

План продаж предприятия, бюджет продаж. Четыре вида прогноза (товар/рынок) в планировании на предприятии



1000 холодных
звонков

100
заинтересовалось

10 купили



\$
премия

- **Бюджет продаж – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Роль этого бюджета настолько велика, что приводит к необходимости создания отдельного подразделения со своей инфраструктурой, качественно и постоянно занимающегося изучением рынка, анализом портфеля продукции.**
- **Как правило, это отдел маркетинга. Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу компании.**
- **При составлении бюджета продаж нужно ответить на следующие вопросы:**
 - **какую продукцию выпускать;**
 - **в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени);**
 - **какую установить цену продукции;**
 - **какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность.**

- **Что**
- **Кому**
- **Условия**
- **Цена**



- В общем случае компания в текущем периоде уже выпускает несколько видов продукции. Подчиняясь стратегическому плану компании, отдел маркетинга оценивает хозяйственный портфель и выдвигает прогнозы относительно жизнеспособности и объемов реализации того или иного вида продукции.
- На объем реализации продукции влияют следующие факторы:
 - макроэкономические показатели текущего и перспективного состояния страны (средний уровень заработной платы, темп роста производства продукции по отраслям, уровень безработицы);
 - долгосрочные тенденции продаж для различных товаров;
 - ценовая политика, качество продукции, сервис;
 - конкуренция;
 - сезонные колебания;
 - объем продаж предшествующих периодов;
 - производственные мощности предприятия;
 - относительная прибыльность продукции;

- Выбор наиболее приемлемого из возможных вариантов осуществляется на основе анализа рынка, целей и состояния компании.
- Переходя к вопросу об оплате реализованной продукции, отмечаем, что вся реализованная покупателям продукция может быть оплачена следующими видами платежей:
 - предоплата,
 - оплата по факту получения продукции и продажа товара в кредит, т.е. с временной отсрочкой платежа.
- Лучшим вариантом прогнозирования характера оплаты продукции является совокупная работа по статистическому анализу опыта компании, сортировке всех существующих контрактов по признаку срока оплаты продукции, оценка степени выполнения покупателями своих обязательств и выдача результата в следующем виде (табл. 1).

● Табл. 1.

	1 период	2 период	...	N период
Предоплата (оплата в месяце предыдущем отгрузке)	7 %	5%	...	0%
Оплата в месяце отгрузки	65%	75%	...	80%
Оплата в следующем за отгрузкой месяце	25%	15%	...	17%
Безнадежная задолженность	3%	5%	...	3%

- бюджет должен отражать, по крайней мере, месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;
- бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;
- в процессе прогноза денежных потоков от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг (как это показано в табл. 1).
- Одновременно с бюджетом продаж целесообразно составлять бюджет коммерческих расходов, хотя на блок-схеме составления основного бюджета он находится ближе к отчету о прибылях и убытках. Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

- расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
- не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
- большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации – величина этого отношения зависит от стадии жизненного цикла товара;
- коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;
- значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижения товара - это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.

Бюджет закупок в планировании на предприятии



- все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
- прямые затраты на сырье и материалы – затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж;
- В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы составляют график оплаты приобретенных материалов.





- Уровень потребления.
- Необходимые запасы на предстоящие периоды.

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, (ед.)														
- электроинструмент		9,900	9,300	12,300	15,100	16,000	16,200	18,200	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	197,000
- пневмоинструмент		650	1,900	1,050	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	17,100
- рукава		17,900	16,600	12,700	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	137,200
Прямые затраты на материалы на единицу изделия, (тыс. руб./ед.) *														
- электроинструмент		74	75	77	79	81	83	85	87	89	91	93	95	
- пневмоинструмент		40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	
- рукава		28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	
итого														
Прямые затраты на материалы, (млн. руб.)	<u>14,255</u>	<u>1,260</u>	<u>1,257</u>	<u>1,372</u>	<u>1,567</u>	<u>1,682</u>	<u>1,742</u>	<u>1,956</u>	<u>2,161</u>	<u>2,212</u>	<u>2,284</u>	<u>2,315</u>	<u>2,367</u>	<u>22,155</u>
плюс														
Желаемый запас материалов на конец периода, (млн. руб.) **	696	503	549	627	673	697	782	864	885	906	926	947	947	947
минус														
Запас материалов на начало периода, (млн. руб.) ***	534	504	503	549	627	673	697	782	864	885	906	926	947	
итого														
Сумма затрат на закупку материалов, (млн. руб.)	14,417	1,259	1,303	1,450	1,613	1,706	1,827	2,038	2,182	2,233	2,284	2,336	2,367	22,598

* прямые материалы на единицу продукции взяты из калькуляций на изделия, с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц)

** запасы материалов на конец периода составляют 40% от потребности в материалах следующего месяца

*** запас материалов на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода

- **Бюджет закупок - это план закупок продукции из ассортиментного ряда в разрезе видов продукции или по основным поставщикам.**
- **Показывает сколько и какой продукции должно быть приобретено предприятием у внешних (импорт) и внутренних поставщиков.**
- **Бюджет закупок составляется отделом закупок исходя из бюджета продаж, так как объём закупок напрямую зависит от объёма продаж.**
- **Объём закупок сырья и материалов зависит от ожидаемого объёма их использования, а также от предполагаемого уровня запасов**
- **Объём закупок = объём использования + запасы на конец периода - запасы на начало периода**
- **Бюджет закупок, как правило, составляется с учётом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы**