700	100,00	18,50	3 681,50	99,50
Август	3 796	99,00	18,98	3 739,47	98,50
Сентябрь	4 500	98,95	22,50	4 430,25	98,45
Октябрь	4 700	99,18	23,50	4 637,96	98,68
Ноябрь	5 250	100,00	26,25	5 223,75	99,50
Декабрь	5 807	100,00	29,04	5 777,97	99,50
Итого	45 557	---	227,79	45 044,37	98,87

Как видно из расчетов, 100-% выполнение плана продаж запланировано только в феврале, апреле, июле, ноябре и декабре 2016 г.

Разбивка плана продаж по региональному признаку на 2016 год представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Разбивка плана продаж по региональному признаку на 2016 год

Период	План, тыс. руб.	Прогноз выполнения, %	Итого план продаж, тыс. руб.	% проплат к продажам
Москва	23 689,64	99,12	23 481,17	99,12
Московская область	16 400,52	98,75	16 195,32	98,75
иные регионы	5 466,84	98,19	5 367,89	98,19
Итого	45 557,00	---	45 044,38	98,87

Как видно из расчетов, наибольший удельный вес (52 %) продаж – по г. Москве, остальные 36 % приходятся на Московскую область, а также на иные регионы (12 %).

Распределение планируемого объема продаж по покупателям представлено в таблице 25.

Таблица 25 – Распределение планируемого объема продаж на 2016 год по покупателям

Контрагенты	План, тыс. руб.	Прогноз выполнения, %	Итого план продаж, тыс. руб.	% проплат к продажам
юридические лица	34 612,00	99,17	34 325,07	99,17
физические лица	10 945,00	97,94	10 719,31	97,94
Итого	45 557,00	---	45 044,38	98,87

В целом, по представленным данным можно сказать, что и в 2016 г. планирование продаж в рассматриваемой компании производится по следующим направлениям: по срокам, по контрагентам, по месту реализации.

В целом же, план продаж влияет на следующие показатели работы компании – таблица 26.

Таблица 26 – Взаимодействие плана продаж с основными показателями деятельности компании

На что влияет	Как влияет (что определяет)
Бюджет доходов	С какой наценкой будет реализован товар? Какой объем выручки будет за планируемый период? Какой совокупный валовой доход получит компания?
Бюджет расходов	Размер выплат клиентам – бонусы, свободный продукт и т.п.
Система мотивации персонала	Размер выплат вознаграждения торговому персоналу. Структура вознаграждения – постоянная и переменная составляющая, индивидуальная и коллективная премия и т.д. Целевые показатели, KPI
Закупочная деятельность (план закупок)	Какой размер запасов необходимо содержать для выполнения плана? Сколько и каких товаров или услуг будет реализовано? План-график поставок СМК и готовой продукции от поставщиков.

Продолжение таблицы 26

На что влияет	Как влияет (что определяет)
Логистические операции – организация работы склада и транспорта	Какой необходим объем хранения запасов, комплектующих и готовой продукции? Как распределятся объемы реализации между каналами продаж? (ОПТ, розница, регионы, сети). Какими партиями, и каким видом транспорта будет осуществляться отгрузка?
Маркетинговый план	Какой бюджет на поддержку продаж необходимо выделить? Какие программы необходимо проводить? Как выстроить маркетинговые коммуникации?
Работа службы по управлению персоналом	План развития численного состава, ротация персонала, подбор персонала План обучения, организация тренингов и т.п. Изменение квалификационных требований, предъявляемых к персоналу Изменение методов и форм подбора персонала
Финансовый план	Потребность в рабочем капитале (оборотных средствах) Какой будет размер дебиторской задолженности? Оборачиваемость кредиторской и дебиторской задолженности Бюджет движения денежных средств, ОПУ, финансовый результат и т.д.

Процесс планирования продаж в компании на будущий год можно разделить на несколько этапов. Во-первых: оценка текущего положения, финансовых показателей, продаж, маржи и рентабельности бизнеса. Во-вторых, это сбор аналитики за прошедшие годы и аппроксимация данных на будущий год. В-третьих, учет тех факторов, которые появились (или появятся) только в будущем году, поэтому не могут быть учтены аналитикой за прошедшее время.

На достоверность планов и, в конечном счете, повышение вероятности их выполнения влияют следующие факторы:

1) количество плановых показателей, по которым составляются планы и проводится анализ. Показатели должны быть оптимизированы по описанному выше алгоритму. Это уменьшает нагрузку (а значит, и стресс) продавца и руководителя, дает необходимые данные для анализа работы;

2) обоснованный прогноз продаж, который составляется не по «архитектурным» данным, а на основе постоянного анализа и понятного исполнителю механизма.

3) разумные нормативы по плановым показателям, которые устанавливаются руководством осознанно, с проверкой реальности их выполнения.

2.3 Проблемы действующей системы планирования

Приведем перечень основных проблем ООО «Ирида мобайл» в области планирования продаж.

1. Годовой план продаж не является основным ориентиром для сотрудников компании, акцент в планировании не смещен на оперативные планы - квартальный и месячный, как должно это быть в компаниях, где система планирования продаж эффективна.

2. После того как руководитель отдела продаж соберет данные о планируемых продажах (текущие продажи плюс увеличение продаж) каждому клиенту от всех менеджеров, он должен обсудить с менеджерами месячный план по каждому клиенту, чего нет в рассматриваемой компании. В результате обсуждения руководитель вместе с менеджером должен получать личный план менеджера на месяц, при этом менеджер понимает, откуда берется этот план, что укрепляет его веру в достижение поставленных целей. Указанное действие также отсутствует в рассматриваемой компании.

3. Сумма личных планов всех менеджеров по продажам не дает автоматически общий план продаж компании на месяц.

4. Оперативный (месячный или квартальный) план продаж компании должен формироваться снизу вверх (как сумма личных планов) – рисунок 13. В рассматриваемой компании план формируется сверху вниз (как цифра, которую нужно пропорционально разделить между всеми менеджерами).

4. Проблемы с мотивацией персонала:

4.1. Оценочный лист менеджера по продажам слишком запутан, нет четкой системы, по которой менеджеры по продажам должны премироваться / депремироваться за выполнение / невыполнение плана по продажам.

Необходимо, чтобы оценочный лист менеджера по продажам в компании был максимально простым, чтобы менеджер в любой день месяца сам легко бы смог рассчитать свои текущие результаты.

4.2. Действующая система планирования продаж предполагает, что все менеджеры компании – универсалы, специалисты по всем направлениям, готовые эффективно решать все возникающие проблемы и выполнять любые задачи.

Клиент	Средний объем продаж клиенту за пос- ледний год (в месяц)	Средний объем продаж клиенту за пос- ледние полгода (в месяц)	Потен- циаль- ный объем продаж клиенту (в месяц)	Объем продаж клиенту в июне	Объем продаж клиенту в июле	Объем продаж клиенту в августе	План продаж клиенту в сентябре (от мене- джера)	План продаж клиенту в сентябре (утвержд.)	Менеджер	Коммен- тарии
Клиент 1	\$64 725	\$55 278	\$130 000	\$58 135	\$39 112	\$67 600	\$65 000	\$70 000	Черноус	
Клиент 2	\$6 208	\$8 443	\$10 000	\$9 274	\$7 148	\$9 886	\$8 000	\$8 000	Петров	
Клиент 3	\$17 470	\$0	\$45 000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	Петров	Требуется кредит, сейчас дать не можем
Клиент 4	\$8 144	\$7 973	\$10 000	\$6 000	\$8 226	\$8 427	\$8 000	\$8 000	Черноус	
Клиент 5	\$8 323	\$9 125	\$15 000	\$13 712	\$0	\$11 100	\$10 000	\$10 000	Мазаев	
Клиент 6	\$1 500	\$3 000	\$35 000	\$0	\$0	\$18 000	\$15 000	\$15 000	Черноус	Клиент новый, потенциал до конца не ясен
Клиент 7	\$19 246	\$13 411	\$25 000	\$18 464	\$14 058	\$6 350	\$7 000	\$4 000	Мазаев	

Рисунок 13 – Пример формы для планирования продаж

Считаю, что руководству компании не нужно бояться дифференцировать менеджеров по продажам. В компании должно быть не менее трех категорий менеджеров. При этом необходимо четко прописать правила присвоения каждой категории и мотивационную схему для каждой категории. Менеджер должен точно понимать, каких результатов он должен достичь для присвоения более высокой категории, и насколько больше он сможет зарабатывать.

