

План продаж как отправная точка в процессе финансового планирования

Екатерина ТАРАСЕВИЧ,
эксперт журнала

Решили прикинуть прибыль на предстоящий квартал или сформировать полноценный бюджет доходов и расходов? Тогда составляйте план продаж. В нем приводятся ожидаемый объем реализации в штуках и прогнозные цены. А это основа для подсчета плановой выручки и себестоимости. В статье рассказываем, как учесть все факторы при составлении такого документа, а также разберем самые распространенные ошибки, которые случаются при планировании объема продаж.

ЗАЧЕМ ПЛАНИРОВАТЬ ОБЪЕМ ПРОДАЖ

Стоит ли заниматься планированием в условиях, когда неизвестность застигает своим покровом даже не предстоящие месяцы, а недели? Специалисты по управлению финансами сходятся во мнении, что да, стоит. А коллеги продолжают верстать бюджеты, правда, сокращают горизонт планирования и переходят на скользящую модель бюджетирования.

Зачем? Затем, что **озвученные, пусть даже невыполненные планы – это:**

- декларация цели, к которой стремились (отклонение от нее можно не просто констатировать, но и подсчитать);
- фиксация причин, из-за которых не сумели прийти к целевым показателям.

А понимание причин – это хорошая информационная основа для выправления ситуации. Согласитесь, когда знаешь не только что случилось, но и почему, тогда лучше «подстелить соломку» туда, где падать больнее всего.

План продаж – это основа для всех остальных планов (бюджетов) предприятия. Он включает два базовых показателя:

- натуральный объем реализации;
- цену.

Перемножайте объем реализации на цену и получите выручку от продаж. Умножайте объем на себестоимость единицы продукта и узнаете операционный расход. Вычитайте из выручки расход – так определите прибыль или убыток. Корректируйте выручку на плановую дебиторку – и увидите денежный приток. А коррекция расхода на ожидаемую кредиторку покажет денежный отток.

Выходит, основные плановые показатели бизнеса – доходы, расходы, финансовый результат и денежный поток – завязаны на цифры плана продаж. Поэтому если уж и начинать планировать, то с этого документа.

КАК СОСТАВИТЬ ПЛАН ПРОДАЖ

Если делать основательно, то планирование продаж – небыстрый процесс. Мы расскажем про него подробно, а вы сами решайте, необходимы ли вам все этапы.

Возможно, спрос на продукт в течение года постоянен, тогда вам не нужно учитывать индекс сезонности. Или руководство компании мечтает хоть как-то удержаться на плаву, а о росте прибыли на конкретную величину даже не думают. Выходит, не придется увязывать цифры плана со стратегией развития.

Предлагаем **семь этапов подготовки плана продаж**:

1. Собрать исходную информацию и задать горизонт планирования.
2. Учесть стратегические цели по росту доходов и прибыли.
3. Определить или уточнить объем рынка и долю компании на нем.
4. Подсчитать ресурсные ограничения бизнеса.
5. Учесть сезонность, маркетинговую активность и изменение торговых мощностей.
6. Определить плановые продажные цены.
7. Сформировать структуру продаж по номенклатуре, клиентам, каналам сбыта.

Давайте рассмотрим каждый шаг. Сразу отметим: в данной статье мы рассматриваем планирование для уже существующего, а не нового продукта, поэтому опираемся на имеющиеся цифры прошлых продаж.

Этап 1. Собираем исходную информацию и задаем горизонт планирования

План продаж **готовится специалистами коммерческого и финансового отделов**. Первые обосновывают объем реализации в натуральном выражении и предлагают вилку цен на продукт. Вторые – считают плановую выручку и соотносят полученный результат с ожиданиями собственников и руководства.

Вот откуда берутся исходные цифры для плана продаж:

- данные о реализации за предыдущие периоды;
- ожидаемая динамика рынка;
- информация о конкурентах;
- маркетинговые исследования об узнаваемости продукта, о его преимуществах, о товарной емкости новых территорий;
- отчеты об эффективности каналов сбыта;
- планируемые маркетинговые акции и ожидаемый от них эффект;

- сведения о торговых точках, в т.ч. количество действующих, открытие новых, закрытие существующих;
- ассортиментный план;
- изменения в клиентской базе;
- данные о предстоящих объемах отгрузки и ценах из заключенных договоров;
- прайс-листы, в т.ч. ожидаемый пересмотр цен.

