

МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОДАЖ И СОСТАВЛЕНИЯ  
ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА

© 2012

**О.Н. Романенкова**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Маркетинг»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва (Россия)

**Ключевые слова:** трейд-маркетинг, план продаж, ВТЛ-реклама, метод прогноза и оценки рынка, канал дистрибуции, бюджетный комитет.

**Аннотация:** В настоящей статье будут рассмотрены существующие виды и формы планирования трейд-маркетингового бюджета в розничных продажах, а также детально проанализированы принципы формирования бюджета на ВТЛ-рекламу и стимулирование продаж. Будет подвергнута анализу система планирования продаж, которая требует наличия в компании управленческого учета, как в натуральном, так и в денежном выражении.

Каждому опытному менеджеру известно, что бюджет на расходы формируется исходя из объема реализуемой продукции в будущем периоде. Отсюда взаимосвязь размера бюджета с планируемым объемом реализации, то есть, чем больше компания продаст, тем больше у неё будет средств на продвижение. Точный прогноз и четкое планирование является началом деятельности компании и постановкой целей и задач.

**План продаж** - ожидаемая выручка от продаж за планируемый период. План продаж составляется на основе исследования потребностей и особенностей рынка, а также производственных возможностей предприятия.

**Виды и формы планирования.** Исходной точкой управления продажами является их планирование. Для того чтобы правильно разработать план продаж на очередной год, нужно понять его роль и место в системе оперативного (текущего) планирования компании.

Конечно, более корректно планировать сначала в натуральных показателях, то есть в количестве проданных товаров, так как менеджеры по продажам и торговые представители имеют определенную производительность, присутствующую именно данной компании. Это место обусловлено тем, что план продаж является главной составляющей доходной части бюджета компании на очередной финансовый год. Зная среднюю цену товара можно рассчитать объем валовой выручки. План продаж компании должен учитывать следующие показатели: число проданных товаров, ед.; предполагаемый рост рынка %; уровень инфляции %; структуру продаж по ассортименту, ед.; структуру продаж по клиентам, ед.; средняя цена 1-ой единицы товара, руб.; коэффициенты сезонности %; маркетинговый план по АТЛ- и ВТЛ-рекламе; объем продаж, руб.; розничные продажи, руб.

Необходимо выделять плановые показатели, фактически достигнутые и темпы роста для оценки и сравнительного анализа текущей ситуации и оценки результативности.

Однако такая правильная система планирования продаж требует наличия в компании управленческого учета, как в натуральном, так и в денежном выражении. А большинство российских компаний только начинают понимать сущность и необходимость такого учета. Поэтому многие организации формируют план продаж только в финансовых показателях. Хотя ради справедливости следует отметить, что значительная часть отечественных компаний и стран ближнего зарубежья вообще не имеют никакого плана продаж.

После рассмотрения форматов планов продаж перейдем к анализу методов разработки планов продаж: метод прогноза и оценки рынка; метод экстраполяции; нормативный метод.

**Метод прогноза** рынка заключается в том, что сначала определяется общий объем продаж на потенциальных рынках (например, бытовой техники) страны, сегментированных по продуктовому, клиентскому, либо смешанному признаку. Затем определяется желаемая доля от этого объема, занимаемая организацией и рассчитывается план [1].

Одним из способов определения объема продаж на рынке может быть метод по доле в ВВП и по темпам ро-

ста. Алгоритм расчета по доле ВВП и темпам роста следующий: 1) берется прогноз прироста ВВП по годам и его абсолютные показатели; 2) определяется прогноз доли в ВВП по годам; 3) определяется общий объем рынка на основе доли данной отрасли в ВВП; 4) на основании прогноза структуры рынка делается разбивка по видам товаров и их групп; 5) осуществляется прогноз продаж по федеральным округам и областям; 6) исходя из доли рынка, которую хочет занять компания, формируется план продаж.

Следует отметить, что такой прогноз можно делать самостоятельно при наличии в компании аналитиков и подразделения маркетинга. Но возможно взять прогнозы развития российского рынка, подготовленные внешними экспертами.