4.3. В рассматриваемой компании все планы продаж и мотивационные схемы должны готовиться вместе с менеджерами, а не для них. Если руководству компании удастся вовлечь менеджеров в этот процесс, то это повысит собственную значимость менеджеров, даст им уверенность в

справедливости планов продаж и системы мотивации и, как следствие, повысит их лояльность к компании.

5. Нет единой информационной системы, объединяющей деятельность финансового отдела и отдела продаж. Работники отдела продаж часто используют в своей деятельности электронные таблицы Excel.

Выводы по второй главе. Таким образом, можно перечислить следующие ошибки в планировании продаж в рассматриваемой компании:

1. Планирование продаж идет «сверху вниз». При этом планированием занимается финансовый отдел, практически без учета мнения работников отдела продаж.

2. Акцент в планировании смещен на годовой план, а не на оперативные (ежемесячные) планы.

3. Несмотря на то, что существуют индивидуальные планы для каждого менеджера по продажам, сумма всех таких индивидуальных планов не дает общей плановой суммы по продажам за год.

4. Есть проблемы с мотивацией менеджеров по продажам.

5. Отсутствует единое информационное пространство (связь) между отделом продаж и финансовым отделом.

В целом, все изменения в действующей системе планирования продаж можно разбить на три основных блока:

1) реорганизация процесса продаж (разделение труда);

2) изменения в системе планирования;

3) корректирование системы мотивации менеджеров по продажам.

Именно в такой последовательности предлагаю внедрять изменения. При этом внедрение одного этапа вполне может пересекаться по времени с подготовкой внедрения следующего этапа – рисунок 14.

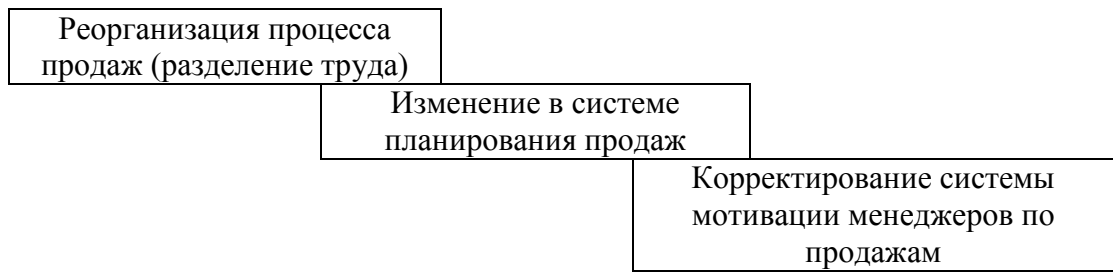


Рисунок 14 – Порядок внедрения изменений в действующую систему продаж в компании

Полный цикл по внедрению изменений завершится приблизительно через 3 месяца. При этом уже через 1 - 1,5 месяца можно будет увидеть первые позитивные результаты, связанные с реорганизацией процесса продаж в компании.

3 Совершенствование системы планирования продаж компании

3.1 Организация работ по совершенствованию системы планирования

Помимо основных действий по совершенствованию планирования продаж, представленных на рисунке 14, необходимо также скорректировать и сбытовую политику. Это связано с тем, что не всегда менеджеры компании работают «плохо», и нужно улучшить также составляющие коммерческого предложения компании.

Правила продаж и применяемый инструментарий диктует сбытовая политика. При этом сбытовая политика должна включать в себя (по приоритетам):

1. Коммерческую составляющую:

- норму общей относительной наценки по компании и отдельным товарным группам;
- пороговые уровни рентабельности по товарным группам;
- виды базовых прайс-листов с описанием программ скидок для каждой группы клиентов.

Речь идет о системном прогнозировании финансово-экономических показателей. При этом необходимо, чтобы этой функцией занимался специально выделенный для этих целей специалист, а не только коммерческий директор индивидуально.

В задачи такого специалиста должно входить:

1) обработка электронных прайс-листов основных конкурентов:

- просчет статистических показателей «дисперсии» (разброса цен) или СКО («среднеквадратического отклонения»), показывающего попозиционное отклонение уровней цен конкурентов и ООО «Ирида мобайл» от среднеарифметического уровня. Это позволяет оперативно реагировать на изменение цен отдельных товарных групп и товаров, и не терять прибыль;

– перераспределять наценку между отдельными товарными позициями в рамках выдерживания общей нормы по товарному портфелю в целом, проводить «оздоровление» товарного ассортимента;

2) расчет порогов абсолютной и относительной торговой наценки. Уровень торговой наценки должен определяться (по выборочным товарным позициям), не равняясь на прайс-листы основных конкурентов, или методом телефонного обзвона, а попозиционно при максимально-допустимом уровне коридора формирования конкурентоспособной цены. Ведь при значительных оборотах компании - потеря в 0,02 руб. с единичной товарной позиции может вылиться в значительную сумму упущенной прибыли. При этом таких товарных позиций может оказаться много, а, значит, возрастет и сумма упущенной прибыли;

3) прогнозирование ожидаемых финансовых результатов деятельности (особенно если компания перекредитовалась и взяла на себя дополнительные риски). И здесь руководству компании не следует экономить. Под такой информационной системой должна подразумеваться не система таблиц Excel, склонность к которым имеют многие финансисты, а наличие в компании единой системы учета и планирования, объединяющая в себе деятельность всех отделов компании. В настоящее время рынок программных продуктов богат предложениями подобных информационных систем. И здесь компания:

- а) может приобрести уже готовый программный продукт;
- б) нанять специалиста, который сформирует индивидуальный для ООО «Ирида мобайл» программный продукт.

2. Товарную составляющую: прежде всего, грамотно сбалансированный товарный портфель (портфель услуг), использование принципа ЖЦТ - «жизненного цикла товарных направлений»: наличие не только основных направлений, кормящих компанию, но и диверсификация рисков посредством развития новых «растущих» продуктов. Политика постоянной «отстройки» от конкурентов.

3. Маркетинговая политика: прежде всего - это создание барьеров, препятствующих выходу клиента из совместного бизнеса. Инструменты долгосрочной «привязки»: сбытовые программы лояльности клиентов; Trade-маркетинговые мероприятия для оптовых клиентов или «товаропроводящей сети»; а не только «рекламные акции» в стиле «возьми товара на миллион - получи телевизор в подарок».

Выполнение предложенных мероприятий позволит ООО «Ирида мобайл»:

- 1) иметь четкую стратегию роста по каналам сбыта (выраженную плановыми цифрами);
- 2) быстро реагировать на действия конкурентов;
- 3) обладать уникальным торговым предложением.

Все вышеперечисленные предложения позволят не только улучшить работу компании в целом, но и позволят с наибольшим эффектом переформатировать работу отдела продаж.

Схематично предлагаемая система планирования продаж представлена на рисунке 15.

Организация планирования продаж	Достижимый эффект
1. Финансовый план компании (ВД, прибыль)	Отследить источники получения ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ прибыли. Оптимизировать затратную часть
2. План – ФАКТ отдела	Точка безубыточности + плановая норма прибыли. С учетом конкурентного ценообразования План продаж по каналам сбыта
3. План менеджеров (общий)	Показывает ВКЛАД менеджеров. Возможно закрепление менеджеров за каналами сбыта
4. План менеджеров (индивидуальный)	Выравнивание вклада каждого менеджера. Подтянуть отстающих
5. План по КАТЕГОРИЯМ (товаров)	Показывает структуру ассортиментного портфеля. Показывает структуру прибыльности по категориям. Показывает КЛЮЧЕВЫЕ направления продаж (сегменты, каналы). Показывает, за счет каких сегментов компания недополучает прибыли

Рисунок 15 – Системный подход к организации планирования продаж

Кроме того, часто менеджеры компании не выполняют план из-за того, что вынуждены заниматься не только продажами непосредственно, но и

дополнительными функциями. При реструктуризации отдела продаж, необходимо провести разделение функциональных обязанностей сотрудников.

Необходимо, чтобы структура отдела из линейной (когда каждый менеджер занят абсолютно всеми функциями: от привлечения клиентов до обслуживания прохождения заказа и походом на склад) в дивизионную структуру продаж. Когда создаются мини-подгруппы («дивизионы»), состоящие из специалистов разного профиля), но взаимоувязанные системой мотивации на общий командный результат. Предлагаемая схема построения организационной структуры отдела продаж по дивизиональному принципу представлена на рисунке 16.