А это **несколько вариантов для горизонта планирования:**

- два года, причем предстоящий год разбивается по месяцам, а последующий содержит свернутые цифры за период в целом;
- один год, в котором ближайший квартал разбивается по декадам, а последующие кварталы – по месяцам;
- предстоящее полугодие, где текущий квартал разбивается по неделям, а последующий приводится в помесечной разбивке.

Период для плана продаж компания выбирает сама. Мы лишь привели несколько возможных вариантов, которые можно менять и комбинировать как угодно. Важно помнить: чем неопределеннее ситуация, тем более коротким должен быть период планирования.

Этап 2. Закладываем в план стратегические цели

Если руководство или собственники компании наметили процент для роста выручки на предстоящий период, учтите его значение при планировании продаж. Чтобы посчитать целевой результат, примените формулу:

$$V_{\text{план}} = V_{\text{факт}} \times (\text{Рост}_{\text{цель}} / 100\% + 1),$$

где $V_{\text{план}}$ – ожидаемая выручка предстоящего периода;

$V_{\text{факт}}$ – фактическая выручка за прошлый период;

$\text{Рост}_{\text{цель}}$ – процент увеличения выручки в соответствии со стратегическими целями.

Вот как сработает формула при таких вводных:

$$V_{\text{факт}} = 1,5 \text{ млн руб.};$$

$$\text{Рост}_{\text{цель}} = 20\%.$$

$$V_{\text{план}} = 1,5 \text{ млн руб.} \times (20\% / 100\% + 1) = 1,5 \text{ млн руб.} \times 1,2 = 1,8 \text{ млн руб.}$$

Разумно пойти дальше и **уже на этом этапе подумать: за счет чего появится плановый рост?** Какую его часть сформирует увеличение натурального объема продаж, а какую – цена? Чтобы прикинуть эти цифры, используйте формулу:

$$\text{Рост}_{\text{цель}} = (\text{Цена}\%_{\text{цель}} + 100\%) \times (\text{Объем}\%_{\text{цель}} + 100\%) / 100\%,$$

где $\text{Цена}_{\text{цель}}^{\%}$ – ожидаемое увеличение цены продукта;
 $\text{Объем}_{\text{цель}}^{\%}$ – ожидаемое увеличение объема продаж.

Вариантов получится масса. Поэтому отталкивайтесь от реальности, чтобы выйти на проценты, которые осилит ваш бизнес. К примеру, максимальный рост по ценам, который компания может себе позволить с оглядкой на конкурентов и падающий спрос, составляет 10%. Значит, чтобы выйти на 20%-ное увеличение выручки, наращивайте объем продаж минимум на 9%. Вот как получили эту цифру:

$$120\% = (10\% + 100\%) \times (\text{Объем}_{\text{цель}}^{\%} + 100\%) / 100;$$

$$120\% = 1,1 \times (\text{Объем}_{\text{цель}}^{\%} + 100\%);$$

$$120\% = 1,1 \times (\text{Объем}_{\text{цель}}^{\%} + 110\%);$$

$$\text{Объем}_{\text{цель}}^{\%} = 9,09\%.$$

Этап 3. Определяем рыночную долю и потенциальный спрос

Ожидаемый объем реализации зависит от двух величин:

- емкости рынка – потенциальной потребности в вашем продукте на определенной территории в определенное время;
- доли рынка – сегмента, который вы планируете занять.

Оба показателя нужно периодически оценивать заново, ведь все меняется. К примеру, продукт утрачивает популярность, появляется новый конкурент, падает платежеспособность покупателей или вы решаете открыть магазин еще в одном регионе.

Емкость рынка определяется исходя из следующих данных:

На основе чего	Какие есть нюансы
Объемы производства	Из статистических данных, аналитических обзоров или исследований рынка узнают, сколько было произведено определенного продукта. Если доля импорта в нише невелика, значит, можно приравнять объем производства к емкости рынка.
Объемы продаж	Этот подход точнее предыдущего, т.к. показывает только продажи продукта и не включает объемы произведенного, оставшиеся на складах. В основе метода – экспертные оценки, аудит розничной и оптовой торговли.
Собственный опыт компании	Анализируются фактические продажи прошлых периодов, складывающиеся тенденции, эффективность каналов продвижения и маркетинговых акций.
Косвенная информация	Выводы строятся на основе показателей аналогичного или смежного рынка. К примеру, ожидаемые продажи стеклянных бутылок увязываются с реализацией напитков. Также используются методы прогнозирования, например, экстраполяции, когда плановая емкость оценивается на

основе данных за прошлые периоды и ожидаемого темпа роста.