Однако необходимо спрогнозировать не только общий объем рынка, но и его рост по видам продуктовых линеек и по целевым клиентским сегментам. В зависимости от планируемой доли рынка фирма может спланировать объем продаж в любом сегменте и по каждому виду товаров. Например, при планировании объема продаж по встраиваемой бытовой технике нужно будет знать тенденции развития рынка недвижимости и жилья и т.д.

**Метод экстраполяции.** Пожалуй, это самый распространенный метод, основанный на среднегодовых темпах прироста продаж компании в предыдущие годы. При данном методе понадобится статистика за последние несколько лет. Например, компания растет по продажам за последние три года на 25% в год. На 4-й год при прочих равных условиях можно экстраполировать этот темп прироста продаж при разработке плана на будущий период. При этом можно темпы роста продаж сравнить с темпами роста всего рынка бытовой техники в России.

**Нормативный метод планирования** продаж применяется в тех компаниях, которые измеряют *KPI* (ключевые показатели деятельности) в сфере продаж. Такими нормативами могут быть следующие показатели: корпоративные продажи; количество продаж на сотрудника; количество продаж на клиента; количество продаж на отдел; количество продаж на филиал; средняя цена товара; общий объем продаж.

Могут быть применены и другие нормативы. Например, компания хочет добиться финансовой рентабельности в 2011 году в 20%.

Зная объем прибыли, уровень выплат и величину операционных расходов, компания может спланировать общий объем продаж. Например, при объеме прибыли в 10 млн. руб., объеме затрат в 20 млн. руб. и величине операционных расходов в 60 млн. руб. объем продаж должен составить 150 млн. руб.

Рассмотрев формы планов продаж и методы их разработки, выясним процедуры планирования, то есть алгоритм действий при разработке плана продаж. [2]

Процедуры разработки плана продаж. Для того чтобы приступить к формированию планов продаж, необходимо четко определить принципы и оргструктуру планирования, а также порядок их взаимодействия между собой, сроки и нормативную базу планирования. Принципы планирования – исходные руководящие положения, реализуемые в ходе его осуществления.

Перед началом процесса разрабатывается послание генерального директора компании об организации планирования в очередном году, где излагаются итоги развития бизнеса в текущем году и определяются индикативные показатели на следующий год: по темпам роста, по структуре портфеля, по рентабельности продуктов и целевых клиентских сегментов.

На основании индикативных показателей, учитывая поправочные коэффициенты, менеджеры по продажам совместно с отделом маркетинга разрабатывают свои планы продаж по каждому каналу дистрибуции, которые консолидируются финансово-экономической службой фирмы. Для коллегиального рассмотрения планов продаж в компании может быть создан бюджетный комитет. Органы планирования работают в соответствии с теми задачами, функциями и сроками, которые изложены в положении о бюджете (оперативном планировании), которое состоит из следующих разделов: 1) общие положения; 2) цели и принципы планирования; 3) этапы и сроки планирования; 4) функции отделов планирования; 5) порядок согласования, защиты и утверждения планов; 6) нормативы планирования; 7) форматы планирования.

Анализ перечисленных выше принципов и разделов представляют собой механизм и процедуры так называемого «встречного планирования», наиболее применимого в российских компаниях в настоящее время. Однако может быть применено планирование «сверху вниз», при котором центральный офис разрабатывает план продаж по компании в целом и по точкам продаж и доводит его показатели до продающих структур в императивном порядке.

Следует особо отметить, что формирование плана продаж – дело творческое и имеет свою специфику исходя из особенностей каждой компании. Однако теоретические знания основ бизнес-планирования существенно сокращают время его практической реализации и позволяют избежать серьезных ошибок при организации финансового планирования.

При составлении плана продаж по отдельно взятому направлению (розничная сеть) необходимо определить и сопоставить следующие факторы: планируемый рост рынка бытовой техники; планируемый рост розничной сети; изменение ассортимента продукции; маркетинговый план и программы стимулирования продаж.

Стимулирование продаж считается не столь «рафинированным» средством увеличения сбыта, как реклама, так как его применение носит эпизодический характер, или представляет собой конечную составляющую той же рекламы. Поэтому расходы по стимулированию сбыта включаются обычно в рекламный бюджет.