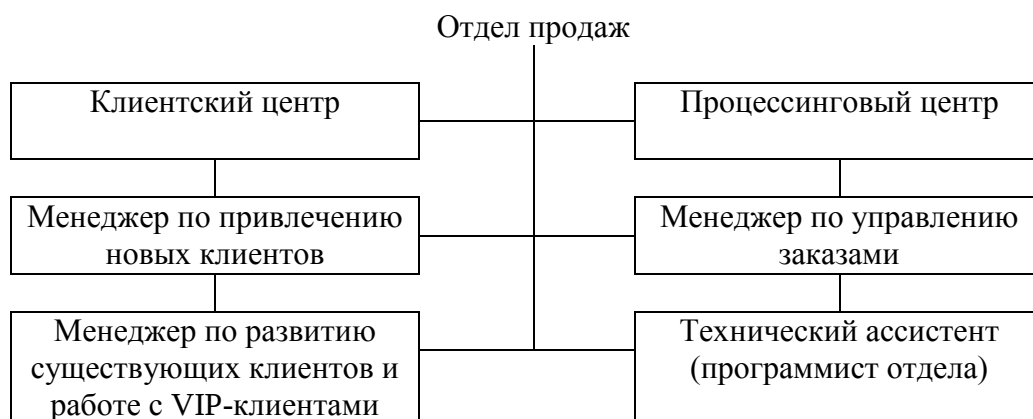


Рисунок 16 – Предлагаемая организационная структура отдела продаж

Также, как уже отмечалось, необходимо отказаться от существующей в компании схемы планирования продаж, когда финансовый отдел «спускает» отделу продаж рекомендуемый БДР (бюджет доходов-расходов) и привязывает к нему принудительный план по обороту. При этом все расходы, необходимые для поддержания работы отдела продаж урезаются.

Дополнительную прибыль компания пытается получить за счет завышенной товарной наценки, не используя эффективные «продажные» схемы.

В результате, как это было, например, в 2015 г., возникает «кассовый разрыв», план по-прежнему отделом не выполняется, и в команде растет недовольство.

Если существующую систему планирования не менять, а также начать применять штрафные меры, считая, что только менеджеры отдела продаж работают плохо, то возможна ситуация, ухода, вплоть до коллективного, всей команды менеджеров (вместе с наработанной клиентской базой).

Считаю, что планирование продаж должно происходить по другой схеме: прицельного «точечного» подхода. В отделе продаж должно активно использоваться бюджетирование.

При таком подходе менеджер в конце каждого отчетного месяца (или квартала) должен давать собственный прогноз продаж по своим клиентам на предстоящий рабочий период (месяц, квартал). Конечно, менеджеры будут стараться занижить такой прогноз, чтобы им не установили завышенные плановые показатели. Для этого следует ввести поправочные коэффициенты - уровни вероятности совершения сделки (заказа): 50 %, 80 %, 100 %.

Кроме того, избежать ситуации «размытых» прогнозов можно будет за счет следующего подхода, представленного в таблице 27.

Таблица 27 – Параметры организации предлагаемой системы планирования продаж

	Параметр планирования	Как работает
1	Матрица потенциала клиентов (ABCD-группировка) – рисунок 17. Результат: в отделе появляется список клиентов группы «Потенциал». Только за счет допродаж таким клиентам можно быстро увеличить уровень продаж. Следует выделить таких клиентов и контролировать индивидуально.	Все клиенты разбиваются по группам: по общему внутреннему товарообороту и по уровню рентабельности (или доле закупок нашего ассортимента в общем обороте клиента). Отличается от базового ABC-анализа тем, что позволяет выявить группу крупных клиентов, которые отгружаются в компании на небольшие суммы по остаточному принципу. В дальнейшем это поможет «перебить» существующих у такого клиента поставщиков. Политика вытеснения конкурентов.

Продолжение таблицы 27

	Параметр планирования	Как работает
2	Технологичность продаж Результат: ускоряется время прохождения каждым клиентом процесса согласования заказа. Повышается качество «дожима» клиентов до заказа. Увеличивается число заказов.	Для оценки скорости и качества работы менеджера с клиентами используется CRM-система. В случае ее отсутствия можно использовать отчет «Воронка продаж». Показывает количество клиентов, находящееся на каждой стадии сделки у каждого менеджера. Например: - «теплые клиенты»: уточнена потребность, планы развития и отправлена спецификация (расчет стоимости заказа); - «вероятные клиенты»: клиента устраивают условия компании, нужно «дожать» до заказа; - «горячие клиенты»: согласованы объем заказа, сумма, намечена дата отгрузки. Именно на стадии «дожима» может зависеть большое число клиентов, находящихся у менеджера в разработке (как новых, так и работающих). В этих целях к системе мотивации менеджера следует «привязать» дополнительный коэффициент «цепляемости» клиентов. Например: из общего числа клиентов менеджера на стадии согласования заказа должно находиться не менее XX % клиентов. За норматив берется коэффициент лучшего менеджера и транслируется на остальных.
3	Ассортиментная карта Показывает «встречный спрос рынка» (клиентов). Помогает провести оздоровление (ротацию) ассортимента компании, обеспечить дополнительные продажи за счет востребованных видов услуг (товарных групп).	По каждому клиенту строится ассортиментная матрица: отражается не только, с какими категориями нашего товара (услуг) работает клиент. Но, прежде всего, отражается общая «емкость» клиента. То есть, какие виды товара (услуг) клиент выбирает у других поставщиков (конкурентов компании). Какими товарами (услугами) ООО «Ирида мобайл» может заменить конкурентов. Политика товарозамещения.

Таким образом, при такой прозрачной системе ожидаемые показатели развития оборота клиентских групп (прогноз продаж, план развития клиентов) очевидны и предсказуемы.

Также при ABCD-анализе необходимо использовать технику перекрестных таблиц OLAP-кубов). В зависимости от стратегических сбытовых целей (например, «увеличить рентабельность конкретной клиентской группы», «поднять долю товарной группы XX в общих отгрузках») в качестве «осей» таблиц могут использоваться необходимые параметры. При приобретении программного продукта, о котором говорилось выше, программистам доработать необходимые настройки в базе будет несложно.

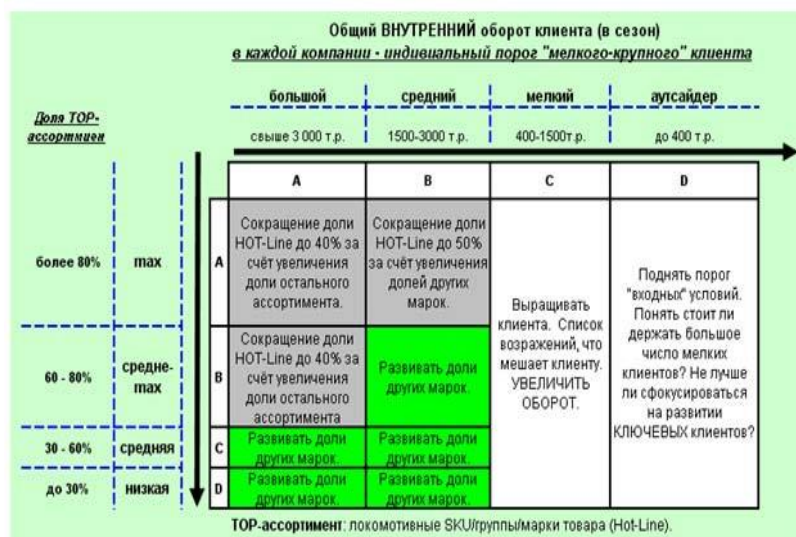


Рисунок 17 – Пример ABCD-анализа

Кроме перечисленных выше мероприятий, необходимо также следить, чтобы в работе компании не возникало ситуаций, когда менеджеры отдела продаж более успешно продают популярный у клиентов ассортимент (HotLine), ссылаясь на то, что «остальной товар идет плохо». Это типичное возражение слабых продавцов - «клиенты говорят, что дорого». Сильный продавец делает упор не на цене, а умеет обыгрывать уровень цен конкретными преимуществами товара и предоставляемыми за счет них выгодами.

Для избегания подобных ситуаций, а также для увеличения продаж неключевого (остального) ассортимента следует планировать использование следующих инструментов:

1. Программы «Марка месяца». Целевой товарной группой может являться «неходовая» группа товара на складе, неликвиды, зависший переизбыток товарного запаса - которые надо быстро продать. По каждому менеджеру рассчитывается средний уровень продаж целевой марки (группы товаров) за несколько последних месяцев, и озвучивается запланированный на текущий месяц процент прироста уровня продаж к среднему. При этом необходимо будет премировать менеджеров, показавших максимальный темп прироста.

