**Введение**

Актуальность данной темы заключается в том, что по сути своей план хозяйственной деятельности предприятия - это вид программы, предназначенной для планирования во времени действий, направленных на достижение определенных целей. В программу также должны быть заложены мероприятия, позволяющие уже сегодня начать подготовку к использованию будущих диспропорций. «Планирования - это изучение прошлого для решения в настоящем, что делать в будущем».

Процесс планирования можно представить как процесс последовательной корректировки планов. Это значит, что решение, относящиеся к будущему, должны соотноситься с постоянно обновляемой информацией о результатах хозяйственной деятельности и соответствующим образом корректировки.

Формирование и реализация ассортиментной политики необходимы для определения условий безубыточной деятельности фирмы, управления объектом прибыли в целях оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных вложений в развитие бизнеса.

Формирование ассортиментной политики и ее реализация приобретают особую значимость при наличии свободы выбора сферы и линии работы предприятия. Ассортиментная политика предполагает сбор информации о характеристиках сегментов рынков, продукции, предпочтений потребителей, уровня цен, макроэкономических направлений, условий внешнеэкономических связей со странами зарубежья.

Выделяют следующие основополагающие факторы, воздействующие на формирование оптимального ассортиментного набора продукции в магазине:

1. Спрос;
2. Возможности производства и импорта;
3. Профиль и специализация магазина;
4. Сфера деятельности магазина;
5. Состояние материально-технической базы магазина.

**Глава 1 Планирование продаж на торговом предприятии**

* 1. **Значение планирования в мерчандайзинге**

Зачастую за ежедневной работой и постоянными хлопотами владельцы магазинов и руководители форм забывают о самом главном в торговом бизнесе – о клиенте. Если не учитывать идеальную картину на полках и налаженные отношения с поставщиками, покупателей, может стать меньше, чем хотелось бы. Между тем причина сложившейся ситуации лежит на поверхности: забыта основная цель существования любой торговой точки – удовлетворение интересов потребителя.

Решаясь на покупку товара, потребитель проходит несколько этапов, которые влияют на его конечный выбор. Установлено, что на каждом из них покупателя можно переманить, привлечь в ряды собственных клиентов. Все эти процессы эффективно производиться только после сбора и анализа достаточного количества информации о переменных, формирующих принятие решения. Хорошая планировка помогает потребителям находить и покупать те товары, которые, как они считают, становятся им нужны в данном месте, в данное время. Вежливый, хорошо обученный персонал торговой точки может проконсультировать, посоветовать и сделать процесс покупки приятнее. А искусственное создание совокупности этих факторов поможет удержать потребителя или сделать его очередным клиентом. При этом не следует забывать, что удержать клиента дешевле, чем привлечь нового.

Мерчандайзинг - направление маркетинга, стимулирующее розничные продажи привлечением внимания конечных потребителей к продвигаемым маркам или группам товаров в местах продаж без затрат усилий специального персонала торговой точки. Эффективный мерчандайзинг держится на планирование, которое используется на всех его уровнях.

Планирование в мерчандайзинге направлено на повышение качества обслуживания и доступности товара потребителю и продавцу. Это помогает торговой точке работать эффективнее. Мерчандайзинг разрабатывает новые специальные предложения и продукты, улучшая поток продаж. Планирование продаж - это очка отсчета системы планирования организации в целом. На основании планов продаж разрабатываются планы для всех остальных направлений деятельности. Планирование продаж - важный элемент эффективной работы. Планирование может осуществляться как по отдельным видам, так и по группам товаров и услуг. Структирование также способствует разделению потребителей на определенные категории покупателей (по регионам, по видам деятельности и т.п.), что упрощает составление планов для каждой из этих групп по отдельности, повышает их достоверность и эффективность использования. Структурирование позволяет разрабатывать как масштабные, стратегические, так и мелкие, рабочие планы на различные периоды времени, которые могут накладываться друг на друга, не вызывая противоречий, а поясняя и дополняя друг друга. Например, в начале года составляется полный годовой план, и после этого берутся за основу его положения, разрабатываются детальные помесячные планы. Принципы структурирования содержат удобные средства для возможности автоматизации процесса разработки детального плана на основе существующего масштабного плана.

При учете показателей укрупненного плана, которые используются при составлении программ на короткие периоды времени, могут быть выбраны разные способы. Масштабный показатель может делиться по разным периодам равномерно или с заданным приращением (с пошаговым увеличением или уменьшением к концу прогнозируемого интервала), другой вариант называется профилем планирования по периодам. Определенный профиль содержит набор коэффициентов, пропорционально которым автоматически распределяется денежная сумма при ее детализации.

При подобных подходах к планированию в мерчандайзинге предусматривается автоматическое рассмотрение в планах продаж зарегистрированных заказов клиентов. Кроме того, может быть использована автоматизированная коррекция планов на выбранные будущие периоды, учитывая фактические данные по прошедшим периодам времени. Планирование продаж производится и по всему предприятию в целом, и по отделам или группам подразделений. Это способствует детальному составлению плана продаж по своим направлениям, адаптированные к реальным условиям, руководителям, менеджерам, рядовым сотрудникам, в том числе мерчандайзерам. Планы подразделений и отдельных сотрудников аккумулируются в сводный план продаж по компании. В следующие периоды планы продаж сопоставляются с фактическими продажами, анализируются отклонения. В рамках единой стратегии, принятой для реализации, разработанные планы продаж, производства и закупок можно формально поделить на укрупненные и уточненные, или детализированные. Укрупненный план используется для планирования по номенклатурным группам: мебель, оргтехника, кондитерские изделия, садовый инвентарь и др. Укрупненные планы чаще всего помогают отразить долгосрочные и среднесрочные стратегии. Для уточненного плана используется детализация до номенклатурных единиц — диван-книжка—13, принтер Canon S 200, торт «Прага», лопата обыкновенная и др. Уточненные планы всегда эффективны для краткосрочных периодов. Объем в любом плане можно учитывать в количественных и (или) суммарных показателях. Применяемые показатели определяются целесообразностью и непосредственными целями планирования. Так, рассчитывая объем отгружаемой продукции по запланированным поступлениям денежных средств, правильнее производить планирование в суммарных показателях. При этом легче будет вычислить суммы, обязательные к оплате по налогу на добавленную стоимость (НДС). В данном случае производится оценка и общего объема планируемых платежей, и объем вытекающего из плана налога. Полученные данные после проведения оценки будут применяться на последующих этапах в подсистеме бюджета. Для создания различных вариантов разрабатываемого плана и связей в нем определенных стратегий в системе используются сценарии планирования. В структуру сценария включаются периодичность планирования, степень детализации плана (укрупненный или уточненный), использование количественных и (или) суммарных показателей. Необходимо помнить, что сценарий служит обязательным разрезом любого плана. Кроме сценариев, планирование осуществляют также в разрезе подразделений и проектов. Использование проектов помогает определить плановые показатели по многим направлениям: увеличение ассортиментного набора продукции, динамика продаж, сроки выполнения специальных заказов и т. д.

Формирование прозрачной системы плановых показателей осуществления работы сбытовых служб, планирование продаж, способы выполнения планов является сложной, но очень важной задачей. Внедрение системы контроля за выполнением запланированных показателей должно осуществляться постепенно, после ее испытания.

Основными задачами планирования являются следующие.

1. Разработка системы адекватных и объективных плановых показателей с обязательным использованием градации по доходам; клиентам; товарам, услугам; контактам с клиентами; ресурсам, необходимым для выполнения планов.

2. Разработка системы контроля выполнения планов, которая подразумевает: механизмы оценки выполнения плановых показателей; методику сравнения результатов и плановых показателей в соизмеримом виде; алгоритмы принятия решений.

В осуществлении реализации планов 1-й этап — это разработка:

1) разработка системы сбалансированных плановых показателей:

а) формулирование цели планирования продаж (финансовые показатели) на период использования сбытового плана;

б) определение принципов работы с клиентами, разработка специализированных программ по работе с клиентами;

в) разработка тактики работы с клиентами;

г) определение политики работы сбытового подразделения;

д) формирование перечня используемых сбытовых процедур;

е) разработка правил взаимоотношений;

ж) разработка правил и нормативов по проведению мероприятий и налаживанию контактов с клиентами;

з) разработка требований к деятельности сотрудников сбытовых подразделений;

и) расчет обоснованного бюджета, необходимого для выполнения сбытового плана;

2) разработка системы контроля:

а) определение структуры контрольных отчетов;

б) разработка формы и сроков предоставления отчетности;

в) разработка системы принятия управленческих решений, определяющей действия руководства в случае невыполнения перевыполнения сбалансированных плановых показателей;

3) оптимизация организационной структуры:

а) создание перечня сбытовых функций и должностных обязанностей (распределение функций между сотрудниками);

б) разработка функциональной карты;

в) разработка структурной схемы.

На 2-ом этапе производится внедрение системы плановых показателей и системы контроля:

а) инструктаж сотрудников организации;

б) регулярная аттестация сотрудников по результатам инструктажа;

в) практическое внедрение.

3-им этапом считается собственно поддержка полученной системы управления уже после ее внедрения. Главная задача этой ступени — помощь руководителям компании.

Далее производится системный аудит, который заключается в проверке функционирования применяемой системы и предоставлении объективной оценки результатов внедрения.

Результаты (итоговые документы):

1) сбытовой план — нормативный документ, состоящий из:

а) часть 1 — Общая концепция (Сбытовые плановые показатели);

б) часть 2 — Региональные (системы планирования для региональных подразделений);

в) часть 3 — Индивидуальные (планирование на конкретный короткий период для ограниченной территории или малых объемов продукции);

2) система контроля реализации плановых показателей — нормативный документ, состоящий из:

а) формы составленных отчетов;

б) регламент предоставления отчетов;

в) алгоритмы управленческих решений.

На 80% продажа — это психология. Мерчандайзер должен влиять на решения покупателя. Он как бы занимается психологической подготовкой покупателя к приобретению товара. Нельзя вести продажи стереотипно, к этому процессу надо подходить индивидуально и творчески, учитывая специфику конкретного покупателя. Покупатель не спешит отдать свои деньги, испытывает серьезные колебания по поводу правильности своих трат, он желает приобрести доброкачественный продукт.

Мерчандайзер должен учитывать, что от «идеального» продавца покупатель ждет:

1) порядочности и честности;

2) внимания к его персоне, его потребностям (продавец оказывает услугу, а не пытается его «надуть»).

Сейчас многие люди так или иначе в своей работе связаны с продажами: товаров, услуг, идей, своих трудовых ресурсов и т. п. Товары и услуги низкого качества могут разрушить имидж, подорвать доверие и в конечном счете погубить компанию. Если товар плохой, необходимо докладывать руководству и решать эту проблему на высшем уровне.

По сути, кроме продажи товара фирма в целом покупает долгосрочные отношения, что гораздо важнее и прибыльней.

Важное значение имеет и психологическая подготовка самого продавца. Если у него хорошее настроение, продажи идут интенсивнее, плохое настроение — плохие продажи. Положительный настрой достигается внушением того, что неудачи прошлого ушли, необходимо идти вперед, искать новые пути к успеху.

Черты характера, которые необходимы успешному мерчандайзеру и предпринимателю:

1) умение слушать — самое главное качество;

2) умение задавать нужные наводящие вопросы. Главные преимущества для мерчандайзера:

1) свобода самовыражения. При несостоятельных продавцах фирма умирает. Нет продаж — нет производства;

2) отсутствие ограничения в получении доходов при минимуме затрат (вложения в собственный внешний вид). Мерчандайзеру необходимо:

1) обладание способностью убеждать, говорить, слушать;

2) формирование набора правильных фраз на любую ситуацию, заготовок ответов на типичные вопросы клиентов. Уверенность при разговоре;

3) высокая мотивация. Человек стремится к результату: деньги, признание. Невозможно что-то продать, если человек не уверен в себе.

Достижению желаемого результата могут помешать:

1) страх потери. Чтобы бороться со страхом и преодолевать его, надо делать то, чего боишься (без риска для здоровья);

2) неуверенность в себе. Даже неудача — ценный опыт;

3) болезненность перемен. Люди испытывают страх перед переменами. Однако перемены, провоцируемые в жизни человека другими людьми или факторами, еще более болезненны. Для внушения покупателю энтузиазма у продавца должна быть высокая собственная самооценка. На многих популярных тренингах рекомендуются следующие действенные методы поднятия самооценки:

1) позитивные ожидания будущих событий. Важно представлять перед встречей разговор с покупателем;

2) позитивное отношение к себе. На человека влияют подсознательные установки: «я удачливый» или я «невезучий». Необходимо верить в себя, убеждать себя в своей компетенции, изменяться к лучшему;

3) чтение биографий великих людей, общение с позитивными людьми. «Эффект соленого огурца» — если в емкость со свежими огурцами попадет один соленый, то все закиснут. Чаще общаться с оптимистами;

4) хороший внешний вид. Женщинам не стоит забывать о макияже, а мужчинам во внешнем виде нужно уделить внимание ботинкам (по данным исследований). Одежда должна быть комфортной, не сковывать движений;

5) быть готовым к слову «нет». Во многих случаях при продаже люди отказываются, так как им не нужен предлагаемый товар. Не пытаться продать всем. Нужно пробовать мягко бороться с возражениями. Объем продаж напрямую связан с количеством и качеством налаженных контактов с потенциальными покупателями.

3 черты успешного мерчандайзера (продавца):

1) целостность речи — одна фраза дополняет другую;

2) инициатива — не молчать, поддерживать разговор, задавать наводящие вопросы клиенту, внушать необходимость покупки (но не навязчиво);

3) дисциплина — дисциплина поставок. 12 правил мерчандайзера (продавца):

1) преданность профессии — верить и любить свое дело;

2) определенные цели — количество контактов, размер охватываемой территории;

3) терпение — результаты приходят со временем;

4) инвестиции в себя — в одежду, обучение;

5) постоянство. Нужно строить отношения с наиболее приемлемыми клиентами с долгосрочной перспективой, а не стараться угодить всем и сразу;

6) максимально полные знания особенностей своего товара;

7) спокойное отношение к отказам;

8) внимание и забота о покупателе;

9) предоставление покупателю выбора при продаже (купите то или это). Одно предложение, как правило, ставит в тупик и вызывает отказ;

10) сегментация рынка. Определение целевого рынка;

11) удобство и быстрота покупки для клиента — вся бумажная работа (договора, бланки заказов и прочее) ложится на сотрудника торговой точки;

12) энтузиазм — объективно хвалить свой товар, заражать энтузиазмом покупателя.

Для реализации успешной техники продаж в мерчандайзинге действует «правило второй попытки»: если клиент не согласился один раз, попробовать чуть позже еще раз предложить товар. Специалисты рекомендуют применять к продажам принцип «Парето 80/20» (80% — психология, 20% — техника). Людьми движут желания, а они всегда субъективны.

Действия и мероприятия, которые должны предполагаться планами для повышения продаж и эффективности мерчандайзинга:

1) Разведка и подход. Необходимо определять и находить точки пересечения с покупателем с помощью взаимного диалога (сбор информации). Сначала продавец внимательно слушает и задает вопросы, чтобы понять, чего хочется покупателю, что ему необходимо, после этого продавец предлагает варианты того, что может заинтересовать покупателя. Необходимо закладывать возможность мобильности расписания, подстраиваться к тому времени, когда удобно клиенту. Убеждение клиента должно основываться на принципе внушения: приобретая продукцию, ты и я останемся в выгоде. Здесь все средства хороши, и хотя это неэтично, маркетологи рекомендуют переманивать клиентов у конкурентов любым доступным способом. В плане имеет смысл отразить, что каждый новый клиент требует определенных затрат на его поиск и раскрутку. Именно на фазе разведки требуется узнать у покупателя, что ему необходимо, с кем работает и прочее;

2) Презентация. Не более 1,5 мин. Необходимо рассказать о самом важном и интересном. Во время презентации необходимо установить так называемый канал обратной связи, т. е. вести диалог, прерываться, интересоваться мнением покупателя;

3) Преодоление возражений. Любую неточность и двусмысленность необходимо устранить. Желательно знать продукцию конкурентов, чтобы посредством сравнения убедить потребителя купить здесь и сейчас;

4) Закрытие сделки. Продавец должен оставить о себе хорошее мнение, чтобы в другой раз клиент вернулся в эту же фирму, он должен проявлять уважение и советоваться с ним. Узнать все возражения покупателя. Послепродажные контакты — хорошая возможность снижения затрат на маркетинг. При добрых отношениях клиент не перебежит к другой фирме даже при небольшом повышении цены относительно конкурентов.

1.2 Анализ структуры и тенденций изменения продаж

Планирование продаж или прогнозирование совокупного объема товарооборота магазина находится суммированием реализации отдельных товарных групп. Основой для таких расчетов служат маркетинговые исследования, используемые для глубокого изучения происходящих социально-экономических изменений, анализ структуры и тенденций изменения продаж. Также учитываются особенности товарооборота прошлых лет, тщательно анализируются потенциальные перспективы развития особо значимых отраслей народного хозяйства, изменения спроса и покупательской способности населения для различных групп товаров. При этом учитывают совокупное влияние многих факторов, важнейшими из которых являются следующие.

1. Установившийся уровень потребления и реализации товаров. Его взаимосвязь с покупательскими фондами населения. Анализ этих данных помогает определить тенденции в спросе населения на отдельные товарные группы. По тем товарным группам, где спрос населения находится на высокой отметке и удовлетворяется полностью, объемы фактических продаж достаточно точно характеризуют размер платежеспособного спроса. Учитываются изменения, происходящие в структуре товарооборота при существенном и несущественном росте материального благосостояния населения. Так, при увеличении продажи мяса уменьшается потребление хлеба; при определении реализации сахара находится зависимость с ростом продажи кондитерских изделий. Чем больше размер объемов потребления отдельных товаров и степень насыщения потребностей отдельного человека и общества в целом, тем меньше будет меняться реализация этих товаров в последующих периодах даже при значительном росте покупательских фондов.

Для оценки спроса по товарным группам, в которых ощущается дефицит в продаже, приходится рассчитывать примерную величину неудовлетворенного спроса.

2. Уровень производства некоторых предметов потребления и, как следствие, нахождение изменения объема и структуры товарных ресурсов.

3. Сопоставление товарного и нетоварного потребления. Так, например, на размеры розничного товарооборота по продуктам питания оказывает влияние объем продукции личного подсобного хозяйства и другие возможности и источники удовлетворения потребности в подобных продуктах, таких как мясо, молоко, картофель, овощи. При этом определяются выявленные тенденции функционирования подсобных хозяйств.

4. Нормы потребления пищевых продуктов и необходимых непродовольственных товаров в соотношении с фактическим уровнем потребления.

5. Изменения жилищно-бытовых условий потенциальных потребителей. Например, после массового развертывания жилищного строительства резко поднимается спрос на мебель, строительные и отделочные материалы, как оптовый, так и розничный. Следовательно, растут и продажи. Методика анализа структуры и изменения продаж и планирования розничного товарооборота в целом отличается в зависимости от особенностей отдельных групп товаров. К каждой отдельной товарной группе применяются дифференцированные методы расчета объема продажи, учитывая те экономические факторы, которые оказывают на него решающее влияние. В соответствии с этими принципами могут быть отмечены следующие группы товаров:

1) продукты питания, часть потребностей в которых удовлетворяется за счет нетоварных источников потребления (мясо, картофель и т. п.);

2) продовольственные товары, удовлетворение всех потребностей происходит за счет произведенных покупок в магазине (кондитерские изделия, сахар, кофе и т. п.);

3) непродовольственные товары;

4) товары длительного пользования, спрос на которые пропорционален материальному благосостоянию и степени насыщения населения этими товарами (стиральные машины, магнитофоны, микроволновые печи, велосипеды и т. п.), поэтому в основу учета наличия у обслуживаемого населения предметов длительного пользования берется расчет на 100 семей.

Методы прогнозирования и планирования состава розничного товарооборота в основном зависят от достоверности и объемов экономической информации, которая используется для расчетов. Применяются следующие основные методы прогнозирования структуры розничного товарооборота: экономико-статистические, экономико-математические, нормативный и др.

Анализ розничного товарооборота эффективнее составлять по кварталам, это имеет важное производственное значение.

Экономически осмысленные прогнозы товарооборота по кварталам года производятся для ритмичного удовлетворения потребностей населения и повышения объемов продаж, нормального денежного обращения, создания условий для долговременного интенсивного обеспечения развития товарооборота и других составных частей торговой деятельности предприятия.

Работа над прогнозом розничного товарооборота по периодам года (кварталам и месяцам) требует систематического и совокупного учета целого ряда факторов.

1. Покупательная способность населения в разные периоды года определяется, основываясь на данных примерных расчетов денежных доходов населения. Колебания покупательских фондов в течение года или размеров денежных доходов не совпадают полностью с соответствующими показателями розничного товарооборота, что обуславливается объективными экономическими законами. Так, доходы, полученные населением в одном временном промежутке, могут быть израсходованы на покупку товаров в другие периоды.

Однако необходимо использовать данные о динамике денежных доходов населения по годам, кварталам и месяцам, расчеты темпов их роста на планируемый отрезок времени, проводить глубокий экономический анализ розничного товарооборота за предыдущие года, что даст возможность увеличить обоснованность внутригодичных прогнозов товарооборота.

2. Особенности покупательского спроса населения в отдельные периоды (весенне-летний и осенне-зимний сезоны, предпраздничные и праздничные дни, в период подготовки к учебному году и т. п.). Отдельной графой они должны отражаться в расчетах, так как оказывают существенное влияние на изменения показателей внутригодичного товарооборота. Для анализа этих показателей рассматривается удельный вес каждого квартала в годовом товарообороте и соответственно доля каждого месяца в квартальном обороте. При этом сноска делается на сезонность в производстве и потреблении отдельных групп товаров, климатические особенности каждого периода, влияющие на спрос населения, и другие факторы. В целом по торговым точкам в годовых и в квартальных оборотах можно выявлять некоторую стабильность практически в любом случае. Однако при разработке нового плана товарооборота нельзя соответственно переносить при планировании установившиеся в прошлом периоде пропорции. Необходимо ознакомиться с результатами и выявить посредством анализа, взаимосвязь каких факторов влияет на внутригодичные колебания розничного товарооборота и насколько сильна будет степень зависимости от этих факторов в плановом периоде, учитывая возможные изменения, происходящие в экономике района торговли.

3. Равномерность завоза товаров по периодам года. Изучение внутригодичного товарооборота показывает, что он изменяется по месяцам, при этом значительное влияние оказывает периодичность и объемы поступления товаров. Колебания внутри годичных оборотов в зависимости от изменения размеров покупательных фондов населения и особенностей спроса — ожидаемое явление.

Если же колебания оборота происходят из-за неравномерного завоза продукции, то это говорит о некачественной и неудовлетворительной работе соответствующего отдела и плохой и неотлаженной организации руководством системы торговли.

Поэтому при внутригодичном планировании необходимо создавать раздел о предполагаемых мерах по налаживанию более динамичного завоза товаров с учетом особенностей покупательского спроса населения в отдельные сезоны и периоды года. Поступление товаров на каждом этапе должно соответствовать задаче наилучшего удовлетворения потребностей населения, так как это основа эффективного и интенсивного увеличения товарооборота.

1.3 Разработка плана продаж

В настоящее время в организациях России очень тяжело решается проблема постановки эффективной работы маркетинговых служб. Ранее в компаниях составлением плана продаж занимался один ответственный менеджер службы продаж, основывались все планы продаж на базе собственной экспертной оценки одного человека. При детальном изучении, на практике оказывается, что зачастую такие менеджеры закладывали в основу плана продаж свою личную, субъективную оценку спроса на продукцию на определенной территории, где предполагалось реализовывать продукцию в ассортименте на прогнозируемый период, базируясь большей частью на уже заключенных с потребителями договорах. Данный документ передавался для утверждения в планово-экономический отдел. Для предприятия-изготовителя план подразумевал заявку на производство установленного количества продукции, а для торгово-посреднической фирмы определял размер закупок. В конечном итоге документ, предоставленный службой продаж, фактически утверждался как план продаж. В результате имели место такие негативные факторы, как несоответствие плана производства или закупок продукции плану продаж (после корректировки некоторыми службами), неудовлетворение спроса или перепроизводство, порча продукции, неэффективное использование ресурсов. В реальных условиях ответственного за недопоступление денежных средств, излишние расходы, а в конечном счете убытки руководству организации просто было невозможно установить. Очень часто возникали конфликты между службами продаж и производственными отделами, поскольку они не могли найти общих точек соприкосновения. В качестве альтернативы в последние годы стала распространяться новая схема составления планов продаж и производства. Центром аккумулирования всей необходимой информации становится отдел маркетинга. Службы продаж должны предоставлять в строго формализованном виде информацию о текущих складских остатках, учитывая резервирования и объемы «подтвержденного спроса». Под подтвержденным спросом подразумевается сумма объемов заявок по ассортименту на последующий месяц от всех покупателей. Эти заявки оформляются документальными подтверждениями, предоплатой или гарантийными письмами потребителя. На предприятиях производственные цеха предоставляли информацию о производственных возможностях и ограничениях с рассчитанными показателями максимальных объемов производства на определенный период по пользующимся спросом видам продукции, учитывая возможности оборудования и все ограничивающие параметры. В торгово-посреднических организациях дополнительно отмечается информация о возможностях поставщиков, времени грузоперевозок и собственных материальных резервах.

Внутри отдела маркетинга накапливаются и обрабатываются данные неудовлетворенного спроса и мониторинга цен по рынкам. После обработки и анализа этой информации и расчетов по уровню спроса и его возможных тенденциях изменения отделом маркетинга находится итоговое значение величины спроса в количестве на предстоящий месяц по каждому виду продукции конкретно.

Заявка на закупку или производство в виде оформленного документа передается в планово-экономический отдел, который производит необходимые доработки. Если необходимый размер целевой прибыли не достигается по составленному плану продаж, он возвращается для корректировки в отдел маркетинга. Отдел маркетинга, отталкиваясь от результатов расчетов плановой прибыли на единицу ассортимента, учитывая данные мониторинга цен и оценку эластичности спроса при изменении цен на некоторые товары ассортимента, осуществляет изменения его структуры и отпускных цен. Корректировка цен направлена на повышение рентабельности продукции, пользующейся спросом, и увеличение спроса на неходовую часть ассортимента. Для фирм-производителей в этом процессе кроме фактора эластичности спроса большое значение имеют производственные ограничения, которые могут создавать искусственный дефицит на отдельные группы товаров и избыток предложения на другие. Доработанная заявка на закупку или производство вновь передавалась в планово-экономический отдел для повторного рассмотрения.

При внедрении подобных схем появляется несколько довольно серьезных препятствий к максимально эффективному функционированию процесса. Если организация сама производит продукцию, то необходимо сначала организовать количественный учет непосредственно производственных ограничений, а для удобства работы с этой информацией другими отделами данные должны предоставляться в документированном и электронном виде. Проблема состоит в том, что ограничения изменяются очень быстро, и реальные значения могут быть достоверными максимум на 10 дней. Кроме того, система ограничений требует систематического расчета по всем элементам ассортимента для возможных изменений при оптимизации, что достаточно тяжело из-за большого количества наименований и видов товаров в постоянном производстве. Выходом в этом случае стала корректировка предлагаемого ранее процесса. Заявка в производство направлялась отделом маркетинга в цеха, не учитывая производственные ограничения. Цеха составляли расчеты производственной программы, внося в основу текущие ограничения, известные только их начальникам и экономистам, далее передавали в планово-экономический отдел свой вариант плана производства для дальнейшего рассмотрения. Такая схема позволяет начальникам цехов преуменьшать истинные возможности производства и текущие недостатки, но все равно долгое время оправдывает себя при широком ассортименте, используемом в производстве. С другой стороны она затормаживает производство и, следовательно, понижает эффективность планового отдела быстро и своевременно просчитать предоставленную производственную программу по нормативам затрат. Эта проблема существует со времен устаревшей и не компьютеризированной базы нормативов. Не существует также единой программы для расчета. Это вновь увеличивало время «бумажной работы» внутри самой организации. Нерешенным остается и вопрос слабо организованного сбора и учета заявок от потребителей в службе продаж, что в конечном счете ведет к искажению оценок спроса и, как следствие, к снижению объемов заявки по ассортименту. Ликвидация этих причин будет возможна только при хорошей организации, повышении общей исполнительской дисциплины и повышении личной заинтересованности в результатах труда (применение дополнительных механизмов материального стимулирования). Другой вариант, когда планирование продаж начинается с определения количества контактов с потенциальными покупателями. Стартовой площадкой служит список потенциальных клиентов организации. Главная задача продавца — поиск новых клиентов и налаживание с ними отношений. При этом ведение переговоров по телефону не дает результатов, необходимо лично встречаться с потенциальным клиентом и убеждать его стать партнером.

Как правило, первое время новые клиенты производят закупки небольших объемов, впоследствии объем заказов растет.

Необходимо сохранять клиентов (особенно на рынке, где предложение велико и разнообразно и все клиенты охвачены). Для этого надо анализировать данные по тому, сколько клиентов не захотело сотрудничать с данной фирмой и почему (определяется коэффициент ухода из очереди за период). Если клиент потерян, его уже сложно будет привлечь в будущем.

Работа с клиентами предусматривает:

1) формирование базы данных по клиентам;

2) определение перспективности каждого клиента.

Разработка плана продаж предполагается поэтапно.

Поиск клиентов

Первым шагом необходимо определить потенциальный портрет идеального клиента. Посредством телефонного обзвона потенциальных клиентов сформировать базу данных. Часто применяется и такой метод, как прямое почтовое обращение. По статистике, он является самым действенным способом в России. Однако стоит помнить, что крупные сделки практически всегда заключаются после личной встречи. Далее находятся приоритетные центры влияния.

К способам поиска клиентов относятся:

1) базы данных: в Интернете, печатных периодических изданиях, на CD и прочее. Каждая организация формирует собственную базу данных по клиентам с их координатами;

2) рекомендации удовлетворенных клиентов — очень эффективный способ. Сами клиенты участвуют в процессе продажи товара;

3) способ циклов. Перезванивать и интересоваться о том, когда у клиента появляется вновь потребность в продукции. Знать цикл смены товара;

4) способ информирования о совершенствовании товара. Обзванивать и информировать;

5) политика увеличения сервиса. Звонить и информировать;

6) метод применения утерянного. Используются наработки старых, уволенных сотрудников;

7) анализ СМИ. Изучение информации в прессе.

Подход

Проведение выставок, трендов, презентаций. Основное правило проведения выставок — лучше одна в год, но эффективная, контактов хватит надолго.

При правильном подходе к клиенту лучше сразу начать с главного. Определить темы, чтобы сблизиться с клиентом. Надо уверенно продвигать свой товар.

В момент телефонного звонка основная задача — назначить личную встречу с клиентом, особенно это касается дорогих продуктов. Нельзя стремиться продать продукцию при первой же встрече. Надо познакомиться с клиентом, дать ему пищу для размышлений.

В стандартной практике распространено применение 4 секретов убеждения.

1. Взаимность — стремление помогать клиенту, заботится о нем, тогда у него будет формироваться хорошее мнение и доброжелательное отношение.

2. Общественное свидетельство — мнение о товаре других потребителей как элемент убеждения. Если указать преуспевающие предприятия — потребителей продукции — это оказывает на клиента очень мощное воздействие.

3. Создание у клиента ощущения участия в решении его проблемы.

4. Перевод переговоров в неформальную обстановку. На Западе принято совместно обедать. Это помогает установлению доверительных отношений.

В основу любого плана продаж закладываются 3 базовых принципа продажи при работе с клиентом.

1. Сначала устанавливается связь с клиентом (формальное доверие), потом осуществляется контроль путем вопросов-ответов.

2. Не давать клиенту возможности размышления в неблагоприятных для фирмы ситуациях. Немедленно рассеивать сомнения (задержка ответа дилера или мерчандайзера порождает негативную реакцию покупателя). Здесь важен профессионализм продавца — это мобильность, быстрое реагирование на ситуацию.

3. Принимать решение за клиента. Продавец лучше знаком с товаром, поэтому может оказать помощь покупателю в выборе нужной продукции. Необходимо узнать, что нужно клиенту и дать ему это.

Потребности

Чтобы понимать потребности клиента, нужно собрать информацию. Необходимо определить критерии, которые важны для покупателя при выборе товара или услуги, узнать, кто может стать конкурентом, с какой другой фирмой сравнивает покупатель данную организацию при принятии решения о покупке. Нужно всегда одобрять выбор клиента, психологически настраивать его на покупку.

Клиент должен получить то, что ему нужно.

При этом нужно выяснить у покупателя, что понимается под словосочетанием «идеальный поставщик», выделить самое важное из того, что интересно для покупателя.

Платежеспособность

Определение платежеспособности достаточно болезненный вопрос, хотя он напрямую и не относится к планированию и его решение происходит при вполне определенных условиях, в плане обязательно должна содержаться подобная глава с перечнем практических рекомендаций и вариантами развития стандартных ситуаций. Это проблема с особым статусом для России. В западных странах можно легально проверить любую фирму по существующей базе данных, в России не существует организаций, предоставляющих реальную информацию на законных основаниях. Организациям-поставщикам приходится действовать «вслепую», методом «вилки»: просить предоставить информацию о размерах выручки от реализации за определенный период, далее определяется на основе этих данных прибыль предприятия (рентабельность -10%). В случае если клиенту требуется рассрочка платежа, необходимо узнать у других поставщиков их данные о финансовом состоянии покупателя. Клиент всегда расставляет приоритеты покупки. В продажах не следует тратить время, если выявлено, что у клиента отсутствуют необходимые средства для приобретения товара, так как всегда есть возможность найти другого платежеспособного клиента.

Презентация

Планом, направленным на стабильное повышение продаж, в обязательном порядке должны предусматриваться презентации. Презентация осуществляется только после того, как собрана вся информация о потенциальных клиентах. Презентация должна быть достаточно короткой, простой и доступной. Презентация подразделяется на открытие, основную часть, заключение. Одним из вариантов может стать использование следующих видов мотивации клиента на покупку:

1) Взгляд в будущее. Аргументированное описание клиенту всех возможных выгод и преимуществ от пользования данным товаром после его приобретения;

2) рассказ о третьей стороне. Короткое повествование о каком-либо значительном клиенте, который остался очень доволен. Мысль, к которой нужно привести клиента: надо брать, не сомневаясь.