На рисунке 1 представлена структура маркетинговых затрат, из которой видно, что стимулирование сбыта играет важную роль в продвижении товаров. Если стимулирование отвечает ожиданиям покупателя и согласуется со спецификой товара, то оно внушает потребителю симпатию, вызывает интерес и преданность марке при меньших затратах по сравнению с рекламой, но наибольший эффект дает совместное использование рекламы и методов стимулирования сбыта.

Значение стимулирования сбыта подтверждается высокими темпами роста затрат на эту часть маркетинговых коммуникаций на рынке В2С, в первую очередь – в области FMCG.

Стимулирование сбыта имеет двойственный характер: стимулирование покупателя с целью ускорения принятия им решения о покупке; стимулирование продавца с целью интенсифицировать его усилия, направленные на продажу товара покупателю.

Выделяют **три направления стимулирования**: стимулирование конечных покупателей, стимулирование организаций оптовой и розничной торговли, стимулирование собственного торгового персонала.

В зависимости от направления в методах стимулирования отражаются те или иные черты двойственности. При стимулировании конечных покупателей происходит

ускорение покупки, при стимулировании собственного персонала – интенсификация продажи, при стимулировании торговли присутствует как ускорение покупки товара у производителя, так и помощь торговым организациям в дальнейшей продаже.

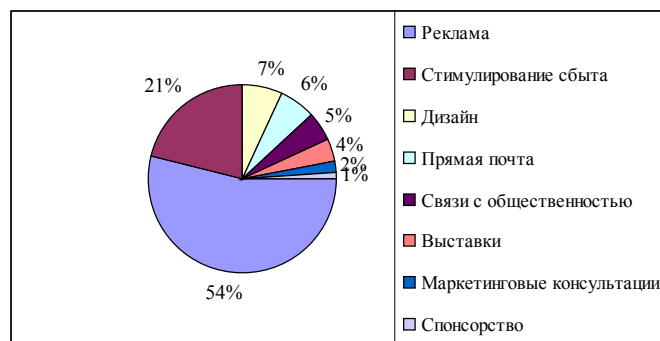


Рис. 1. Структура маркетинговых затрат

В зависимости от направления в методах стимулирования отражаются те или иные черты двойственности. При стимулировании конечных покупателей происходит ускорение покупки, при стимулировании собственного персонала – интенсификация продажи, при стимулировании торговли присутствует как ускорение покупки товара у производителя, так и помощь торговым организациям в дальнейшей продаже.

**Стимулирование конечных покупателей** обычно проводится производителем или розничным торговцем с целью ускорения процесса покупки. Возможна кооперация производителя и розничного торговца на основе принципа разделения затрат с целью стимулирования покупок товаров производителя в торговых точках розничного торговца.

Есть примеры проведения мероприятий по стимулированию конечных покупателей со стороны оптового торговца, но это не является типичной ситуацией. Это происходит в следующих случаях:

1. Оптовый торговец является эксклюзивным представителем производителя в рассматриваемом географическом регионе по данному товару. Здесь оптовый торговец выступает практически от лица производителя и продвигает его торговую марку, ускоряя товарооборот товаров на своем складе. В ходе мероприятий продвигается торговая марка производителя.

2. Оптовый торговец владеет сетью розничных магазинов и продвигает в ходе мероприятий торговую марку своих магазинов.

**Стимулирование участников каналов товародвижения** проводится производителем по отношению к оптовой и розничной торговле или оптовым торговцем по отношению к розничной торговле с целью ускорения продвижения товара по каналам товародвижения.

Можно рассматривать стимулирование торговых посредников, как и продавцов, обеспечивающих движение товара дальше по каналу товародвижения, поэтому к ним могут быть применены три типа методов стимулирования:

1. Стимулирование покупки, например, скидка за оптовую покупку.

2. Стимулирование продажи, например, премия за реализацию в установленный срок всего объема приобретенного товара.

3. Стимулирование покупки и дальнейшей продажи: скидка на приобретение партии товара, предлагаемая с условием, что вся сумма скидки или ее часть будет потрачена покупателем на рекламу приобретенного товара с целью дальнейшей продажи. В этом случае покупатель рекламирует как себя, так и товар продавца.

**Стимулирование собственного торгового персонала** проводится внутри фирмы для интенсификации процесса продажи. К данным мероприятиям относятся премии за объем продаж, соревнования на звание лучшего продавца

и т.п.

Определим **варианты регулярности проведения мероприятий** во времени: мероприятия, связанные с определенными датами (праздники, дата основания фирмы, исторические даты и т. д.); сезонные мероприятия; регулярные мероприятия; разовые (однократные) мероприятия.

Большинство мероприятий по стимулированию связано с ограниченными периодами времени. В то же время развитие системы дисконтных карт, не имеющих ограничений по сроку использования, привело к возникновению бессрочных инструментов получения скидок.[3]

**По сроку действия** можно разделить мероприятия на следующие классы: краткосрочные (от одного дня до одного месяца); среднесрочные (от 1 до 3 месяцев); долгосрочные (от 3 месяцев до 1 года); бессрочные (срок не ограничен).

**Цели проведения мероприятий по стимулированию.** Производители занимаются продвижением, для того чтобы стимулировать сбыт. На это существует множество самых разнообразных причин. Самые распространенные: сделать себе имя; потому что выделен бюджет; потому что они хотят, чтобы у специалистов по сбыту была интересная тема для разговора; потому что имеется некая конкретная маркетинговая задача, для решения которой лучше всего подходят методы стимулирования сбыта или стратегии интегрированных коммуникаций, частью которых является стимулирование сбыта. Содержание этого списка во многом отражает реальную картину, несмотря на некоторый цинизм.

Развитие методов стимулирования продаж позволяет реализовывать все большее количество маркетинговых целей фирмы. Изменился подход к применению методов. Если раньше они применялись в основном для реализации ограниченного круга целей в области сбыта, то практически нет ни одной маркетинговой цели, которую нельзя решить с помощью мероприятий по стимулированию.

Первыми стали применять мероприятия по стимулированию организации - розничные торговые сети. Они реализовывали определенный, ограниченный круг целей, связанных с ускорением товарооборота и увеличением объемов продаж. Сейчас круг целей, реализуемых с помощью стимулирования, значительно расширился. Среди них можно выделить:

- быстрое ознакомление потребителей с фирмой, товаром или услугой, выведение на рынок торговой марки;
- развитие положительного отношения к товару, фирме;
- углубление знаний о товаре, услуге;
- совершение первой, пробной покупки;
- удержание внимания покупателей в период увеличения спроса на своей торговой марке, сохранение доли рынка;
- переключение на свою торговую марку, увеличение доли рынка;
- привлечение клиентов определенного сегмента;
- формирование контингента постоянных покупателей;
- создание и поддержание определенного имиджа;
- закрепление в сознании покупателя лозунга и рекламного образа имиджевой рекламной кампании;
- внедрение в сознание покупателя названия и дизайна торговой марки (через дисконтные карты, кепки, футболки, другие сувениры).

Проведение мероприятий по стимулированию продаж на современном этапе носит комплексный характер реализации сразу нескольких целей. В соответствии с разработанной в литературе классической концепцией пирамиды коммуникации, потребитель должен последовательно пройти различные стадии коммуникации от осведомленности до убежденности в необходимости совершить покупку, прежде чем приобрести товар. Мероприятия по стимулированию продаж, согласно этой концепции, лучше всего реализуют конечную цель продавца – совершение первой и повторной покупки.[5]

Современное развитие методов стимулирования про-

даж позволяет реализовать весь комплекс коммуникационных целей. Например, все сэмплинги и дегустации ориентированы в первую очередь на углубления знаний о товаре. Особенно полезны дегустации на местах продаж. Немало акций связано с увеличением уровня знания марки.

Цели стимулирования можно классифицировать по следующим направлениям: увеличение объемов продаж и прибыли, ускорение товарооборота; реализация различных этапов пирамиды коммуникации; позиционирование торговой марки и более глубокое ее внедрение в сознание покупателя; сохранение и увеличение доли рынка, победа в конкурентной борьбе.

Существуют **ценовые и неценовые** методы стимулирования сбыта. Отметим следующие **ценовые методы** стимулирования покупателей и виды скидок: «убыточный лидер»; сезонная скидка; скидка на немодный или морально устаревший товар; праздничная скидка; дискриминационная (выборочная) скидка; скидка за большой объем покупки; скидка по времени покупки; купоны; рекомендуемая цена; дисконтные карты; подарочные карты; продажа в кредит; возврат денег.

**Сплошное и выборочное стимулирование.** Если в ходе стимулирования бонус выдается каждому покупателю, то такое стимулирование называется сплошным, а бонус – подарком. Если в ходе стимулирования бонус выдается не каждому покупателю и количество бонусов ограничено, то такое стимулирование называется выборочным. Достоинство выборочного стимулирования – в заранее определенном количестве бонусов и их стоимости. А недостаток проявляется в том, что вознаграждение получит не каждый покупатель, и у тех, кому оно не достанется, может возникнуть негативное отношение к фирме и торговой марке.

Такого недостатка лишено сплошное стимулирование, но в этом случае заранее неизвестен объем затрат на бонусы. В подобной ситуации особую важность приобретает прогнозирование количества возможных покупок. Необходимо отметить, что и сплошное, и выборочное стимулирование может применяться как в области неценовых бонусов (подарки, призы), так и в области предоставления скидок.

Приведем пример по составлению плана продаж в компании *Дайсон* (производство пылесосов) по каналу дистрибуции сетевого ритейлера *М.видео*. [6] Только после того, как выявлены все факторы, влияющие на объем планируемой реализации можно делать предварительные планы. За основу берется метод экстраполяции, желательна статистика минимум за три последних года, но достаточно будет и одного года, знание сезонности товара и хорошее понимание рынка. Важно учесть при использовании статистики прошлых лет все поправочные коэффициенты сезонности, маркетинговой активности и прочие факторы. То есть необходимо сделать базовый прогноз продаж на будущий период. Период планирования может быть разным от года до пяти лет. В данном случае актуальным будет планирование сроком на один год, поскольку по той же схеме работают и партнеры компании *Дайсон*.

Необходимо знать и помнить, что план подлежит корректировке в периоды строго определенные внутренним регламентом компании, поскольку план продаж находится в прямой взаимосвязи с производством и логистикой.

Прогноз сделан, план составлен, корректировки и поправочные коэффициенты внесены, а дальше идет формирование бюджета на расходы. Рассмотрим общие принципы составления бюджета на рекламу и пример того, как формируются трейд- и маркетинговый бюджеты в *Дайсон*.

Работа по составлению ВТЛ-рекламного и трейд-маркетингового бюджета – одна из неотъемлемых и важнейших задач трейд-маркетолога. Традиционно, планирование трейд-маркетингового бюджета, начинается после утверждения плана продаж. Сначала, выбирается портфель из продуктов, который будет продвигаться через трейд-маркетинговые акции и ВТЛ, после этого решается

какой процент от денежной выручки планируемых продаж (или процента от чистой прибыли) принимается за трейд-маркетинговый бюджет. Расчёт бюджета может основываться на известном годовом плане конкурентов, либо из выполнения прошлого года бюджета, или из плана по активной клиентской базе из расчёта предполагаемых затрат на одну торговую точку.

В данном случае это простой метод - процент от планируемой выручки. Если бюджет на торговый маркетинг и BTL-рекламу менее 10% от планируемой выручки, можно сказать, что рекламного бюджета у компании нет. После того, как принята фиксированная сумма бюджета X рублей - её необходимо разбить исходя из методик управления бюджетом, видам акций, каналам сбыта и по времени.

#### **Разбиение бюджета по методам управления.**

Локальный бюджет - рассчитывается исходя из нужд каждого филиала (торгового дома, лояльного дистрибьютора). Локальный бюджет тратится самим филиалом в рамках утверждённого плана мероприятий.

**Методика расчета.** Рассчитывается стоимость каждой планируемой акции в каждом канале продаж, в каждой крупной точке сбыта.

**Национальный бюджет.** Бюджет на всероссийские акции, осваивается из головного офиса. Рассчитывается по остаточному принципу: Общий бюджет - локальный бюджет = национальный бюджет.

Разбиение бюджета по видам акций. Разбивается только локальный бюджет. Задача данного разбиения бюджета трейд-маркетинга - планирование максимального количества акций различных видов, в каждом канале.