2. Использование в системе мотивации плановых Smart-задач. В отличие от постоянно-действующих kpi-задач (оборот, прибыль, число новых клиентов),

на необходимый период времени можно «включать» и так называемые проектные (временные) Smart-задачи. Например, «увеличение доли сопутствующего ассортимента в заказах клиентов до 15 %». Или «доля продаж товарной категории ХХХ в общем объеме продаж менеджера должна составлять не менее 40 %». При этом уровни долей должны быть точно просчитаны исходя из реально-достижимых показателей увеличения эффективности работы менеджера, а не определены экспертным путем «с потолка», или «потому что мы так хотим».

Приведем пример планирования «привязки» к системе мотивации менеджера Smart-задач - таблица 28.

Таблица 28 – Пример планирования системы сбалансированных показателей

Показатели	Вес	План	Факт	Выполнение, %	% выполнения * Вес
1	2	3	4	S=4/3	6 =- 5 * 2 * общий вес группы
Fix			25 000		
KPI (ключевые задачи: Коммерческий результат)	60 %	200 000	204 000	102,0	37 %
- прибыль	60 %	7	7	100,00	18 %
- новые клиенты (заказы)	30 %				6 %
- сбор платежей (ДЗ); проведение сверок с клиентами	10 %	0	0		
СТАНДАРТ (текущая деятельность /эффективность)	10 %				
- заполнение CRM	30 %	100 %	100 %	100 %	3 %
- посещение ежедневных собраний отдела	10 %	100 %	100 %	100 %	1 %
- расчет КП (новых заказов)	50 %	45	40	88,9 %	4 %
- еженедельная сдача отчетов, удовлетворяющих критериям качества	10 %	100 %	95 %	95 %	1 %
СМАРТ (проектные работы, задания)	30 %	100 %	100 %	100,0 %	
- бюджетирование продаж (прогноз по клиентам; оплаты)	34 %	100 %	100 %	100,0 %	10 %
- работа на выставке	33 %	100 %	100 %	100,0 %	10 %
- обучение нового менеджера	33 %	100 %	100 %	100,0 %	10 %
ИКС (общая результативность сотрудника)					100,1 %
Бонус (премия)	18 360				
min < ПРИБЫЛЬ > 50 000	2 %		100 001 < ПРИБЫЛЬ > 250 000		7 %
50 001 < ПРИБЫЛЬ > 100 000	4 %		ПРИБЫЛЬ > 250 001		9 %
Совокупный доход					

Считается правильным, когда доля премии (бонуса) в общем совокупном доходе менеджера составляет 60 - 70 %. В приведенном примере

описана схема мотивации менеджера-«привлекателя», основной упор которого делается на привлечение новых клиентов и проектные (обеспечивающие выполнение этого параметра задачи).

Ступени перехода на каждый новый плановый уровень показателя должны быть постепенными. Например, если доля продаж отдельного менеджера в общих продажах отдела составляет 8 %, то ему легче выйти на уровень 15 %, нежели прыгнуть сразу на 33,3 % (если в отделе работает три человека, и мы предполагаем, что вклад каждого должен быть равным). Пример план-фактного контроля объема продаж приведен на рисунке 18.

График выполнения плана на июнь 2016 г., тыс. руб.

дата

06.06.2016

рабочих дней в месяце

19

отработано дней

5

осталось дней

14

Менеджер	план	факт	% выполнения	осталось отгрузить	план ежедневной отгрузки на оставшееся число рабочих дней	ежедневная дневная отгрузка факт
Иванов	11 000	3 200	29,09	-7 800	-557,14	168,42
Петров	9 000	2 400	26,67	-6 600	-471,43	126,32
Сидоров	6 000	1 500	25,00	-4 500	-321,43	78,95
Попов	8 500	2 510	29,53	-5 990	-427,86	132,11
Агафонов	10 000	2 100	21,00	-7 900	-564,29	110,53
Итого	44 500	11 710	26,31	-32 790	-2 342,14	616,32

Рисунок 18 – Рабочая форма по контролю индивидуального вклада менеджеров

Полезно контролировать не только общее выполнение плана продаж каждым менеджером. Но и отслеживать выполнение «плана периода» (за отработанное число дней месяца). Особое внимание при этом следует уделять сравнению таких показателей, как:

1) общий процент выполнения плана по отделу с процентом выполнения каждого менеджера (выявлять причины отставания и «подтягивать» отстающих);

2) общая дневная плановая продажа по отделу в день с показателем дневной продажи каждого менеджера (не стоит допускать авральной ситуации

в отделе, когда пытаются выполнить план за оставшуюся последнюю рабочую неделю месяца);

3) сумма отклонения от плана периода, которую менеджеру придется «добирать» дополнительно за оставшиеся рабочие дни.

Кроме того, можно предложить следующую систему начисления бонусов менеджерам по продажам.

К примеру, менеджер компании занимается реализацией двух видов товаров - товар «А» и товар «В». При этом, заработок на этих товарах неодинаков. Необходимо дифференцировать и мотивацию менеджера, например выставив различные проценты от объема продаж. Для товара «А» – 10 %, для товара «В» – 5 %. Очевидно, что с подобной мотивацией менеджер сделает акцент на товаре «А».

При этом продажи товара «В» также важны. На них компания зарабатывает не столько, сколько на товарах «А», но лучше зарабатывать на двух видах товаров, чем на одном.

Стимулировать менеджера к росту продаж можно с помощью следующего метода. Бонусы начисляются как и начислялись: 10% за товары «А» и 5 % за товары «В». К примеру, по итогам месяца общий бонус составил 20 тыс. руб.

Но выплачиваться этот бонус должен (по предлагаемой системе мотивации) за выполнение планов. 50 % бонуса за выполнение плана по товарам «А» и 50 % бонуса за планы по товарам «В».

Если план по товарам «А» выполнен на 100 %, продавец получает 10,0 тыс. руб., но если при этом план по товарам «В» выполнен на 50 % – следовательно, вторая половина бонуса не выдается.

То есть, основная сумма бонуса начисляется менеджеру за более «интересные» товары, но выплаты производятся за выполнение плана по всему ассортименту.

Кроме того, при формировании плана продаж необходимо всегда помнить о влиянии следующих факторов, и формировать планы продаж, учитывая их:

- 1) сезонная динамика продаж (в зависимости от времени года, сезона, месяца);
- 2) общая динамика рынка (развивается он или сокращается);
- 3) влияние конкурентов (любые их действия, которые могут повлиять на продажи, причем как отрицательно, так и в положительном);
- 4) изменения в законодательстве (любые изменения в законодательстве, в том числе таможенном, налоговом, трудовом, положениях по бухгалтерскому учету оказывают влияния на конкурентоспособность потенциальных партнеров и покупателей, а значит, и на продажи);
- 5) товарный ассортимент (увеличивается/уменьшается, включаются в него новые товары, услуги или, наоборот, исключаются те или иные товары и услуги);
- 6) ценообразование (повышение или понижение цен на определенную продукцию, изменение ценовой политики организации — внедрение новой системы скидок, предоставление товарных кредитов и т. п.);
- 7) покупатели;
- 8) каналы сбыта;
- 9) сотрудники;
- 10) активность компании на рынке (все мероприятия, проводимые организацией по продвижению своей продукции на рынке: рекламные кампании, маркетинговые мероприятия, промоушн-акции по стимулированию продаж, скидки, лотереи, конкурсы и т. д.).

Далее, с учетом всех внесенных предложений, рассчитаем план продаж на 2017 год.

3.2 Прогнозный план продаж на 2016 год с учетом внесенных предложений

Спланируем бюджет продаж компании на 2016 г. При этом примем во внимание следующие факторы, влияющие на объем продаж и выручку:

- 1) сезонность;
- 2) динамику рынка.

Сначала рассчитаем коэффициент сезонности ($k_{\text{сез}}$). Для этого вычислим среднемесячное фактическое значение продаж за 2015 г. – таблица 29.

Таблица 29 – План продаж компании на 2015 г.

Год/ мес.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого	Среднее значение
2015 г.	2623	2049	3000	2428	2297	3280	3150	3300	3800	4016	4310	6100	40353	3363
$k_{\text{сез}}$	0,78	0,61	0,89	0,72	0,68	0,98	0,94	0,98	1,13	1,19	1,28	1,81	12,00	

Среднемесячное значение продаж за 2015 г. рассчитано как сумма продаж за весь год, деленная на общее количество месяцев (таблица 18):

$$40\,353 \text{ тыс. руб.} / 12 \text{ мес.} = 3\,363 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитываем коэффициенты сезонности по каждому месяцу. Для этого продажи за месяц нужно разделить на среднее значение.

Так, $k_{\text{сез}}$ для января равен 0,78 (2 623 тыс. руб. / 3 363 тыс. руб.).

