

УДК 685.5

Д.А. Прокудин

О ПЛАНИРОВАНИИ ПРОДАЖ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АВТОМОБИЛЬНОГО БИЗНЕСА: СТРУКТУРА ПЛАНИРОВАНИЯ

Аннотация. Дано определение планированию продаж, описаны методы планирования, представлена структура продаж на предприятиях автомобильного бизнеса. Приведены некоторые особенности, которые встречаются при выполнении плана продаж.

Ключевые слова: автомобильный бизнес, продажи, структура, планирование, квотирование, методы планирования.

Dmitry Prokudin

THE SALES PLANNING IN THE AUTOMOTIVE BUSINESS: STRUCTURE OF PLANNING

Annotation. The definition of sales planning is given, methods of planning and the structure of sales at the automotive companies are described. Some exceptional cases which can be met at the time of application of the sales plan are described.

Keywords: automotive business, sales, structure, planning, quotation, planning methods.

Роль планирования на предприятиях автомобильного бизнеса нельзя переоценить, так как в условиях тяжелой экономической ситуации, низких цен на горючие материалы, высокого обменного курса и низкой покупательской способности объем продаж стремительно снижается, планирование на предприятии приобретает еще более актуальный статус. При корректном и рациональном планировании производства и продаж продукции возможно избежать простоя производственных линий заводов, либо наоборот – перегруженности складских помещений готовой продукцией. В настоящий момент опыт отечественных и зарубежных компаний позволяет сформировать структуру планирования продаж.

Для начала дадим определение термину «планирование». Планирование рассматривается как один из экономических методов управления, выступающий как основное средство определения перспектив развития субъекта планирования, с расчетом необходимых ресурсов и методов достижения запланированных объемов деятельности [4]. В процессе планирования компании должны решать несколько ключевых задач. Залог успеха будет обеспечен, если в ходе планирования: будет сформировано и определено желаемое будущее компании, выраженное в системе различных количественных и качественных показателей, будет составлен и проработан список возможных рисков и возможностей (в международных компаниях такой анализ носит название Risks&Opps), будет дано обоснование поставленных компанией целям и стратегии развития предприятия, будут сформулированы и определены возможные проблемы, которые могут возникнуть в ходе дальнейшей коммерческой деятельности предприятия. Данные задачи решаются путем применения различных методов планирования.

1. Балансовый метод, в основе которого лежит принцип равенства направлений и объемов использования ресурсов с источниками их поступления. Этот метод наиболее прост, доступен и нагляден, что позволяет широко его использовать в текущих и оперативных планах. Так, этим методом ведется расчет и взаимосвязь показателей планов в финансовом планировании предприятия (плана доходов и расходов, плана источников получения и направления использования инвестиционных ресурсов, плана денежных поступлений и выплат и других). Основным результатом использования

этого метода является сбалансированность возможностей и потребностей в ресурсах по времени и объему.

2. Нормативный метод планирования предполагает использование в плановых расчетах абсолютных и относительных норм и нормативов. Эти нормы могут быть заданы для предприятия извне (нормативы отчислений в бюджет и внебюджетные фонды, нормативы использования трудовых ресурсов, санитарные нормы и правила, нормативы эксплуатации оборудования и др.) или разработаны и утверждены на предприятии (нормы выработки работниками, нормативы распределения чистой прибыли по направлениям, нормативы численности работников и др.).

3. Метод экстраполяции (обоснование показателей «от достигнутого») предполагает определение будущего состояния предприятия на основе сложившихся в прошлом и настоящем темпов и пропорций. Этот метод предполагает перенос закономерностей и тенденций прошлого на будущее, что предопределяет использование этого метода при стабильном и предсказуемом изменении показателей в перспективе. Если предполагается, что темпы и пропорции достаточно устойчивы и их изменение в перспективе не предполагается, то речь идет о формальной экстраполяции на основе трендовой модели или средних темпов роста показателей. Если этот метод используется для формализации минимально допустимых или нежелательных тенденций, то речь идет о прогнозной экстраполяции (прогнозные показатели, полученные этим методом, рассматриваются как предельно допустимые).

4. Метод технико-экономических расчетов предполагает проводить обоснование плановых показателей на основе утвержденного (принятого) алгоритма. Этот метод используется, если показатели имеют определенную стабильность во времени и формируют базовые условия функционирования предприятия.

5. Экономико-математическое моделирование экономических процессов, с помощью которых возможно получить информацию о будущем состоянии объекта планирования и путях достижения этих состояний [3; 1].

Данные методы применимы на предприятиях автомобильного бизнеса и зачастую их использование выглядит примерно таким образом: балансовый метод – баланс между доходом и издержками, метод экстраполяции – перенесение исторического опыта на будущее компании, нормативный метод – выполнение обязательств перед государством, партнерами и т.д., расчетный метод – расчетная модель предполагаемого будущего компании исходя из различных сценариев выполнения или невыполнения планов продаж. Все вышеуказанные задачи и методы позволяют на детальном уровне подготовить данные для формирования плана продаж предприятия автомобильного бизнеса. На данном уровне надо подчеркнуть, что структура планирования на отечественных и международных предприятиях происходит по схожим лекалам.

