

ЗАБАЙКИН Ю.В. КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, ДОЦЕНТ ГОУ ВПО РОСЗИТЛП

**КОЖЕВНИКОВА Ж.В. КАНДИДАТ МЕДИЦИНСКИХ НАУК, ВРАЧ НЕВРОЛОГ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАУЧНЫЙ ГЕМОТОЛОГИЧЕСКИЙ ЦЕНТР МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ
РОССИИ, СТУДЕНТ ЧЕТВЁРТОГО КУРСА ГОУ ВПО «РОСЗИТЛП.»**

ПРИМЕНЕНИЕ В ПЛАНИРОВАНИИ МЕТОДОВ:

Панельный опрос потребителей (consumer panels);

"рыночные индексы" (brand barometer);

"контроль кладовых" (pantry checks);

"учёты складов торговых фирм" (shop audits).

В понятие "планирование" входит определение целей и путей их достижения. Планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы тесно взаимосвязаны между собой.

Сам процесс планирования проходит четыре этапа:

разработка общих целей;

определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2, 5, 10 лет);

определение путей и средств их достижения;

контроль за достижением поставленных целей путём сопоставления плановых показателей с фактическими.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надёжность планирования зависит от точности фактических показателей прошлого. Иными словами, обеспечить эту надёжность невозможно без точного бухгалтерского учёта и не обладая необходимой обширной статистической базой.

Поскольку предприятие всегда - всего лишь небольшая часть общего рынка и экономики страны, для точного планирования необходимо получить как можно больше точной информации.

Если развитие предприятия не обязательно должно идти параллельно развитию общей экономики конкретной страны, то показатели рынка являются исходными данными для планирования предприятия. Планирование, как правило, тем легче, чем крупнее предприятие, хотя на мелких предприятиях некоторые факторы оказываются более обозримыми для руководства, чем на крупных.

Следует также иметь в виду, что некоторые аспекты экономики в целом, такие, например, как экономические кризисы, забастовки и т.п., вообще не поддаются планированию. Как нельзя точно предсказать развитие будущего, так же невозможно получить все без исключения важные данные, скажем, о ранке в целом, как и в первую очередь, те, которые затрагивают деятельность конкурентов. И реакцию на развитие рынка невозможно предугадать.

Таким образом, любое планирование предприятия базируется на неполных данных.

Поскольку предприятие не только не располагает всей необходимой информацией для составления планов, а частично и вообще неизвестно, каких данных не хватает (ведь может случиться, что при подборе базовых данных какие-то из них будут упущены как несущественные), качество планирования в большей мере зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников.

Отсюда следует, что систему планирования необходимо формализовать с таким расчётом, чтобы при разработке планов использовались, по крайней мере, все имеющиеся показатели. К тому же все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы взаимоувязывать с меняющимися условиями.

Поэтому планы содержат в себе так называемые резервы, иначе именуемые "надбавками безопасности", или "подушками". Важно, однако, иметь в виду, что слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения плана. Окончательное определение показателей планов всегда остаётся делом руководства, так же, как координация и контроль за их выполнением.

Коммерческий успех предприятия и, в конечном итоге, его жизнь полностью зависят от возврата вложенных средств через реализацию товара, следовательно, от эффективности его сбытовой деятельности, главной задачей которой является исследование и возможно более полная эксплуатация рынка. Поэтому, наряду с финансами, маркетинг на предприятии также выполняет одну из важнейших функций. Это отражается и на уровне заработной платы руководства фирмы: руководитель отдела маркетинга получает почти всегда больше, чем руководители производственных отделов, администрация и другие члены правления.

Итак, плановая система предприятия состоит из отдельных планов, чётко отграниченных друг от друга по различным отраслям деятельности предприятия.

Обратим ещё раз внимание на то, что планирование охватывает все важнейшие участки деятельности предприятия с тем, чтобы ориентировать их на достижение поставленных целей. Это практикуется на всех предприятиях. Так, например общая цель на американских предприятиях называется "policy", или "company philosophy", т.е. основные принципы деятельности предприятия.

Вторая ступень планирования - составление планов по конкретным направлениям производственных участков предприятия. В их основу кладутся отдельные задачи, которые определяются как в денежных, так и количественных показателях.

При этом планирование должно отталкиваться от так называемых узких мест, иными словами, от таких сфер деятельности предприятия, в которых маневренность, а потому и возможность влияния на развитие дел более ограничены. В послевоенные годы это была сфера производства, так как во многих случаях запрос превышал производственные мощности. В последнее же время узким местом обычно является сбыт, финансы или рабочая сила.

После завершения разработки планов по отдельным отраслям выявляются несоответствия - завышенные или заниженные показатели, - которые необходимо устранить. Поскольку планы взаимосвязаны, возникает необходимость внесения соответствующей корректировки.