Коэффициенты сезонности для остальных месяцев рассчитываются аналогично. Сумма всех усредненных коэффициентов сезонности за 12 месяцев должна быть равна 12. Результаты расчетов представлены в таблице 30.

Далее определяем планируемый уровень продаж на 2016 г.

Таблица 30 – Предварительный план продаж компании на 2016 г.

Год/ мес.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого	Среднее значение
2016 г.	2961	2314	3387	2741	2594	3703	3556	3725	4290	4535	4865	6886	45557	3 796
$k_{\text{сез}}$	0,78	0,61	0,89	0,72	0,68	0,98	0,94	0,98	1,13	1,19	1,28	1,81	12,00	

Планируемая выручка на 2016 г. составляет 45 557 тыс. руб.

Далее ежемесячно разбиваем суммы плановых продаж на следующий год с учетом коэффициентов сезонности. Находим среднемесячное значение плановой суммы продаж на 2016 г.:

$$45\,557 \text{ тыс. руб.} / 12 \text{ мес.} = 3\,796 \text{ тыс. руб.}$$

Затем перемножаем каждый коэффициент сезонности на полученное среднемесячное значение плановой суммы продаж. Для января 2016 г., например, расчет будет следующим:

$$0,78 \times 3\,796 \text{ тыс. руб.} = 2\,961 \text{ тыс. руб.}$$

Аналогично производим расчет для остальных месяцев 2016 г.

Если год был для компании форс-мажорным (то есть на показателях продаж в том или ином месяце отразились изменения законодательства либо, например, кризисные явления, например, как это было в 2015 г.), лучше не проводить расчет с помощью коэффициента, так как он может существенно исказить сезонные характеристики продаж.

Кроме того, рынок может вести себя на протяжении года по-разному - ускоряться в росте, приостанавливаться, падать. Для точности расчетов следует учесть динамику рынка с помощью коэффициента изменения динамики рынка ($k_{\text{тен}}$).

Например, по данным финансового отдела, планируется, что в 2016 г. коэффициент изменения динамики рынка на реализуемую компанией продукцию составит 0,99.

Умножаем каждый месячный прогноз продаж на данный коэффициент, чтобы получить уточненный план продаж на 2016 г. - таблица 31.

Таблица 31 – Уточненный план продаж на 2016 г.

Год/ мес.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого	Среднее значение
2016 г.	2927,7	2288,0	3348,5	2710,1	2564,8	3661,1	3516,0	3683,4	4241,5	4484,0	4810,7	6808,7	45044,3	3 754
$k_{\text{сез}}$	0,78	0,61	0,89	0,72	0,68	0,98	0,94	0,98	1,13	1,19	1,28	1,81	12,00	
$k_{\text{тен}}$	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99		

Спланировав продажи, можно перейти к планированию бюджета продаж.

Перечислим виды аналитики, которые должны быть представлены в бюджете продаж:

1) продуктовая аналитика (номенклатура продукции, продукция собственного производства, приобретенные для реализации товары и т. д.) помогает отслеживать рентабельность продаж и маржинальную прибыль по видам товаров, определять, какой товар пользуется спросом, а какой - нет;

2) аналитика по каналам сбыта (опт, розница, филиальная сеть, комиссионная торговля и т.д.) дает возможность понять, каким способом можно выгодно и быстро реализовать товар, рассчитать маржинальную прибыль по каждому способу сбыта;

3) аналитика по клиентам (типы клиентов, классификация по объемам закупок и т.д.), позволяет отследить сроки погашения дебиторской задолженности, выявить просроченную и безнадежную дебиторскую задолженность, проконтролировать график платежей по каждому клиенту, сформировать и использовать в работе собственную клиентскую базу с целью выявления «выгодных» клиентов, которые покупают большие объемы продукции или работают по предоплате;

4) географическая аналитика помогает отслеживать интенсивность продаж по регионам с учетом покупательной способности каждого региона;

5) аналитика по подразделениям/менеджерам дает возможность оценить эффективность работы каждого менеджера, объем произведенных им продаж, наработанную клиентскую базу. Эти данные учитываются в дальнейшем также при мотивации сотрудников.

Бюджет продаж практически предопределяет ожидаемые денежные поступления, которые формируют доходную часть бюджета. Поэтому при планировании продаж крайне важно учитывать коэффициенты инкассации - процент ожидаемых денежных поступлений в определенном интервале времени (декада, месяц, квартал) от момента реализации продукции с учетом безнадежных долгов.

Например, выручка компании от реализации за 2 квартал 2016 г. составит (таблица 31) 8 936 тыс. руб., в том числе:

- апрель – 2 710,1 тыс. руб.
- май – 2 564,8 тыс. руб.
- июнь – 3 661,1 тыс. руб.

Поступление денежных средств в месяце отгрузки составляет 70 %, в следующем месяце - 20 %, в третьем после отгрузки месяце - 7 % и 3 % приходятся на неплатежи.

Определяем планируемое поступление денежных средств в июне с учетом сложившейся практики инкассации.

Планируемое поступление денежных средств в июне будет складываться из:

- поступления денежных средств за продажи в июне:

$$0,7 \times 3\,661,1 \text{ тыс. руб.} = 2\,562,77 \text{ тыс. руб.};$$

- поступления денежных средств за продажи в мае:

$$0,2 \times 2\,564,8 \text{ тыс. руб.} = 512,96 \text{ руб.};$$

- поступления денежных средств за продажи в апреле:

$$0,07 \times 2\,710,1 \text{ тыс. руб.} = 189,707 \text{ руб.}$$

Итого в июне компания планирует получить 3 265,437 тыс. руб.

Поступление денежных средств планируется на основании заключенных договоров, в которых указаны цена и условия расчетов, принимая во внимание периоды образования и погашения дебиторской задолженности. Менеджерам крайне важно отслеживать соблюдение покупателем сроков оплаты, установленных в договоре, что также должно отражаться на их бонусах.

Выручка планируется в стоимостном выражении. При планировании выручки необходимо определить цену реализации на следующий год с учетом индексов цен и индексов-дефляторов (а также на основании предложений, сделанных в параграфе 3.1), прогноза инфляции и коэффициентов сезонности, а также нормативов запасов готовой продукции.

Информацию об объемах продаж и выручки за предыдущие периоды должен предоставлять менеджер финансового отдела. По действующим не первый год объектам продаж (торговые точки, оптовые покупатели, региональные дилеры) используются данные бухгалтерского учета за предыдущий год. Информация по новым объектам планируется исходя из инвестиционных проектов или заявок, поступающих из новых торговых точек, статистических данных по продажам на аналогичную продукцию, данным конкурентов.

План по продуктам, которые решено исключить из ассортимента продаж, составляется с учетом имеющихся запасов.

На основе собранной информации:

1) составляется прогноз продаж на следующий год с разбивкой по месяцам с учетом коэффициента сезонности, динамики рынка, уровня инфляции и т.п.;

2) принимается решение об увеличении или уменьшении объема продаж.

Если запланированные и фактически реализованные объемы не совпадают, либо расхождения существенны (например, более 15 - 20 %), необходимо установить их причины и устранить их.

Таблица 32 – План бюджета продаж на 2016 год

Статьи бюджета	Единица измерения	Итого за 2016 год (план)
Объем продаж, в том числе:		
по первой группе товаров	ед.	15 550
по второй группе товаров	ед.	19 000
по третьей группе товаров	ед.	8 680
Средняя плановая цена за единицу продукции:		
по первой группе товара (прогнозная цена)	руб.	1095
по второй группе товара (продажная цена с учетом индекса дефлятора)	руб.	872
по третьей группе товара (продажная цена с учетом индекса дефлятора)	руб.	1319
Выручка от реализации по ассортименту, в том числе:	тыс. руб.	45 044,38
по первой группе товара	тыс. руб.	17 027,25
по второй группе товара	тыс. руб.	16 568,00

Продолжение таблицы 32

Статьи бюджета	Единица измерения	Итого за 2016 год (план)
по третьей группе товара	тыс. руб.	11 449,13
Выручка от реализации по каналу сбыта, в том числе:	тыс. руб.	45 044,38
Город	тыс. руб.	23 481,17
область и иные регионы	тыс. руб.	21 563,21
Доля региональных продаж в общей выручке	7%	
Дебиторская задолженность на конец отчетного периода, в том числе:	тыс. руб.	3000
Город	тыс. руб.	500
Область	тыс. руб.	1200
Запасы товаров на конец отчетного периода, в том числе:	тыс. руб.	250
по первой группе товара	тыс. руб.	
по второй группе товара	тыс. руб.	100
по третьей группе товара	тыс. руб.	150
Оборачиваемость продукции:		
по первой группе товара	коэффициент	
по второй группе товара	коэффициент	19,00
по третьей группе товара	коэффициент	5,79

Разбивка по группам товаров и по каналам сбыта при планировании сбыта была проведена на основе предлагаемой в таблице 27 (параграф 3.1) методики (системы) планирования продаж.