С марта по октябрь происходит обновление бизнес-плана развития компании. В марте, т.е. вначале формирования, бизнес-план основывается на прогнозных данных и в большей степени используется метод экстраполирования. По прошествии нескольких месяцев, в октябре, бизнес-план обновляется на фактическую, уже известную информацию, а также корректируются прогнозные данные, в зависимости от ситуации на рынке, цен на нефть и т.д. На этапе подготовки бизнес-плана компания ставит для себя определенные цели и с помощью составления модели бизнес-плана обосновывает свое видение развития компании и достижения поставленных целей. При этом ответственные за составления данного плана люди должны учитывать определенный ряд факторов:

- обработка статистических данных по продажам за последние два года;
- так как предприятия автомобильного бизнеса в большинстве случаев осуществляют свои продажи конечным покупателям посредством дилерских центров (ДЦ), соответственно полученная информация от ДЦ с их видением ситуации на рынке и возможном развитии также должна учитываться;

- обосновывается финансовый эффект от внедрения предложенного плана продаж;
- также в международных компаниях существуют цели особого характера – головная организация ставит цель для своего филиала, представленного в другой стране, выполнить дополнительный план продаж, вне зависимости от того, какой план продаж для себя уже выработала компания;
- при выборе любого плана продаж учитывается выполнение обязательств компании в рамках локализации (высокий уровень локализации позволяет уменьшить размер таможенной пошлины для ввозимых в страну компонентов автомобилей) [6].

После того как все вышеуказанные факторы учтены, и бизнес-план и план продаж утверждены в рамках стратегии развития компании, начинается процесс формирования годовых/квартальных/месячных планов продаж, которые составляются и согласовываются по схожим схемам, естественно коррелируя с головным бизнес-планом. После того как все планы утверждены, происходит донесение этого плана продаж до всех участвующих в процессе ответственных лиц. Схематично структуру формирования, контроля и исполнения плана продаж можно представить на рисунке 1.