Для оценки доли рынка нужно знать, сколько компания сможет:

- 1) произвести;
- 2) продать.

Первое оценивается через производственные и финансовые ограничения. Второе – через эффективность работы маркетологов и каналов продаж. К последним относятся розничные магазины, торговые сети, оптовые дистрибьюторы, маркетплейсы.

Этап 4. Считаем предельные производственные и финансовые возможности

Бизнесу не продать больше того, что он способен сделать. Поэтому оценивайте предельные возможности компании **по всем ресурсам**. Вот три основных:

- **работники** – смогут ли они произвести столько продукции, сколько запланировано к продаже;

- **основные средства** – хватит ли станков, складов, транспорта, чтобы изготовить плановый объем, разместить его на хранение до момента отгрузки, доставить покупателям;

- **финансы** – получится ли «вытянуть» по деньгам и прибыли намеченные маркетинговые акции, в том числе скидки за объем покупки, за лояльность покупателей, за досрочную оплату и т.п.

Ограничения по ресурсам оцениваются и контролируются разными способами: от простых таблиц до расчетов по формулам, вбирающим массу исходных данных.

Приведем несложный пример контроля объемов производства, продаж и складских ограничений:

Ассортиментная позиция	Показатель, шт.	Январь	Февраль	Март
Продукт А	Остаток на начало	50	20	10
	Производство	270	300	300
	Продажи	300	310	290
	Остаток на конец	20	10	20
Продукт В	Остаток на начало	150	240	340
	Производство	840	850	800

	Продажи	750	750	750
	Остаток на конец	240	340	390
×	Итого остаток на конец	260	350	410
×	Объем склада	400	400	400

Ниже приведены две формулы для расчета предельной мощности автопарка.

Максимальный объем перевозок компании, кг	
ℳ	Среднее количество рейсов за плановый период, ед.
×	Грузоподъемность автопарка за рейс, кг
×	(1 – Коэффициент ремонта и техобслуживания автопарка, ед.), <i>где Коэффициент ремонта и техобслуживания – это доля времени нахождения транспорта в ремонте и на ТО в общем фонде рабочего времени</i>
×	Коэффициент загрузки автопарка, ед., <i>где Коэффициент загрузки – это средняя доля фактической загрузки транспорта от максимальной грузоподъемности.</i>

Запас мощностей автопарка, кг	
ℳ	Максимальный объем перевозок, кг
– ℳ	Плановый объем реализации, кг
– ℳ	Плановый объем закупок, кг <i>(показатель учитывается, если приобретенные ценности компания доставляет себе сама).</i>

По итогам четвертого этапа продумайте, как соотнести ограничения по ресурсам и плановый спрос. Вот примеры решений:

Вариант	Решение
Ресурсы всегда выше спроса	Сокращайте объем производства или стимулируйте спрос.
Ресурсы выше спроса в отдельные месяцы	Оцените емкость склада. Арендуйте место для хранения готовой продукции на периоды падения спроса, если своего склада не хватает.
Ресурсы меньше спроса	Увеличьте объем производства за счет приобретения дополнительных ресурсов.

Этап 5. Учитываем сезонность, маркетинговую активность и изменение торговых мощностей

При планировании натурального объема продаж от достигнутого специалисты советуют учитывать три коэффициента:

- сезонности продаж;
- маркетинговой активности;
- движения торговых мощностей.

Вот как они увязываются с плановыми продажами конкретного продукта на предстоящий месяц:

План продаж на месяц, шт.

- ℳ Фактический объем продаж в базовом месяце, шт.
- ÷ Коэффициент сезонности продаж в базовом месяце, ед.
- × Коэффициент сезонности продаж в плановом месяце, ед.
- × Коэффициент движения торговых мощностей в плановом месяце, ед.
- × Коэффициент маркетинговой активности в плановом месяце, ед.

В этом подходе базовым месяцем является предыдущий месяц в текущем или предшествующем году. А коэффициенты из формулы определяются так:

Коэффициент сезонности продаж в конкретном месяце, ед.

- ℳ Фактический объем продаж товарной группы в конкретном месяце, шт.
- ÷ Фактический объем продаж товарной группы за год, шт.
(можно ориентироваться на цифры прошлого года)
- × 12 месяцев

Коэффициент движения торговых мощностей в плановом месяце, ед.

- ℳ Количество торговых точек на первое число планового месяца, шт.
- ÷ Количество торговых точек на первое число базового месяца, шт.

Коэффициент маркетинговой активности в плановом месяце, ед.

- ℳ Влияние планируемых маркетинговых мероприятий на объем продаж. Определяется по плановому приросту продаж в результате мероприятий. К примеру, запускается реклама, от которой ждут рост реализации на 15%. Значит, коэффициент равен 1,15.

Если маркетинговые мероприятия не планируются, показатель приравнивается к 1.

Этап 6. Определяем продажные цены

На значение плановой цены влияют несколько факторов:

Что влияет	Как влияет
Себестоимость производства или закупочная цена товара	Часто цена определяется по схеме «Затраты плюс», т.е. к производственной себестоимости или закупочной цене добавляется наценка. Поэтому обычно цена не может быть ниже затрат компании на создание или приобретение продукта. Но бывают исключения, например, имиджевые продукты для продвижения бренда.
Наличие конкурентов и цены у них	Чем больше конкурентов, тем сильнее придется «оглядываться» на их цены. Чтобы продавать дороже, чем они, у товара должны быть особые характеристики, оцененные покупателями.
Сценарий продвижения продукта	При демпинге компания продает продукт по цене ниже рынка, а иногда ниже себестоимости. Такой сценарий подойдет для агрессивного продвижения и в случае, когда финансовые ресурсы позволяют «пережить» убыток по данному товару. Противоположная стратегия – цена выше рынка. Подходит раскрученным брендам и элитному сегменту продаж.
Характеристики продукта	Высокое качество, быстрая доставка, хороший сервис позволят ставить цену выше среднерыночной. Отсутствие названного придется компенсировать ценами на уровне конкурентов или ниже, чем у них.
Эластичность спроса для данного продукта	Чем ниже эластичность спроса, тем выше возможность повышать цену и не терять в объеме продаж.
Стратегическая цель по выручке	Собственники и руководители бизнеса могут задать целевой ориентир по доходам. Для его достижения придется в т.ч. повышать цены и думать, как сохранить уровень спроса.

При планировании продаж продумайте, какой подход к ценообразованию приемлем для вашего бизнеса. Можно исходить не из номенклатуры в целом, а по каждому продукту в отдельности.

Также **очень эффективным решением будет составить три плана: исходя из цен ниже, выше рынка и среднерыночных значений.** Если пойти еще дальше, то можно подсчитать плановую рентабельность продаж для каждого из трех вариантов и сравнить ее с целевыми

ориентирами. А по итогам сравнения принять решение, какая цена для какого продукта окажется подходящей.

Этап 7. Формируем структуру продаж по номенклатуре и клиентам

Планирование продаж в разрезе номенклатуры и клиентов позволит учесть намерения:

- вашей компании в отношении каждого продукта – расширение или сокращение производства, стимулирование сбыта;
- ваших покупателей – контрактные договоренности на поставку отдельных продуктов.

Вот как может выглядеть документ с подобной детализацией:

Ассортиментная позиция	Клиент	Плановая реализация, млн руб.		
		Январь	Февраль	Март
Продукт А	Покупатель 1	100	100	120
	Покупатель 2	150	150	150
	Покупатель 3	20	25	25
	Покупатель 4	75	90	90
	Итого	345	365	385
Продукт В	Покупатель 1	200	200	200
	Покупатель 2	80	90	100
	Покупатель 3	60	60	70
	Покупатель 4	150	100	50
	Итого	490	450	420
Всего		835	815	805

На этом этапе **не забывайте о плановом росте выручки, который обозначили собственники и руководители.** Мы фиксировали его на первом шаге. Здесь задача сводится к тому, чтобы увязать тот процент с планами реализации в разрезе продуктов и покупателей.

Итоговая выручка должна сложиться такой, какая задана стратегическими целями. Аналитическая раскладка поможет понять, за счет каких клиентов и продуктов можно выйти на целевое значение дохода.

ПЛАН ПРОДАЖ: ПРИМЕР ДОКУМЕНТА

Форму плана продаж компания разрабатывает самостоятельно. Указывает в документе те параметры, которые важны для ее деятельности. Но есть и некий универсальный шаблон, который подойдет всем: торговле, производству, общепиту и т.д. (табл. 1).

Таблица 1

Универсальный шаблон плана продаж

Номенклатурная позиция	Факт прошлого года		План предстоящего года					
			Январь		...	Итого за I квартал		...
	Объем продаж, ед.	Сумма продаж, руб.	Объем продаж, ед.	Сумма продаж, руб.	...	Объем продаж, ед.	Сумма продаж, руб.	...
Продукт 1	1056	5 121 600	100	500 000				
Продукт 2	2578	24 568 340	230	2 231 000				
Продукт 3	319	5 407 050	28	484 400				
Итого выручка-нетто	×	35 096 990	×	3 215 400				
НДС (20%)	×	7 019 398	×	643 080				
Итого выручка с НДС	×	42 116 388	×	3 858 480				

В таблицах 2 и 3 еще два варианта. В первом все завязано на два параметра:

- максимальную сумму отгрузки в разрезе клиентов;
- вероятность отгрузки, которая фиксируется в трех градациях – высокой (100%), средней (50%), низкой (10%).

Таблица 2

Шаблон плана продаж с учетом вероятности отгрузки

Клиент	Продукт 1	Продукт 2	Итого
--------	-----------	-----------	-------

	В – 100%	В – 50%	В – 10%	В – 100%	В – 50%	В – 10%	
Клиент 1	150 000			230 000			380 000
Клиент 2		48 000					48 000
Клиент 3			90 000			110 000	200 000
Максимальная отгрузка, руб.	150 000	48 000	90 000	230 000	0	110 000	628 000
Отгрузка с учетом вероятности, руб.	150 000	24 000	9000	230 000	0	11 000	424 000
Итого, руб.	183 000			241 000			424 000
<i>Примечание:</i> В – вероятность							

Здесь очевидная проблема состоит в необходимости разработать методику, по которой оценивается вероятность отгрузки. Зато есть и весомый плюс – сразу видно, какого клиента можно «дожать», чтобы он все-таки купил. Это те, что с вероятностью отгрузки 50% и 10%.

В следующем варианте учитывается специфика розничной торговли. Объем продаж или товарооборот определяется на основе ожидаемого количества покупателей и среднего чека.

Таблица 3

Шаблон плана продаж с учетом количества покупателей и среднего чека

Показатель	Факт прошлого месяца	План на предстоящий месяц				
		1-я неделя	2-я неделя	3-я неделя	4-я неделя	Итого за месяц
Ожидаемое количество покупателей, чел.	1530	390	390	390	390	1560
Средний чек, руб.	4320	4350	4350	4500	4500	4425
Товарооборот, руб.	6 609 600	1 696 500	1 696 500	1 755 000	1 755 000	6 903 000

Есть и такой вариант плана, когда выручка считается исходя из:

- планового количества контактов с клиентами;
- конверсии контактов в сделки;

- средневзвешенной стоимости одной покупки.

Произведение двух первых показателей даст плановое количество продаж. А если перемножить все три параметра, то выйдем на выручку.

Заметим: все предложенные варианты плана продаж взяты не с потолка. Это реальные документы, которыми пользуются коллеги.

ГДЕ ЧАСТО ОШИБАЮТСЯ

В стандартном плане продаж два базовых показателя – количество проданного и цена. Ошибка в этих параметрах исказит плановую выручку. Такое бывает по следующим причинам:

- переоценка емкости рынка и своей доли на нем;
- неправильная политика ценообразования;
- неверное определение своих ресурсных ограничений;
- неэффективный маркетинг.

Каждая из причин **связана с недостаточным знанием своих продуктов, покупателей, конкурентов, тенденций на рынке.** Поэтому очевидная борьба с ошибками заключается в том, чтобы при подготовке плана тщательно анализировать разные источники информации. Их мы перечисляли в начале статьи.

А еще **разумно опираться не только на мнение сотрудников коммерческого отдела, но и привлекать внешних экспертов.** Ведь «коммерсанты» могут как искренне заблуждаться в оценках, так и откровенно хитрить. К примеру, занижать плановые продажи, чтобы потом получать премию за перевыполнение показателей.

Помните: **план продаж – это отправная точка в процессе планирования. Если составить его некорректно, тогда ошибки исказят все базовые финансовые показатели.** Неправильными окажутся не только доходы, но и расходы, финансовый результат, денежные потоки.

Мы постарались подробно рассказать, на что обратить внимание при формировании документа, чтобы он оказался максимально приближен к факту.