Представленный бюджет продаж на 2016 г. содержит следующие финансово-экономические показатели, характеризующие эффективность бизнес-процесса «Продажи»:

- 1) объем продаж (продажи в натуральных показателях по видам продукции);
- 2) средняя цена (средняя цена продаж по видам продукции);
- 3) выручка от реализации по видам продукции и каналу сбыта;
- 4) доля региональных продаж в общей выручке;
- 5) дебиторская задолженность на конец отчетного периода по каналам сбыта;
- 6) оборачиваемость продукции, которая рассчитывается как коэффициент (выручка делится на запасы), по видам продукции.

После анализа всех факторов, которые могли бы повлиять на продажи, в конце 2016 г. можно будет установить причины невыполнения по отдельным показателям продаж.

Выводы по третьей главе. При составлении плана продаж нужно быть последовательным, учитывать нюансы, касающиеся компании и рынка в целом, и не забывать учитывать ошибки и достижения прошлого периода.

Необходимо провести расчет показателей по каждому ассортименту товара и точкам продаж.

После составления плана нужно постоянно контролировать эффективность его реализации и, если нет результатов, принимать меры, направленные на улучшение ситуации.

Также с целью совершенствования продаж необходимо:

- 1) провести организационную реформу в отделе продаж (из линейной структуры организовать дивизионную);
- 2) создать общее информационное пространство между отделом продаж и финансовым отделом;
- 3) изменить структуру оплаты и начисление бонусов менеджерам отдела продаж.

Выполнение предложенных мероприятий позволит ООО «Ирида мобайл»:

- 1) иметь четкую стратегию роста по каналам сбыта (выраженную плановыми цифрами);
- 2) быстро реагировать на действия конкурентов;
- 3) обладать уникальным торговым предложением.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3303	Талбаков Нодир Анваршоевич

Институт	<i>Электронного обучения</i>	Кафедра	<i>Менеджмент</i>
Уровень образования	<i>Специалист</i>	Направление/специальность	<i>Менеджмент организации</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	1. Рабочее место экономиста ООО «Ирида мобайл» Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные ООО «Ирида мобайл» 2. Данные отчета по преддипломной практике.
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Основы социальной политики компании. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании. 3. Система социальных гарантий компании. 4. Социальное поведение сотрудников компании.
<i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство компании. 4. Благотворительность в компании
<i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения</i>	1. Разработка Программы КСО предприятия на

<i>социальной ответственности:</i> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	2016 год. 2. Расчет затрат на Программу на 2016 год.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Табличные данные

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3303	Талбаков Нодир Анваршоевич		

4 Социальная ответственность

Бизнес неотделим от социально-экономической среды любой страны, а жизнедеятельность этой среды, в свою очередь, поддерживается с помощью бизнеса. Порождаемые бизнесом потоки взаимных обязательств и ответственности, играющие решающую роль в формировании основы общества, вызывают у субъектов этого общества обоснованные ожидания к бизнесу в части решения задач социального развития и экологической безопасности, снижения негативных последствий его деятельности, а также оптимизации позитивного воздействия на общество. Бизнес, осознающий важность своего вклада в общество, рассматривается на сегодняшний день как социально ответственный.

Социальная ответственность бизнеса (в западном варианте - корпоративная социальная ответственность (КСВ) (corporate social responsibility, CSR)), которая определяется как социальные отношения, отражающие уровень обязательств предприятия в сфере социальной защиты, как отдельное направление возникла в 1970 - 1980-е гг. в развитых западных государствах.

Причинами ее возникновения стали различные факторы: негативное отношение общества к бизнесу (нарушение экологии, использование детского труда, коррупция и т.д.), возрастание роли репутации и имиджа компании и бренда как фактора приобретения товаров и услуг, сокращение в ряде стран государственных расходов в социальной сфере (например, политика нового федерализма Рейгана), возникновение нового элемента стоимости компании - моральной рыночной стоимости.

В рассматриваемой компании нет собственной концепции социальной ответственности. С целью разработки и внедрения в деятельности компании КСО, необходимо:

- 1) определить основные направления разрабатываемой КСО;
- 2) разработать основные принципы КСО;

3) определить основных стейкхолдеров компании.

С целью определения основных направлений разрабатываемой КСО сначала классифицируем основные направления КСО. Проведем такую классификацию на основе обобщения ее характеристик по признакам, которые содержатся в известных публикациях, уточнения отдельных, а также разработки новых классификационных признаков - таблице 33.

Таблица 33 – Классификация КСО

Классификационный признак	Вид КСО
Вид КСО, определяющий ее общую модель	
1. Субъект определения меры КСО	КСО, определяемая бизнесом
	КСО, определяемая государственными и общественными институтами
2. Обязательность осуществления	КСО добровольная
	КСО обязательная
3. Отношение к общественным нормам	КСО морально-этическая
	КСО правовая
3. Состав	КСО в части экономики
	КСО социальной сферы
	КСО экологии
4. Отношение к компании	КСО внутренняя
	КСО внешняя
	КСО комбинированная
Вид КСО, определяющий ее специфику в компании	
5. Масштаб бизнеса	КСО крупных корпораций
	КСО малого и среднего бизнеса
6. Отношение к жизненному циклу компании	КСО на этапе создания компании
	КСО на этапе роста компании
	КСО на этапе зрелости компании
	КСО на этапе упадка компании
7. Отношение к стратегии	КСО стратегическая
	КСО тактическая
	КСО оперативная
8. Целевая установка во взаимодействии со средой	КСО манипулятивная
	КСО информирования
	КСО взаимопонимания
	КСО социального партнерства
9. Масштабность управленческих технологий	Социальная политика компании
	Социальная программа компании
10. Форма осуществления КСО	Благотворительность
	Социальный маркетинг
	Корпоративное волонтерство
	Социальное спонсорство
	Социальное предпринимательство
	Социальные инвестиции
	Экологический маркетинг
	Экологическое спонсорство
	Экологическое предпринимательство
	Экологические инвестиции
11. Способ осуществления КСО	КСО, использующая традиционные способы
	КСО, использующая креативные способы

Различные виды КСО по характеру влияния на особенности применяемой экономическим субъектом системы управления целесообразно объединить в две группы:

- 1) виды КСО, определяющие ее общую модель, влияние которых опосредованное;
- 2) виды КСО, определяющие ее специфику в организации, влияние которых непосредственное.

Такая группировка позволяет более наглядно представить характеристики КСО, которые в большей степени зависят от выбора экономического субъекта.

На основании данных таблицы 33 создаваемую в компании КСО можно охарактеризовать следующим образом:

- 1) это КСО развивающейся компании, стратегия которой предусматривает в среднесрочной перспективе переход компании из разряда малых в разряд средних;
- 2) для рассматриваемой компании создание и применение в своей деятельности КСО добровольно;
- 3) создаваемая КСО – в большей степени морально-этическая. При этом при ее создании компания намерена опираться на нормы действующего законодательства;
- 4) предполагается создание КСО, ориентированной как на внешних, так и на внутренних контрагентов;
- 5) целевая установка во взаимодействии со средой - КСО информирования;
- 6) масштабность управленческих технологий - социальная программа компании;
- 7) приоритетные формы осуществления КСО – благотворительность, социальное спонсорство, социальные инвестиции;
- 8) способ осуществления КСО – традиционный.

Считаю, что концепция социальной ответственности рассматриваемой компании должна опираться на следующие принципы:

1. Польза от деятельности компании должна быть не только материальной.
2. Нельзя своей деятельностью нарушать интересы каких-либо лиц.
3. Пользу от применения КСО должны ощущать не только прямые, но и косвенные стейкхолдеры компании.

Таблица 34 – Основные стейкхолдеры компании

Прямые стейкхолдеры компании	Косвенные стейкхолдеры компании
Сотрудники компании	Организации по защите природы
	Организации по защите прав детей
Члены семей сотрудников компании	Организации по защите лиц, попавших в трудную жизненную ситуацию
	Зоозащитные организации
	Население г. Москвы и Московской области
Клиенты компании	Администрации округов г. Москвы и районов Московской области
	Конкуренты

Согласно таблицы 34, к прямым стейкхолдерам компании, в первую очередь, относятся сотрудники и члены их семей. Так, сотрудники компании получают различные социальные блага от не только от государства (за счет взносов во внебюджетные фонды, которые выплачиваются с их заработной платы), но и от самой компании (например, добровольное страхование всех сотрудников компании от несчастных случаев).