Во время презентации нужно максимально широко использовать графики, рейтинги, свидетельства, отзывы, они повышают наглядность и облегчают восприятие. При планировании может разрабатываться примерный шаблонный набор подобного наглядного представления. Во время презентации нужно стремиться вызвать интерес у человека, который принимает решения о покупке, если он скучает, то надо быстро корректировать стиль презентации. Демонстрировать выгоды от приобретения продукта посредством диалога с клиентом.

Кроме приведенных рекомендаций желательно использовать косвенные убеждения:

1) улыбка, доброжелательность;

2) разговаривать нужно достаточно быстро, громко и понятно;

3) хороший внешний вид: одежда, осанка должны внушать успех, доверие клиенту;

4) убедительность. Переход (закрытие сделки) Условия закрытия сделки:

1) клиент должен ощущать потребность в продукте;

2) платежеспособность клиента;

3) клиент должен научиться пользоваться продуктом;

4) желание купить товар должно преобладать.

Активные телефонные продажи. Никогда не продавать товар по телефону, а договариваться о личной встрече (проявлять для этого настойчивость) в определенное время.

В процессе необходимо выяснить координаты потребителя.

Для телефонных продаж необходимо сформировать:

1) базу данных по клиентам;

2) цели продаж (показатели выручки);

3) показатели результативности (количество звонков в день);

4) разработка телефонного имиджа (оформление, голос, слова);

5) эмоциональная подготовка (иметь хорошее настроение);

6) вежливость (не отвечать хамством на хамство);

7) опробованный план беседы;

8) раскрытие характеристик товара, расписывание их выгод для клиента.

Закрытие сделки по телефону: личная встреча, составление договора, назначение даты заключения.

Пассивные телефонные продажи представляют собой прием заказов по телефону. Основной упор в данном случае делается на раскрутку клиента, сбор как можно большего объема информации о нем. О цене рекомендуется говорить в последнюю очередь.

При планировании может создаваться общая техника нахождения подхода. Может рекомендоваться:

1) создание ситуаций, в которых клиент расслабится, будет чувствовать себя комфортно;

2) возражения — завязка диалога;

3) во время презентации необходимо завладеть вниманием клиента;

4) использование техники «горячих кнопок» — упор делается на такие характеристики товара, которые важны для клиента. Происходит постоянное их упоминание (давить на «горячие кнопки») 20% характеристик товара определяют 80% решений о покупке;

5) применение техники мнения — высказать положительные отзывы других людей;

6) использование разнообразных психологических приемов, например, тактика возрастания — заставить покупателя сказать «да». Если «да» сказано более 15 раз, то будет автоматически говорить «да»;

7) правила ведения разговора о цене. Рекомендуется откладывать цену на конец презентации, расписывая перед этим всевозможные выгоды от приобретения товара. Необходимо объяснить покупателю, за что он платит деньги. Для этого заучить аргументы, обосновывающие цену.

8) молчание — давление на клиента. Во время переговоров в бланке заказа необходимо отметить все требования клиента и дать ему на подпись.

Таких приемов может быть огромное множество, какие использовать на практике, решается уже в конкретных условиях. Однако план продаж должен обязательно содержать подобный раздел.

**Глава 2 Практическая часть**

**2.1 Расчет необходимой площади отдела продаж**

Описание ситуации

Руководство оптовой торговой организации приняло решение увеличить объем продаж за счет расширения ассортимента, роста объема продаж, приходящегося на одного менеджера, и увеличения числа менеджеров.

Такое решение потребовало расширения площади отдела продаж, в котором находиться рабочие места менеджеров, и оборудования для демонстрации образцов.

Рассчитайте размер необходимой площади отдела продаж, используя исходную информацию и следуя методическим указаниям.

Исходная информация

Для нахождения общей площади отдела продаж необходимы следующие данные:

* Средний объем продаж за месяц (условные денежных единиц) – у.д.е.;
* Количество работающих менеджеров в настоящее время – 3;
* Планируемое повышение производительности труда (увеличение объема продаж, приходящихся на одного менеджера) – 10%.
* Количество единиц оборудования, необходимое для размещения всех образцов – витрины – 4 шт., стеллажи – 4 шт., вешало – 3 шт.

Размеры оборудования даны в табл.8

Таблица8. Размеры оборудования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид оборудования | Длина, мм | Ширина, мм |
| вирина | 1000 | 700 |
| стеллаж | 1000 | 550 |
| вешало | 1500 | 650 |

Норматив площади одного рабочего места менеджера – 2,5 м2

Коэффициент перевода полезной площади в общую (κ) – 1,5.

Расчет практической ситуации

1. Определим фактический объем продаж в месяц, приходящийся на одного менеджера:

500:3=166,7у.д.е.;

1. Определим планируемый объем продаж на одного менеджера:

166,7:1,10%=183,37;

1. Определим планируемый объем продаж в целом по организации:

500\*2=1000;

1. Рассчитаем необходимое число менеджеров, используя показатели планируемого объема продаж в целом по организации и на одного менеджера (результат округлим до целых):

1000:183,37=5,45;

1. Используем норматив площади одного рабочего места менеджера и их рассчитанное число (п.4), определим S1 – площадь рабочих мест менеджеров:

S1= 5\*2,5= 12,5м2;

1. Рассчитаем S2- площадь, занятую оборудованием для демонстрации образцов товаров: где Ni- количество единиц оборудования определенного вида; Si- площадь, занимаемая единицей оборудования;

Для определения Si – по каждому виду оборудования используем данные в табл. 8.

S2=4\*1\*0,7+1\*0,55-4+1,5\*0,65\*3=7,9м2;

1. Рассчитаем необходимую общую площадь отдела продаж по формуле:

Son= (12,5+7,9)\*1,5= 30,6

где (S1+S2) – полезная площадь отдела;

κ -коэффициент перевода полезной площади в общую.