Разбиение бюджета по каналам сбыта. Проводится только внутри локального бюджета и охватывает все каналы, где планируется трейд-маркетинговая активность. Каждый канал разбивается как на существующие к моменту составления плана торговые точки, так и на планируемые.

Разбиение бюджета по времени. Каждая затрата бюд-

жета торгового маркетинга, должна планироваться либо на определённый месяц, либо на определённый квартал для мониторинга плана/факта выполнения бюджета.

Валюта и налоги. Лучше всего использовать валюту, по которой происходят все дальнейшие взаиморасчёты. В компании *Дайсон* – это российские рубли. Оптимально для расчёта бюджета в таблице не учитывать налоги (в частности НДС), т.к. по разным статьям бюджета в зависимости от налогообложения НДС может возвращаться компании.

Всегда необходимо учитывать расходы по каждой статье, по каждому каналу дистрибуции, по каждому клиенту и партнеру. При полном понимании стоимости бизнеса, его рентабельности, компания не окажется в неловкой ситуации, когда будет необходимо оперативно принять решение по коммерческим условиям партнера.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Николенко Н.П. Разработка плана продаж // Организация продаж страховых продуктов. 2007. № 1.
2. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта: Пер. с англ. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2003. – 382 с.
3. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебник для студентов вузов / [И.М. Синяева, О.Н. Романенкова, В.М. Маслова, В.В. Синяев]; под ред. И.М. Синяевой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 504 с. - (Серия «Magister»).
4. Камминз Дж. Стимулирование сбыта. Как провести эффективную промо-кампанию: Пер. с англ. 2-е изд. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»; ИНФРА-М, 2003. – 308 с.
5. Романенкова О.Н., Синяева И.М. Маркетинг инноваций в сфере торговли: теория, методология, практика: Монография. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2012. – 189 с.
6. <http://www.dyson.com.ru/> Официальный сайт производителя пылесосов Dyson

#### **METHODS OF SALES PLANNING AND PREPARATION OF TRADE-MARKETING BUDGET**

© 2012

*O.N. Romanenkova*, candidate of economical sciences, assistant professor of the chair «Marketing»  
*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow (Russia)*

*Keywords:* trade marketing, sales plan, BTL-advertising, a method of forecasting and estimation of the market, distribution channel, the budget committee.

*Annotation:* In this paper we will consider the existing types and forms of trade planning and marketing budget in retail sales, as well as a detailed analysis of the principles of the budget on BTL-advertising and sales promotion. Will be subjected to analysis of sales planning system, which requires the company management accounting, both in kind and in monetary terms.

УДК 330.354

#### **ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И МИГРАЦИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ КАК ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА И БИЗНЕСА**

© 2012

*В.Б. Сарксян*, соискатель

*Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь (Россия)*

*Ключевые слова:* интеллектуальные ресурсы, инновации, система образования, миграция, дефицит высококвалифицированных кадров.

*Аннотация:* В статье рассмотрены вопросы взаимосвязи состояния системы образования, инновационного развития и миграции высококвалифицированных кадров. Показано, что в современных условиях ключевым фактором успешного социально-экономического развития становится непрерывный процесс инноваций, на уровень которых, в свою очередь, влияют разные факторы, среди которых особое место занимают система образования, возможность экономики обеспечивать высоко-квалифицированные кадры рабочими местами и достойной заработной платой.

Одной из наиболее острых проблем, стоящих в настоящее время перед многими странами, является проблема обострения дефицита национальных научно-технических кадров и усиление борьбы за зарубежные интеллектуальные ресурсы и высококвалифицированные кадры [1]. Эта проблема проявляется через категорию интеллектуальной миграции, в которую сегодня вовлечены «интеллектуалы» из самых различных областей и сфер деятельности - это и ученые во всех областях науки, сотрудники научно-исследовательских институтов и специализированных

лабораторий; это преподаватели, научные сотрудники, аспиранты и студенты вузов; это эксперты крупных консалтинговых агентств и международных организаций; это исследователи и служащие транснациональных корпораций, а также другие категории высококвалифицированных специалистов.

Расширение масштабов интеллектуальной миграции, наблюдаемое в последние годы во все возрастающем масштабе, вызвано целым рядом причин, одной из которых является возрастание ценности интеллектуальной дея-