Члены семей сотрудников компании также имеют от компании определенный набор социальных благ (например, оплата времени, которое необходимо сотруднику за заболевшим членом семьи, и пр.).

Клиентов компании можно отнести к прямым стейкхолдерам компании за счет высокого качества товаров и уровня обслуживания, которые предоставляет компания.

Конкурентов можно отнести к косвенным стейкхолдерам компании, поскольку, перенимая позитивный опыт работы рассматриваемой компании, они, тем самым, вынуждены повышать уровень качества товаров и оказываемых услуг и у себя.

Также к косвенным стейкхолдерам компании можно отнести различные природоохранные и зоозащитные организации; организации, защищающие права детей, лиц, попавших в трудную жизненную ситуацию, а также население региона, где действует компания (оно является получателем различных социальных благ в рамках проводимой компанией социальных акций) и администрации региона, где действует компания (компания своими акциями (и программой КСО в целом) способствует решению различных социальных проблем региона.

Поскольку, как уже говорилось, ранее Программа КСО в рассматриваемой компании отсутствовала, на 2016 год можно предложить следующую Программу КСО и план по ее применению – таблице 35.

Таблица 35 – Предлагаемая структура Программы КСО для компании

Мероприятие	Срок открытия	Срок действия	Заинтересованные лица	Получатели социальных благ
Акция «Зеленый сквер»	с 01.04.2016	01.04.2016 – 01.07.2016	Природоохранные организации Администрация ЮФО	Население г. Москвы (ЮФО)
Акция «Талантливые дети»	с 01.07.2016	01.07.2016 – 01.01.2017	Население г. Москвы и Московской области Администрация и департаменты защиты детства округов г. Москва и Московской области	Талантливые дети из небогатых многодетных семей
Акция «Город без бродячих животных»	с 01.07.2016	01.07.2016 – 01.01.2017	Население г. Москвы и Московской области Администрация округов г. Москва и Московской области Зоозащитные организации	Приют для брошенных и бродячих животных
Акция «В трудную минуту»	с 01.07.2016	01.07.2016 – 01.01.2017	Население г. Москвы и Московской области Администрация округов г. Москва и Московской области	Люди, попавшие в трудную жизненную ситуацию

Как видно из таблицы 35, основные затраты компании – социальные инвестиции. При этом, участвуя в перечисленных акциях, сотрудники компании также демонстрируют и социально ответственное поведение.

Приведем краткое описание акций, предлагаемых в рамках Программы КСО на 2016 год.

Акция «Зеленый сквер» предполагает высадку в одном из скверов г. Москвы саженцев лип и озеленение данной территории. Примерная смета затрат на проведение акции представлена в таблице 36.

Акция «Талантливые дети» предполагает поддержку талантливых детей из малообеспеченных многодетных семей. В сотрудничестве с департаментами образования и поддержки детства округов г. Москвы и Московской области предполагается выделить 20 детей из таких семей, передача им на безвозмездной основе сотового телефона, а также единовременное пополнение баланса сотового оператора, к которому будет подключен телефон.

Таблица 36 – Смета затрат на проведение акции «Зеленый сквер»

Направление (подпрограмма)	Планируемая сумма затрат, тыс. руб.
Приобретение саженцев (25 саженцев * 1000 руб./шт.)	25,0
Приобретение семян для засеивания газона	15,0
Доставка саженцев и семян	5,0
Работы по подготовке почвы	55,00
Итого	100,0

Смета затрат компании на проведение акции представлена в таблице 37.

Таблица 37 – Смета затрат на проведение акции «Талантливые дети»

Направление (подпрограмма)	Планируемая сумма затрат, тыс. руб.
Приобретение сотовых телефонов (20 шт. * 5,5 тыс. руб. / шт.)	110,0
Пополнение счета (20 чел. * 3,0 тыс. руб./чел.)	60,0
Итого	170,0

Акция «Город без бродячих животных» предполагает финансовую поддержку одного из приютов для брошенных и бродячих животных, расположенного в ЮФО г. Москвы. Финансовая поддержка предполагает как приобретение кормов и расходных материалов для таких животных, так и оплату ветеринарных услуг.

Смета затрат компании на проведение акции представлена в таблице 38.

Таблица 38 – Смета затрат на проведение акции «Город без бродячих животных»

Направление (подпрограмма)	Планируемая сумма затрат, тыс. руб.
Корма	70,0
Расходные материалы	20,0
Ветеринарные услуги	30,0
Итого	120,0

Акция «В трудную минуту» предполагает оплату консультационных услуг юристов для лиц, попавших в трудную жизненную ситуацию (по выбору компании).

Проведем расчет затрат компании на предлагаемую к реализации Программу КСО – таблица 39.

Таблица 39 – Смета затрат на реализацию Программ КСО компании на 2016 год

Направление (подпрограмма)	Планируемая сумма затрат, тыс. руб.
Акция «Зеленый сквер»	100
Акция «Талантливые дети»	170
Акция «Город без бродячих животных»	120
Акция «В трудную минуту»	60
Итого	450

Финансирование указанных в таблице 39 мероприятий компания, в соответствии с законодательством РФ, может осуществлять только из чистой прибыли.

Необходимо отметить, что все перечисленные в таблице 39 мероприятия, в соответствии с налоговым законодательством РФ могут быть отнесены к благотворительности. Налоговые льготы по налогу на прибыль по таким затратам не предусмотрены. Органы законодательной власти субъектов РФ в силу абз. 4 п. 1 ст. 284 Налогового Кодекса РФ, «имеют право уменьшать для отдельных категорий налогоплательщиков ставки налога на прибыль в части, подлежащей зачислению в региональный бюджет (с 18 до 13,5 %)». Это означает, что региональные законодатели могут уменьшать налоговые ставки для тех организаций, которые занимаются благотворительностью.

А вот по уплате НДС для благотворителей льгота есть. Так, в силу пп. 12 п. 3 ст. 149 Налогового кодекса РФ «безвозмездная передача товаров, работ, услуг, имущественных прав в рамках благотворительной деятельности освобождается от обложения НДС с 2016 года при условии, что такая деятельность осуществляется в соответствии с Федеральным законом №135-ФЗ, за исключением подакцизных товаров».

В целом, на основании данных, представленных в табл. 35 - 39, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии компании.

2. Для рассматриваемой компании одинаково важны и внешний, и внутренний аспект КСО.

3. Представленные в таблице 39 программы КСО полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу компании).

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения г. Москвы и Московской области.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение.

Важным инструментом, информирующим заинтересованные стороны о влиянии компании на устойчивое развитие общества и демонстрирующим ее приверженность принципам социальной ответственности, является социальная отчетность. В настоящее время использование социальной отчетности субъектами хозяйственной деятельности рассматривается как объективная необходимость.

Нефинансовая отчетность (социальная отчетность) - это документально оформленная совокупность данных компании, которая отражает среду ее существования, принципы и методы сотрудничества с группами влияния, результаты деятельности в экономической, социальной и экологической областях жизни общества.

Влияние видов КСО по приведенным в таблицах 35 - 39

классификационным признакам на отдельные элементы системы учета и планирования компании представлено в таблице 40.

Таблица 40 – Влияние видов КСО на отдельные элементы учетной системы компании

Элементы учетной системы	По обязательности осуществления	По составу	По масштабу бизнеса	По отношению к жизненному циклу корпорации	По отношению к стратегии	По формам осуществления КСО	По способам осуществления КСО
Субъекты	+	+	+	+	+	-	-
Объекты	+	+	+	+	+	+	+
Приемы и способы	-	+	-	-	-	+	+
Нормативная база	+	+	-	-	-	+	+
Стандарты учета	+	+	+	-	-	-	-
Отчетность	+	+	+	+	+	+	+

В целом, наличие нефинансовой отчетности при определенных условиях может увеличить капитализацию компании, уменьшить стоимость финансового ресурса или продлить срок привлечения финансовых ресурсов.

Выводы по четвертой главе. Предлагаемая для рассматриваемой компании КСО - это КСО развивающейся компании, стратегия которой предусматривает в среднесрочной перспективе переход компании из разряда малых в разряд средних.

Для рассматриваемой компании создание и применение в своей деятельности КСО добровольно. При этом создаваемая КСО – в большей степени морально-этическая. При ее создании компания намерена опираться на нормы действующего законодательства.