**2.2 Расчет структуры и динамики основных фондов промышленного предприятия**

Рассчитать структуру и динамику основных фондов промышленного предприятия за предыдущий и отчетные года на основе балансовых данных, приведенных в таблице 5.1. по данным расчетов определить долю основных фондов активной и пассивной частей. Письменно сформулировать выводы, характеризующие:

А) структуру основных фондов предприятия за предыдущий и отчетных годы;

Б) изменения, выявленные в структуре основных фондов за отчетный год;

В) общую динамику основных фондов в сумме и процентах за отчетный год;

г) долю (удельный вес) и динамику активной и пассивной частей основных фондов за отчетный год.

Расчет структуры основных фондов промышленного предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы, виды основных фондов | Предыдущий год,млн.руб. | Отчетный год, млн.руб. | Структура % | | динамика | |
| Предыдущий год | Отчетный год | Млн.руб. | % |
| 1.здания | 220 | 222,6 | … | … | … | … |
| 2.сооружения | 40,0 | 40,0 | … | … | … | … |
| 3.передаточные устройства | 15,0 | 15,0 | … | … | … | … |
| 4.машины и оборудование | 342,5 | 440,0 | … | … | … | … |
| 5.транспортые средства | 220,0 | 225,5 | … | … | … | … |
| 6.производственный и хозяйственный инвентарь | 12,0 | 12,6 | … | … | … | … |
| 7.рабочий скот | 0,5 | 0,5 | … | … | … | … |
| 8.продуктивный скот | 4,0 | 4,0 | … | … | … | ... |
| 9.Многолетние насаждения | 3,0 | 3,9 | … | … | … | … |
| 10. земельные участки и объекты природопользования | 1,0 | 1,9 | … | … | … | … |
| 11.другие виды основных фондов | … | … | … | … | … | … |
| ИТОГО | 890,0 | 996,0 | … | … | … | … |
| В том числе: производственные (активная часть) | 863,3 | 969,3 | … | … | … | … |
| Непроизводственные (пассивная часть) | … | … | … | … | … | … |

Расчет практической ситуации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы, виды основных фондов | Предыдущий год,млн.руб. | Отчетный год, млн.руб. | Структура % | | динамика | |
| Преды-дущий год | Отчет-ный год | Млн.руб. | % |
| 1.здания | 220 | 222,6 | 8,2 | 8,3 | 2,6 | 1,2 |
| 2.сооружения | 40,0 | 40,0 | 1,5 | 1,5 | 0 | 0 |
| 3.передаточные устройства | 15,0 | 15,0 | 0,6 | 0,6 | 0 | 0 |
| 4.машины и оборудование | 342,5 | 440,0 | 12,8 | 16,5 | 0 | 28,5 |
| 5.транспортые средства | 220,0 | 225,5 | 8,2 | 8,4 | 5,5 | 2,5 |
| 6.производственный и хозяйственный инвентарь | 12,0 | 12,6 | 0,4 | 0,5 | 0,6 | 5 |
| 7.рабочий скот | 0,5 | 0,5 | 0,02 | 0,2 | 0 | 0 |
| 8.продуктивный скот | 4,0 | 4,0 | 0,1 | 0,1 | 0 | 0 |
| 9.Многолетние насаждения | 3,0 | 3,9 | 0,1 | 0,1 | 0,9 | 30 |
| 10. земельные участки и объекты природопользования | 1,0 | 1,9 | 0,04 | 0,07 | 0,9 | 90 |
| 11.другие виды основных фондов | 3,2 | 30 | 1,2 | 1,1 | -2 | -6,25 |
| ИТОГО | 890,0 | 996,0 | 13,3 | 37,3 | 106 | 11,9 |
| В том числе: производственные (активная часть) | 863,3 | 969,3 | 32,3 | 36,3 | 105,7 | 12,3 |
| Непроизводственные (пассивная часть) | 26,7 | 26,7 | 100 | 100 | 0 | 0 |

**Заключение**

Важной отличительной чертой и достоинством системы планирования, ориентированной на функционирование в условиях рыночной неопределенности, являются ее гибкость, способность немедленно реагировать:

* Появление новых возможностей;
* Изменение ситуации внутри предприятия.

Иными словами, план - лишь инструмент контроля за поэтапным достижениям поставленных целей. Руководитель компании может корректировать план, если возникли благоприятные условия для достижения целей другими, более эффективным способом.

**Список используемых источников**

1. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст]: Учебник для вузов / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. 5-е изд., перераб. и доп.- М.: Издательско- книготорговый центр «Маркетинг», 2002. - 580с.
2. Минько, Эдуард Викентьевич. Основы коммерции [Текст]: учеб. / Минько, Эдуард Викентьевич. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080301 «Коммерция (торговое дело)», 080111 «Маркетинг» / Э.В. Минько, А.Э. Минько.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 512с.
3. Клочкова, М.С. Мерчандайзинг [Текст]: Учебно-практическое пособие / М.С. Клочкова, Е.Ю. Логинова А.С. Якорева – М.: Издательско-торговая корпорация « Дашков и К0», 2009. – 268 с.
4. Брагин, Л.А. Экономика торгового предприятия [Текст]: Учебник /Брагин Л.А. – М.: ИНФРА-М , 2004. – 314с.
5. Сёмин, О. А. Искусство торговать или секреты мерчандайзинга [Текст]: Учебное пособие / О.А. Сёмин, В.А. Сайдашева, В.В. Панюкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство « Дело и сервис», 2006.- 112с.
6. Гражданский кодекс: Часть первая, вторая и третья (по состоянию на 1 февраля 2994г.) [Текст] офиц. Текст - Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2004,- с.495.
7. Российская Федерация конституции (1993). Конституция российской федерации [Текст]: офиц. Текст.- М.: «Проспект», 1990,- с.48.
8. Соломатина, Н.А. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: [Текст]: Учебник под общ. ред./ А.Н. Соломатина.- М.: ИНФРА-М, 2003г.- 292с.