

## Содержание

---

### Задачи

Что такое управление ассортиментом продукции компании с позиции рынка

Портрет бизнеса предприятия

Оценка ассортимента с финансовой точки зрения

Приемы анализа портфеля продукции

Сегментация

Матрица “рост - доля рынка”

Взаимное влияние изделий выпускаемого ассортимента

Поиск новых рынков и каналов сбыта

Средства маркетинга:

Реклама

Продвижение товара

Пропаганда

Личные продажи

Сбор информации о потребителях

Информация отдела маркетинга для финансовых служб

## Информация отдела маркетинга, необходимая для финансовых служб

Ключевая, с точки зрения финансового анализа, информация, источником которой является отдел маркетинга и сбыта:

- Объем продаж - это прогноз объема реализации на определенном рынке
- Платежеспособный спрос - сколько покупатели готовы заплатить за определенный товар
- Каналы сбыта - какие затраты связаны с реализацией товара на конкретных рынках
- Стимулирование продаж - какие усилия необходимо затратить для реализации товара

**Бюджет - главный документ, который описывает ближайшее будущее предприятия, и основывается прежде всего на прогнозе объема реализации. От точности прогноза зависит реальность всех планов предприятия**

## Перечень отчетов отдела маркетинга

Документ	Кому предоставляется		
	Генеральный директор	Зам. по производству	Зам. по финансам
1. Анализ продаж по товарным группам	+	+	
2. Анализ рынка по потребителям и регионам	+		
3. Тенденции разделения рынка по товарным группам	+		
4. Прогноз продаж		+	+
5. Анализ выставок			+
6. Позиционирование продукта		+	+
7. Анализ конкурентов	+	+	
8. Смета коммерческих расходов			+

Техника Эффективного Менеджмента  
Управление ассортиментом продукции с позиции рынка

Пример отчетов отдела сбыта соответствует организационной структуре предприятия, взятого для примера, и функциональным обязанностям руководителей.

## Пример формы бюджета продаж

Бюджет продаж на 1996 г.														
(в млн. руб.)														
Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Запланированные продажи, (ед.)														
- продукт 1	170,000	10,000	9,000	12,000	15,000	16,000	16,000	18,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	196,000
- продукт 2	10,000	500	2,000	1,000	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	17,000
- продукт 3	270,000	18,000	17,000	13,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	138,000
Цена за единицу, (тыс. руб./ед.)														
- продукт 1	120	170	173	176	180	184	188	192	196	200	204	208	212	190
- продукт 2	200	250	255	260	265	270	275	281	287	293	299	305	311	279
- продукт 3	30	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	56
Запланированные продажи, (млн. руб.)														
- продукт 1	20,400	1,700	1,557	2,112	2,700	2,944	3,008	3,456	3,920	4,000	4,080	4,160	4,240	37,877
- продукт 2	2,000	125	510	260	398	405	413	422	431	440	449	458	467	4,778
- продукт 3	8,100	900	867	676	530	540	550	560	570	580	590	600	610	7,573
ВСЕГО продажи, (млн. руб.)	30,500	2,725	2,934	3,048	3,628	3,889	3,971	4,438	4,921	5,020	5,119	5,218	5,317	50,228
* цены на продукты планируются с учетом ожидаемой инфляции ( 2% в месяц )														

См. Бюджетирование

Техника Эффективного Менеджмента  
Управление ассортиментом продукции с позиции рынка

Предложенный пример бюджета продаж рассчитан на год. Горизонт планирования обычно является “скользящим” и не превышает трех лет. В современных условиях достоверный прогноз объема продаж, как правило, возможно составить на срок, не превышающий одного квартала.

Бюджет необходимо регулярно корректировать на основе новейших данных. Наиболее эффективный мониторинг выполнения плана осуществляется путем ежемесячного сопоставления поставленных целей и достигнутых результатов.

## Пример сметы коммерческих расходов

Смета коммерческих расходов на 1996 г.													
													(в тыс. руб.)
Наименование	1995 г.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 1996 г.
Запланированные продажи, (руб.)													
Ставки переменных накладных расходов на рубль продаж, (руб.)													
Комиссионные, (%)													
Реклама													
Варплата торговых агентов													
Транспортные расходы													
<b>итого</b>													
Планируемые переменные коммерческие расходы													
<b>плюс</b>													
Планируемые постоян. коммерческие расходы, (руб.), в т.ч.:													
Реклама													
Страхование													
Содержание офиса													
Прочие обоснованные расходы													
<b>итого</b>													
<b>Общие планируемые коммерческие расходы, (руб.)</b>													

Техника Эффективного Менеджмента  
Управление ассортиментом продукции с позиции рынка

Необходимо, чтобы существовал механизм учета и снижения затрат отдела маркетинга и сбыта. Составление бюджета расходов и учет фактических затрат позволяют отделу маркетинга и сбыта работать более эффективно.