Сальдо доходной и расходной частей всех планов включается в бюджет, т.е. в план расходов и доходов, поскольку ориентиром является сохранение ликвидности - платежеспособности предприятия. Обычно отдельные планы составляются только по количественным показателям, и лишь после их взаимоувязки производится расчёт денежных показателей.

Ниже мы остановимся только на тех областях планирования, которые имеют большое значение для экспортёров или для работы на смешанных предприятиях.

ПЛАНИРОВАНИЕ СБЫТА

Узким местом в деятельности предприятий является, обычно сфера продаж, поэтому в основу планирования кладётся идея о развитии рынка.

В рамках любого плана представлена как общая картина деятельности предприятия, так и возможности, позволяющие реагировать на изменение ситуации на рынке.

Первым шагом для составления плана является сбор исходной информации (вплоть до данных об индивидуальных актах продажи), которая даёт наиболее полное представление о положении на рынке.

Анализ внутрифирменных данных

Анализ оборота за прошлые годы обычно даётся в виде таблиц и охватывает многолетний период. В таблицах должны быть показаны:

оборот продаж (количество);

стоимость продаж (оборота);

продажные цены:

собственной продукции;

конкурентной продукции;

собственные прогнозы сбыта, составившиеся в прошлом;

колебания между плановыми и фактическими показателями, имевшие место в прошлом.

Такой подробный анализ с показателями по месяцам и возможностью подробно рассмотреть все виды колебаний позволяет предсказать перспективные данные сбыта. Статистика сбыта расшифровывается по следующим позициям:

товары и группы товаров;

торговые районы и районы представителей (продавцов);

группы покупателей;

количество и частота заказов;

пути продажи.

Расшифровка товаров по группам необходима, т.к. торговые программы нередко весьма широки, а слишком большие обобщения искажают действительность. К тому же, отдельные виды товаров часто подвергаются воздействиям различных внешних условий.

Расшифровка по торговым районам и районам представителей позволяет показать развитие отдельных районов сбыта, провести анализ взаимосвязей между работой

торгового персонала, эффективностью рекламы и рекламных средств, а также помогает определить уровень заработной платы продавцов.

Данные по количеству и частоте заказов являются ориентирами для ценообразования и применения рекламных средств.

Статистические данные сбыта по всем пяти пунктам дают информацию о структуре и развитии сбыта. В целом внутрифирменные данные позволяют видеть пути сбыта и возникающие на них расходы.

Анализ данных о рынке

Получение данных о рынке крайне необходимо, поскольку показатели сбытовой деятельности в прошлом сами по себе ещё не позволяют оценить сбыт в перспективе. Только анализ соотношения между объёмом оборота и действием рыночных факторов даст возможность получить реальные оценки его развития в будущем.

Анализируются следующие показатели:

динамика численности населения с разбивкой по районам и возрастным группам. Такая информация важна при организации продажи товаров широкого потребления;

потребление товаров в расчёте на душу населения. Анализ таких данных позволяет выявить изменения в поведении потребителей;

динамика доходов населения (клиентов). Эта информация отражает перемещение расходов с одного товара на другой;

динамика покупательной способности;

динамика общего спроса на все сопоставимые товары на рынке.

Подобные данные можно получить из статистики использования производственных мощностей конкретной промышленной сферы. Такой анализ отображает вероятный переход на использование взаимозаменяемых товаров;

динамика изменения производственных мощностей конкурентов или численности занятых в конкретной области.

В зависимости от того, какая информация получена по пп. 1-3, предприятия изменяют свои производственные программы.

Анализ данных по пп. 4-6 даёт возможность вычленить в принципе три группы товаров:

товары с растущим спросом;

нейтральные товары;

товары с падающим спросом.

Целостный анализ данных по рынку, их сопоставление с внутрифирменными данными, отражают пропорции, складывающиеся между динамикой собственного предприятия.

Специальные исследования рынка

Наблюдение за динамикой рынка и анализ его конъюнктуры являются важнейшими инструментами получения необходимых данных о динамике сбыта. Наблюдение за развитием рынка - это постоянный сбор информации предприятием, практически всегда "вторичное" исследование рынка, т.е. анализ уже имеющихся данных.

Такого рода данные частично имеются на предприятии (статистика оборота, отчёты представителей), частично их можно получить из других источников (данные центрального статистического управления, торговой палаты, ассоциаций и союзов). Их анализ является постоянной задачей отдела сбыта.

Большое значение в последнее время приобретает "прямое" исследование рынка, иными словами специальные исследования, которые дают "моментальный снимок" рынка. При этом применяются количественные и качественные исследования.

С помощью количественных исследований проводят анализ потребностей, спроса и сегментов рынка методом выборочной проверки. Они дают возможность установить, кто является потенциальным покупателем данного товара и какие факторы влияют на их поведение, т.е. что влияет на принятие решения купить данный товар или не покупать.

Качественные исследования являются частью исследования мотивов и мнений. Такие исследования важно проводить при внедрении новых товаров на рынок. Они позволяют изучить поведение, мнение и представление клиентуры.

Сбытовая психология свидетельствует о том, что во многих случаях люди покупают товары не в силу какой-то конкретной необходимости, а для удовлетворения даже им самим не всегда известных, подсознательных, чисто психологических потребностей.

Данные, которые можно получить с помощью этих исследований, крайне необходимы в сфере сбыта товаров широкого потребления, в которой решающую роль нередко играют "стайлинг", упаковка, название товара и т.п.

Известно, что решение клиента купить товар зависит не только от качества товара, но и от вида упаковки, от внешней формы и т.п. Важную функцию выполняет здесь также реклама. Потенциальный клиент должен отождествлять себя с теми персонажами, которые он видит в рекламных фильмах или на плакатах. Потребитель нередко автоматически и только подсознательно связывает свои представления с определёнными формами упаковки, цветом и т.п. Такого рода информацию можно получить опросами (устными, письменными или, в последнее время, по телефону).

При составлении соответствующих анкет надо обращаться только к опытным специалистам, т.к. уже сама постановка вопросов во многих случаях предопределяет ответ или по меньшей мере влияет на его направленность. Очень трудно избежать постановки как раз наводящих вопросов. Из этого следует, что проведение подобных исследований должно быть делом исключительно специальных фирм.

Наряду с перечисленными выше, применяются также такие методы, как:

панельный опрос потребителей (consumer panels);

"рыночные индексы" (brand barometer);

"контроль кладовых" (pantry checks);

"учёты складов торговых фирм" (shop audits).

Крупные фирмы, специализирующиеся на исследованиях рынка, имеют свои постоянные группы потребителей (panels) и делают опросы регулярно той же самой группы.

Планирование рекламы

Планы рекламы разрабатываются вместе с планом сбыта, при этом учитываются результаты исследований рынка и меры, принимаемые конкурентами. Поскольку почти никогда нельзя точно определить прямой эффект рекламы в сбыте продукции, предприятия располагают определённой свободой маневрирования при использовании рекламных средств. Вместе с тем используются следующие методы определения рекламного бюджета:

определение процента с оборота;

оценка средств, израсходованных конкурентами;

оценка собственных запланированных рекламных средств.

Обычно первым и третьим методами определяется общая сумма рекламных средств, а вторым - её распределение. Планы составляются с учётом резервов.

План рекламных мероприятий включает в себя:

планы проведения текущих рекламных мероприятий:

по рекламным средствам;

по времени проведения отдельных мероприятий;

планы участия в выставках и экспозициях;

заключительный общий план рекламных мероприятий, включающий в себя резерв;

отдельные планы проведения специальных рекламных кампаний.

Чтобы сохранять, а затем и повышать достигнутый уровень сбыта, параллельно с рекламными мероприятиями необходимо одновременно планировать принятие мер по поддержанию и улучшению имиджа (престижа) предприятия. Они связаны с представительскими расходами (приглашение журналистов, приёмы, объявления общего характера в газетах и журналах и т.п.). Всё это имеет самое прямое отношение к организации службы связи с общественностью ("публик рилейшенз").

Наблюдая колебания конъюнктуры рынка, нужно иметь в виду, что при высокой конъюнктуре с растущими или стабильными ценами фирмы достаточно щедро расходуют деньги на рекламу, а в период застоя обычно сокращают рекламный бюджет, ведь надо экономить. Это называется циклической рекламой. Хотя именно в период низкой конъюнктуры следовало бы активизировать рекламную деятельность, т.е. сделать её антициклической.

Окончательный план

В его основу кладутся полученные данные и прогноз сбыта на перспективу. Сбыт планируется по месяцам и неделям. Если не проявляются тенденции к перераспределению, то можно воспользоваться в качестве основы временным распределением сбыта в прошлом. При этом годовое количество принимается за 100%, а месячные обороты рассчитываются как части годового оборота.

Этот годовой план оказывает влияние на план производства, ибо процесс производства протекает, как правило, параллельно сбыту. Для лучшего контроля план сбыта составляется на основе тех же методов, что и статистика сбыта.

После разработки план в количественных показателях осуществляется расчёт стоимостных показателей, при этом обычно исходят из средних цен.

Затем составляются планы сбытовых расходов по отдельным видам продукции, сбытовым районам и группам клиентов.

Теперь уже можно определить плановую прибыль, а с учётом стоимости производства и минимальную предельную продажную цену. Здесь как раз и следует определить максимальные скидки и условия платежа.

В соответствии с этими планами разрабатываются плановые задания и дополнительные инструкции для всех продавцов.

Таким образом, план сбыта является основой разработки всех остальных планов и всегда включает в себя:

количественный план;

стоимостный план;

инструкции о скидках, сроках и условиях платежа.