Предполагается создание КСО, ориентированной как на внешних, так и на внутренних контрагентов. Целевая установка во взаимодействии со средой - КСО информирования.

При классификации по масштабу управленческих технологий в компании предполагается разработка и применение социальной программы.

Приоритетными для себя компания считает следующие формы осуществления КСО – благотворительность, социальное спонсорство, социальные инвестиции.

Предполагается традиционный способ осуществления КСО.

Создаваемая КСО компании будет опираться на следующие принципы:

1. Польза от деятельности компании должна быть не только материальной.
2. Нельзя своей деятельностью нарушать интересы каких-либо лиц.
3. Пользу от применения КСО должны ощущать не только прямые, но и косвенные стейкхолдеры компании.

Также важным элементом создаваемой КСО должна быть информационная сторона, предполагающая информирование стейкхолдеров компании о проводимых социальных программах. В связи с этим необходимо организация планирования и учета результатов деятельности компании в сфере КСО.

Для компании наличие такого рода отчетности может увеличить капитализацию компании, уменьшить стоимость финансового ресурса или продлить срок привлечения финансовых ресурсов.

Заключение

Планирование – первый этап в управлении продажами. Для его эффективности первоначально определяют стратегию действий и цели компании на конкретный период. При этом нужно учитывать множество факторов (изменения рынка, конкуренцию и др.). Также определяется потенциальный объем продаж, состояние отрасли, стратегии, макроэкономические показатели, уровень цен, финансовые возможности компании.

В идеале планирование продаж – это регулярная управленческая система, позволяющая прогнозировать финансово-хозяйственную деятельность компании и являющаяся отдельным элементом системы продаж.

Методы планирования продаж могут быть: исследовательскими, математическими или операционными. При этом необходимо учитывать, что ни один из перечисленных методов не может гарантировать 100 % результат, поэтому необходимо использовать одновременно нескольких методов. Это позволит добиться увеличения продаж.

При составлении плана следует быть последовательным, учитывая нюансы, касающиеся компании и рынка в целом. Необходимо перечислить факторы, оказывающие влияние на бюджет. Также нужно учесть ошибки и достижения прошлого периода. Желательно провести расчет показателей по каждому бренду и точкам продаж.

Как правило, при составлении плана продаж чаще всего допускаются следующие ошибки:

1. Замена плана прогнозом сбыта продукции.
2. Вместо плана продаж составляется план производства.
3. План выстроен по инерции, с учетом достижений в прошлом отчетном периоде.
4. Покупатели рассматриваются как однородная группа.
5. Отсутствие плана по розничным продажам и покупателям.

6. План не содержит результатов и сроков.

После составления плана его нужно реализовать и при этом контролировать результат. Если же происходит срыв плана, то в него нужно вносить корректировки.

Практическая часть работы выполнена на примере розничного торгового предприятия - дилерской компании «Ирида мобайл» сотового оператора YOTA.

Так, при рассмотрении системы планирования продаж в компании было выявлено, что:

1. Планирование продаж идет «сверху вниз». При этом планированием занимается финансовый отдел, практически без учета мнения работников отдела продаж.

2. Акцент в планировании смещен на годовой план, а не на оперативные (ежемесячные) планы.

3. Несмотря на то, что существуют индивидуальные планы для каждого менеджера по продажам, сумма всех таких индивидуальных планов не дает общей плановой суммы по продажам за год.

4. Есть проблемы с мотивацией менеджеров по продажам.

5. Отсутствует единое информационное пространство (связь) между отделом продаж и финансовым отделом.

В целом, все изменения в действующей системе планирования продаж можно разбить на три основных блока:

1) реорганизация процесса продаж (разделение труда);

2) изменения в системе планирования;

3) корректирование системы мотивации менеджеров по продажам.

Также с целью совершенствования продаж необходимо:

1) провести организационную реформу в отделе продаж (из линейной структуры организовать дивизионную);

2) создать общее информационное пространство между отделом продаж и финансовым отделом;

3) изменить структуру оплаты и начисление бонусов менеджерам отдела продаж.

В целом, с учетом предлагаемых направлений деятельности, при составлении плана продаж нужно быть последовательным, учитывать нюансы, касающиеся компании и рынка в целом, и не забывать учитывать ошибки и достижения прошлого периода.

Необходимо провести расчет показателей по каждому ассортименту товара и точкам продаж.

После составления плана нужно постоянно контролировать эффективность его реализации и, если нет результатов, принимать меры, направленные на улучшение ситуации.

Выполнение предложенных мероприятий позволит ООО «Ирида мобайл»:

- 1) иметь четкую стратегию роста по каналам сбыта (выраженную плановыми цифрами);
- 2) быстро реагировать на действия конкурентов;
- 3) обладать уникальным торговым предложением.

Список используемых источников

1. Белоглазова Г.Н., Кроливецкая Л.П. Планирование: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 384 с.
2. Бункина М.К., Семенов А.М. Основы планирования. – М.: Кнорус, 2014. – 598 с.
3. Баев Ю.Н. Значение планирования в системе управления финансами // Консультант, 2014. - № 6. – С. 76 – 81.
4. Быкова Е.В., Стоянова Е.С. Финансовое искусство коммерции. - М.: Перспектива, 2012. - 380 с.
5. Вахрушина М.А. Бюджетирование: задачи и процедуры // Расчет, 2014. - № 4. – С. 24 – 30.
6. Вяткин В.Н., Гамза В.А. Риск-менеджмент в планировании. - М.: Дашков и К, 2014. – 512 с.
7. Гаева А.А. Планирование продаж в системе планирования // Экономика и жизнь, 2015. - № 1. – С. 25 – 27.
8. Дранко О. Планирование с помощью информационных систем // Финансовая газета, 2013. - №№ 35 – 36.
9. Дука Б. Эффективность планирования // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2015. - № 31. – С. 4.
10. Дука Б. Планирование: где спотыкаются ваши финансы? // АКДИ «Экономика и жизнь», 2013. - № 2. – С. 26 – 34.
11. Ерпылева Н.Ю. Основы планирования. - М.: Дело, 2014. – 361 с.
12. Жлобина З.Н. Планирование. – М.: Кнорус, 2014. – 299 с.
13. Зуева Л.В. Планируем деятельность компании // Бухгалтерский учет, 2014. - № 23. – С. 84 – 86.
14. Иванов В.В. Финансовый анализ и планирование деятельности предприятия. – М.: Статус Кво 97, 2013. – 429 с.
15. Ивасенко А.Г. Планирование. – Ростов на Дону: Феникс, 2014. – 423 с.

16. Киреева А.В. Многолетнее бюджетное планирование // Финансы, 2014. - № 9. – С. 52 – 58.
17. Козырев В.М. Основы планирования. - М.: ЮНИТИ, 2014. – 215 с.
18. Кочнев А. Принципы бюджетного управления // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2014. - № 10. – С. 18.
19. Крушвиц Л. Финансирование и инвестиции. – СПб.: Питер, 2013. – 320 с.
20. Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г. Методы и модели бюджетного управления. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 432 с.
21. Лаврушин О.И. Планирование. – М.: Знание, 2012. – 398 с.
22. Маловецкая М.Л. Планирование. – М.: Дело, 2012. – 552 с.
23. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 581 с.
24. Мезенцева Т.В. Финансовая стратегия развития предприятия // Аудиторские ведомости, 2014 - № 1. – С. 42 – 48.
25. Михайлов А.М. Основные принципы формирования бюджетной системы организации // Финансовая газета, 2013. - № 5. – С. 24 – 26.
26. Муравьев А.И. Планирование: Учебник. – СПб.: Питер, 2014. – 392 с.
27. Наumenко С.М. Планирование. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 497 с.
28. Перфенов К.Г. Основы планирования. – М.: Кнорус, 2014. – 447 с.
29. Петрова Н.Г. Основы бюджетирования. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 272 с.
30. Планирование и анализ: Учебное пособие / Под ред. А.А. Верникова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 365 с.
31. Трохова О.В. Справочник по планированию. – Минск: Высшая школа, 2012. – 496 с.
32. Финансы предприятия: Учебное пособие / Под ред. И.Б. Осырьева. – М.: Логос, 2012. – 204 с.
33. Финансовое управление / Общ. ред. Е.В. Кузнецовой. - М.: Фонд Правовая культура, 2014. - 383 с

34. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное планирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: ИКАР, 2011. – 400 л.
35. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование на предприятии. – Ростов – на – Дону: Издательский центр «МарТ», 2010. – 317 с.
36. Щур Д.Л. Справочник по планированию. – М.: Логос, 2012. – 232 с.

Приложение А

Расчетные таблицы для анализа финансового состояния компании