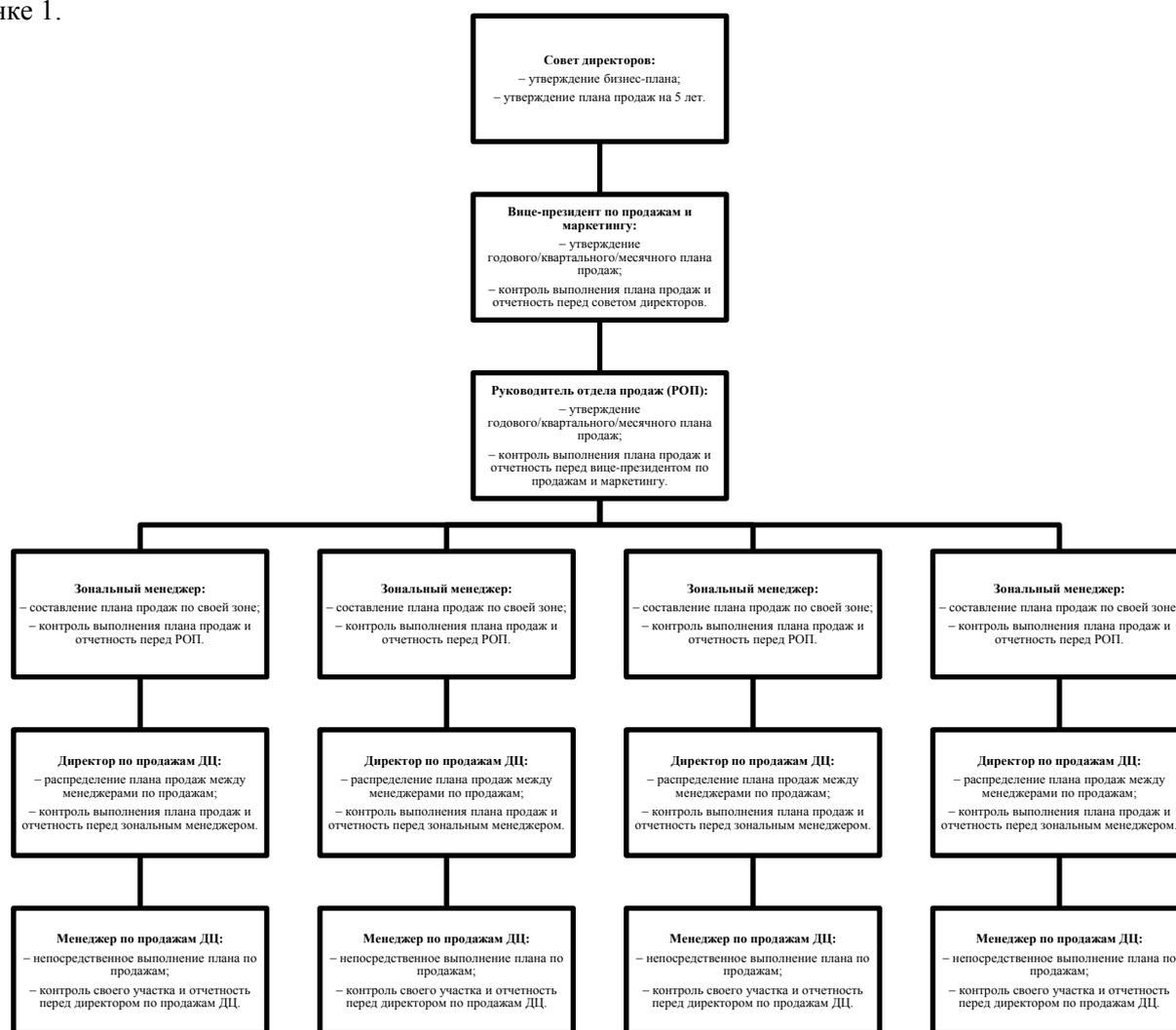


Рис. 1. Примерная структура продаж на предприятиях автомобильного бизнеса

Представленная схема может иметь некоторые различия с тем, как в действительности происходит распределение и исполнение продаж, но по своей сути она применима к большинству предприятий автомобильного бизнеса. Как видно, структура продаж является линейно-зависимой, т.е. цель «спускается» сверху вниз, от руководителя до подчиненного. Схема на сегодняшний день является классическим примером линейно-зависимой структуры [5].

Переходя от структуры продаж, необходимо отметить немаловажный факт – какие особенности могут встречаться при выполнении плана продаж. Предположим, что наибольшей популярностью (сверхбольшой спрос) пользуется лишь 3 из 7 представленных на рынке моделей автомобиля условной компании-производителя. Дилерские центры оповещают свое руководство в компании, что им требуется заказать больше автомобилей популярной модели, так как они не могут удовлетворить набравший обороты спрос. Завод-изготовитель, неподготовленный к такому повороту событий, обычно вводит режим квотирования продаж – т.е. определенный объем определенной модели для каждой зоны (группа дилеров) или определенного дилера. Данное решение принимается в связи с тем, чтобы не распределить имеющийся объем производства среди всех дилеров, избегая при этом дефицита модели во всех регионах.

Примером такой ситуации может служить запуск модели «Фокус» второго поколения американской автомобильной компании на тот момент носившей название «Форд Мотор Компани». Представители компании рассказывали, что такого ошеломительного успеха они вряд ли могли ожидать, когда запускали в продажи данную модель, соответственно планирование продаж «Фокуса» отличалось от того, что в действительности случилось на рынке. В связи с быстрорастущей популярностью модели, руководством компании «Форд Мотор Компани» было принято решение о необходимости введения квотирования продаж для всех регионов до того момента, пока не повысится уровень производства [2].

Наряду с данной особенностью также можно выделить другую особенность планирования продаж – зачастую «плечо» заказов оказывается слишком большим (т.е. период времени между тем как машина поступит в производство, до момента прихода в ДЦ). Для планирования продаж данный аспект является очень чувствительным: дилерский центр планирует свои продажи на будущих три месяца и предполагает продать определенное количество автомобилей определенных моделей, основываясь на существующем, на данный момент спросе на рынке. Дилерский центр производит заказ данных автомобилей, но в течение первого месяца ситуация на рынке меняется: вырастает обменный курс, резко обрушивается рынок нефтегазовой промышленности – и спрос может координальным образом поменяться. В результате ДЦ через шесть месяцев получает автомобили, которые уже вначале своего производства заведомо становятся не ликвидными, поэтому у ДЦ возникает условие, при котором они должны продавать продукцию, не пользующуюся спросом на рынке, что ставит под вопрос выполнения плана продаж.

Из всего вышеописанного можно сделать вывод, что планирование является сложным и многогранным процессом, его изучение должно быть приоритетным для предприятий автомобильного бизнеса, так как при умелом подходе к процессу возможно получение высокой прибыли.

Библиографический список

1. Гончаров, В. В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. Т. 2 / В. В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 1998. – 784 с.
2. Гусев, С. А. Менеджмент в автомобильном бизнесе и техническом сервисе: учебное пособие. В 2 ч. Ч. 1 / С. А. Гусев. – 2-е изд., исп. и доп. – М. : РГТЭУ, 2013. – 120 с. – ISBN 978-5-905948-37-4.
3. Ильин, А. И. Планирование на предприятии : учебник / А. И. Ильин. – 2-е изд., перераб. – М. : Новое знание, 2001. – 635 с.
4. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии : учебник / Р. В. Савкина. – М. : Дашков и К. – 2013 – 322 с.

5. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
6. Щиборщ, К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ. – М. : Дело и Сервис, 2001. – 544 с.